

**PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF, IKLIM ORGANISASI  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA  
KANTOR KECAMATAN UJUNG KOTA PAREPARE**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh :**

**HUSRIYA DAMAYANTI  
2017.MM.2.0866**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF, IKLIM ORGANISASI  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA  
KANTOR KECAMATAN UJUNG KOTA PAREPARE**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh :**

**HUSRIYA DAMAYANTI  
2017.MM.2.0866**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2020**

# PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF, IKLIM ORGANISASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN UJUNG KOTA PAREPARE**

Oleh :

**HUSRIYA DAMAYANTI**

**Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 25 September 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat**

**Menyetujui :**

**Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**

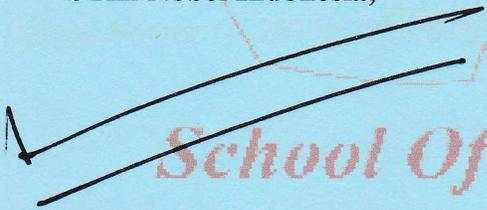
  
**Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.**

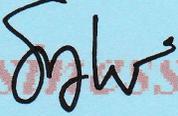
*a.n.*  
  
**Dr. Heri Sugeng Waluyo, S.E., M.M..**

**Mengetahui :**

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**

  
**Dr. Maryadi, S.E., M.M.**

  
**Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.**

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

*PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF, IKLIM ORGANISASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
PADA KANTOR KECAMATAN UJUNG KOTA PAREPARE.*

Nama Mahasiswa : Husriya Damayanti  
NIM : 2017MM20866  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.  
Anggota : Dr. Heri Sugeng Waluyo, S.E., M.M.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Rustan DM, S.E., M.Si., Ak., C.A., C.P.A  
Tanggal Ujian : 25 September 2020

SK Penguji Nomor : 267/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar,        September 2020

**Mahasiswa Ybs,**



**HUSRIYA DAMAYANTI**  
NIM: 2017.MM.2.0866

## KATA PENGANTAR

ALHAMDULILLAH, Dengan memanjatkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT atas segala Rahmat dan Karunianya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul: PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF, IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN UJUNG KOTA PAREPARE.

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister (S.2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi NOBEL Makassar. Penulis menyadari bahwa tesis dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini. Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, SE., M.M selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M, selaku Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A. selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Bapak Dr. Mashur Razak, S.E., M.M selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Heri Sugeng Waluyo, S.E., M.M. selaku Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran memberikan masukan, dukungan, saran dan kritik yang membangun untuk kelancaran penulisan tesis ini.
5. Bapak Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si dan Bapak Dr. Rustan DM, S.E., M.Si., Ak., C.A., C.P.A selaku Tim Penguji yang telah memberikan banyak masukan untuk kesempurnaan tesis ini.
6. Bapak/Ibu Dosen beserta Staf PPS STIE Nobel yang telah membantu selama proses perkuliahan sampai pada tahap penyelesaian penyusunan Tesis ini.

7. Teristimewa untuk Orang Tua dan Keluarga tercinta yang telah memberikan doa dan motivasinya.
8. Terkhusus untuk Suami tercinta dan Anak-anak tersayang yang telah memberikan dorongan setulus hati dalam menyelesaikan studi program Pascasarjana, semoga ilmu yang penulis dapatkan bermanfaat bagi keluarga.
9. Ibu Andi Ulfah Lanto, S. STP, M. Si selaku Camat Ujung Kota Parepare beserta seluruh staf yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian di Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare dan,
10. Seluruh rekan-rekan STIE NOBEL yang telah saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama, serta junior dan senior STIE NOBEL, yang telah memberikan sumbangan pemikiran dan motivasi sehingga penulisan tesis dapat diselesaikan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Ilmu Manajemen di sekolah maupun di Perguruan Tinggi serta bermanfaat bagi para pembaca. Amin yaa rabbal alamin.

Makassar, September 2020

Penulis

**HUSRIYA DAMAYANTI**

## ABSTRAK

**Husriya Damayanti. 2020. Pengaruh Pemberian Insentif, Iklim organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare (dibimbing oleh Mashur Razak dan Heri Sugeng Waluyo).**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, serta variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

Pendekatan penelitian adalah pendekatan survey. Penelitian dilaksanakan pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Waktu penelitian adalah bulan Oktober sampai November 2019. Penelitian ini menggunakan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, sebanyak 40 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, iklim organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai dan gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Variabel pemberian insentif yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

Kata kunci : *insentif, iklim organisasi, gaya kepemimpinan situasional, kepuasan kerja*



## ABSTRACT

**Husriya Damayanti. 2020.** *The Effect of Incentives, Organizational Climate, and Situational Leadership Style toward the Employee Job Satisfaction at the Ujung Subdistrict Office in Parepare, Supervised by Mashur Razak and Heri Sugeng Waluyo.*

*This study aims to determine and analyze (1) the effect of incentives, organizational climate, and situational leadership style partially and simultaneously toward the employee job satisfaction (2) the most dominant variable affecting the employee job satisfaction at the Ujung District Office of Parepare City.*

*This study approach is a survey approach that was conducted at the Ujung Parepare District Office from October to November 2019. This study used a survey method. The population in this study were all employees of the Ujung Subdistrict Office in Parepare with 40 people. Sampling in this study using a saturated sampling technique (census) in which all the population in this study were being sampled. The sample used in this study were 40 people. The data analysis used was a Multiple Regression Analysis.*

*The results show that (1) incentives has a partial and significant effect on employee job satisfaction, organizational climate has no partial effect on employee job satisfaction, and situational leadership style has no partial effect on employee job satisfaction. The provision of incentives, organizational climate and situational leadership style simultaneously affect the employee job satisfaction (2) Incentive provision is the most dominant variable affecting the employee job satisfaction at the Ujung Subdistrict Office in Parepare.*

**Keywords:** *incentives, organizational climate, situational leadership style, job satisfaction*



## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM .....	i
PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
 <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
 <b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Insentif .....	11
2.2.1. Pengertian Insentif .....	11
2.2.2. Tujuan Pemberian Insentif .....	12
2.2.3. Jenis-Jenis dan Tujuan Insentif .....	16

2.3. Iklim Organisasi .....	17
2.3.1. Pengertian Iklim Organisasi .....	14
2.3.2. Dimensi Iklim Organisasi .....	18
2.4. Gaya Kepemimpinan .....	20
2.4.1. Definsi Kepemimpinan .....	20
2.4.2. Gaya Kepemimpinan .....	21
2.4.3. Model Gaya Kepemimpinan .....	26
2.5. Kepuasan Kerja .....	28
2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	28
2.5.2. Implementasi Kepuasan Kerja .....	31
2.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .	32
 <b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	39
3.2. Hipotesis Penelitian .....	42
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	43
 <b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Pendekatan Penelitian .....	45
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
4.3. Populasi dan Sampel .....	46
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	46
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	47
4.6. Instrumen Penelitian .....	47
4.6.1. Uji Validasi dan Reabilitas .....	47

4.6.1. Uji Validasi dan Reabilitas .....	47
4.6.2. Uji Asumsi Dasar .....	49
4.6.3. Uji Asumsi Klasik .....	49
4.7. Skala Pengukuran Variabel .....	50
4.8. Teknik Analisis Data .....	50
 <b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	54
5.2. Hasil Penelitian .....	56
5.2.1. Profil Responden .....	56
5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	58
5.2.3. Pengujian Instrumen Penelitian .....	67
5.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	83
5.3.1. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	83
5.3.2. Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai	85
5.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pegawai .....	87
5.3.4. Pengaruh Pemberian insentif, Iklim organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	88
5.3.5. Variabel yang Paling Dominan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	89

**BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Simpulan .....	91
6.2. Saran .....	92

**DAFTAR PUSTKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Sebaran responden menurut jenis kelamin .....	56
Tabel 5.2. Sebaran responden menurut kelompok umur .....	57
Tabel 5.3. Sebaran responden menurut masa kerja.....	57
Tabel 5.4. Distribusi frekuensi item-item variabel pemberian insentif.....	59
Tabel 5.5. Distribusi frekuensi item-item variabel iklim organisasi.....	61
Tabel 5.6. Distribusi frekuensi item-item variabel gaya kepemimpinan situasional. ....	63
Tabel 5.7. Distribusi frekuensi item-item variable kepuasan kerja .....	65
Tabel 5.8. Hasil Uji Item Variabel.....	67
Tabel 5.9 Uji Reliabilitas masing-masing Variabel.....	68
Tabel 5.10. Hasil perhitungan regresi... ..	70
Tabel 5.11. Hasil uji multikolinearitas.....	72
Tabel 5.12. Hasil uji autokorelasi..... ..	74
Tabel 5.13. Hasil uji t.....	76
Tabel 5.14. Hasil uji F.....	80
Tabel 5.15. Hasil uji beta .....	82
Tabel 5.16. Hasil uji determinasi.....	82

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	42
Gambar 5.1. Grafik <i>scatter plot</i> .....	73
Gambar 5.2. Uji normalitas.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2. KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3. DATA RESPONDEN

LAMPIRAN 4. HASIL PENGOLAHAN DATA PENELITIAN

1. *Tabulasi Data Penelitian*
2. *Hasil Tanggapan Responden*
3. *Uji Validitas*
4. *Uji Reliabilitas*
5. *Uji Asumsi Klasik*
6. *Uji Regresi Berganda*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam sebuah organisasi pada hakikatnya harus memiliki berbagai sumber daya dengan fungsi dan peran masing-masing dalam mendukung kegiatan-kegiatan operasionalnya. Sumber daya tersebut meliputi modal (*capital*), teknologi sebagai faktor pendukung operasional, dan manusia. Di antara sumber daya tersebut, manusia ialah aspek yang sangat fundamental, dikatakan aspek fundamental karena manusia yang berfungsi mengendalikan perputaran roda kehidupan suatu organisasi. Dalam menggapai tujuannya, organisasi wajib mempekerjakan sumber daya manusia yang memiliki keahlian yang baik, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh sebab itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi wajib dikelola serta dikoordinir dengan baik agar dapat menunjang pencapaian rencana-rencana strategis organisasi.

Manusia memiliki peran dalam bentuk karya, bakat, kreativitas, dorongannya yang dapat disaksikan dalam setiap kegiatan kerja dalam organisasi. Manusia sebagai sumber daya dalam organisasi memainkan peran penting dalam mencapai visi, misi, serta tujuan-tujuan yang ditargetkan baik dalam lingkungan organisasiswasta maupun dalam lingkungan organisasi pemerintahan. Untuk mencapai visi, misi serta tujuan organisasi tidaklah lepas dari pentingnya memandang faktor kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan bentuk variabel berupa sikap atau attitude yang dikaitkan dengan perasaan dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Adanya kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku seseorang baik intensitas atau arahnya karena merupakan afeksi.

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia benar-benar menyukai pekerjaannya. merasa baik tentang hal itu dan sangat menghargai pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak bisa dilihat, itu hanya bisa disimpulkan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah sikap yang umum dari seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan adanya perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang diyakini diterima. Bakhshi et al (2009) mengatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat banyak digunakan pada riset tentang keadilan dalam organisasi. Selain itu, disebut juga sebagai tanggapan dari seorang pegawai yang ditampakkan dari sikapnya terhadap organisasinya. Jadi, secara umum kepuasan kerja adalah sikap yang ditampakkan dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan timbul berdasar dari penilaian terhadap lingkungan atau situasi kerja. Adapun penilaian yang dimaksud merupakan bentuk penghargaan yang dapat dilakukan pada salah satu pekerjaan guna mencapai salah satu nilai yang penting dalam sebuah pekerjaan. Afandi (2018) mengemukakan bahwa beberapa faktor penentu dari kepuasan kerja

pegawai diantaranya pekerjaan itu sendiri (*work it self*), hubungan dengan atasan (*supervision*), teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*) serta gaji dan upah (*pay*).

Insentif merupakan balas jasa yang terpisah dengan gaji pokok yang dihadiahkan untuk para pekerja sesuai dengan usahanya baik itu secara materil maupun non materil disebut. Insentif biasanya juga dikatakan sebagai ganjaran atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dengan tujuan untuk membangun motivasi kerja yang semakin baik pada pegawainya baik pada hasil kerja maupun pelaksanaan tata tertib yang berlaku dalam suatu perusahaan. Handoko (2012) juga mengemukakan pendapatnya bahwa, insentif yaitu upaya peningkatan gairah kerja yang diberikan kepada pegawai agar menjalankan tugas sebaik atau lebih baik dari standar yang telah ditentukan sebelumnya. Sudiro (2014) menambahkan bahwa, jika organisasi mampu menggunakan insentif secara efektif, maka akan dapat membantu organisasi dalam membangun motivasi dan keterlibatan pegawai. Pegawai ingin menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Pimpinan organisasi perlu menggunakan lebih banyak insentif untuk membantu membangun moral pegawai dan memastikan bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka. Didistribusikan dengan tepat, secara transparan yang dipahami pegawai, insentif memberikan pengakuan yang kuat dan menegaskan.

Selanjutnya faktor penentu dalam mencapai kepuasan kerja yaitu iklim organisasi. Iklim organisasi adalah refleksi dari perilaku-perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai nilai nilai, norma dan aturan yang ada dalam

organisasi. Tanggapan tersebut akibat terjadinya interaksi antara struktur organisasi yang terbuka, standar kinerja yang dinamis, rasa tanggung jawab pegawai, keterlibatan/keikutsertaan pegawai dalam organisasi, pengakuan atas hasil pekerjaan, gaya manajemen yang mendukung dan konsisten/komitmen dalam mengemban tugas. Menurut Davis dan Newstrom (2014), Iklim organisasi yang baik akan terbentuk dari beberapa unsur yakni kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi atasan dan bawahan, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, keterlibatan pegawai (keikutsertaan). Seorang pimpinan perlu memperhatikan iklim yang ada diorganisasi karena iklim akan membentuk tingkah laku pegawai. Sehingga hendaknya pimpinan mampu membentuk iklim yang positif sehingga organisasi bisa berkembang secara dinamis yang akan berdampak bagi kelangsungan organisasi dengan tetap memperoleh output yang menguntungkan. Maka sangat penting untuk menjaga iklim organisasi yang kondusif, jika belum kondusif maka pimpinan harus mampu merubah kearah yang lebih positif.

Menurut Rivai (2013) pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari organisasi dan para bawahannya. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan diteliti lebih lanjut adalah gaya kepemimpinan situasional.

Dalam Kepemimpinan situasional terjadi hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu (Hersey & Blanchard, 2012). Kepemimpinan situasional terdiri dari empat jenis, yaitu mengarahkan (*telling*), menjual (*selling*), menggalang partisipasi (*participation*), dan mendelegasikan (*delegating*). Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai (Purnamasari, 2013; Maria, 2012). Pemimpin memiliki pengaruh terhadap motivasi dan persepsi para bawahan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja para bawahan (Wirda, 2012).

Topik mengenai kepuasan kerja, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan situasional merupakan topik yang sudah sering diteliti pada masa sebelumnya. Meskipun demikian, saat ini topik ini masih akan tetap diteliti namun pada organisasi yang berbeda yaitu salah satu organisasi milik pemerintah daerah pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, merupakan salah satu organisasi daerah yang bergerak dibidang jasa pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan. Seperti instansi pemerintah lainnya, pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare juga telah memiliki uraian tugas pokok untuk setiap posisi jabatan yang terdapat dalam struktur organisasinya. Pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare dalam menjalankan organisasinya juga mendapatkan pengawasan dan dimonitor langsung oleh aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

Masalah - masalah yang dirasakan oleh para pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare seharusnya dijadikan perhatian yang serius dalam Manajemen Sumber Daya Manusianya. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian berjudul : “Pengaruh Pemberian Insentif, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka pokok-pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare ?
2. Apakah pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare ?
3. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

2. Pengaruh pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
3. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberi masukan kepada pemerintah (penentu kebijakan) sebagai dasar pertimbangan yang tepat dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mengembangkan kapasitas Pegawai Negeri Sipil guna meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
2. Memberi sumbangan pemikiran pemerintah Kota Parepare dalam mengambil kebijakan bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
3. Mengembangkan konsep teoritis untuk memperkaya khasanah Ilmu Manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkenaan dengan pengembangan kinerja Pegawai Negeri Sipil
4. Memberi manfaat bagi penulis selaku seorang aparat dan dari aspek akademis sehingga dapat berbagi pengalaman kepada seluruh *stake holders* yang terlibat dalam pengembangan SDM dan kepuasan kerja.

5. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi salah satu pedoman dalam peningkatan kepuasan kerja dalam rangka mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang *survive*.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manik dan Syafrina (2018). Judul: Pengaruh Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Duri. Kesimpulan dari penelitian bahwa hipotesis secara simultan (serentak/bersama-sama) variabel insentif dan variabel kepuasan kerja dapat diterima kebenarannya dalam memprediksi variabel kinerja karyawan. Sedangkan pada uji parsial variabel insentif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
2. Sari dan Miusadieg (2018). Judul: Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). Hasil penelitian menemukan bahwa variabel insentif memiliki positif dan signifikan terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja. Secara langsung variabel insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT Pertamina.

3. S. Rahmawati dan W. G. Supartha (2016). Judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Penelitian ini dilakukan pada Balai Wilayah Sungai Bali -Penida. Penelitian ini melibatkan 139 orang sebagai sampel yang dipilih secara acak (random). Dengan menggunakan teknis analisa regresi linear berganda, hasilnya ditemukan bahwa secara parsial iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Bali - Penida. Dan disimpulkan jika semakin baik iklim organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat, demikian pula motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja meningkat.
4. Ni Ketut Elmiyanti (2020). Judul: Hubungan Iklim Organisasi dan Pemberian Insentif dengan Kepuasan Kerja Perawat. Merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan cross sectional. Populasi dalam penelitian ini adalah semua perawat di ruang Rajawali dan Ruang Walet RSUD Anutapura Palu yaitu berjumlah 37 orang. Hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis univariat dan bivariat. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa ada hubungan faktor iklim organisasi, dan insentif dengan kepuasan kerja perawat
5. Theresia Anggreini Sintauli, Emmy Mariatin, Siti Zahreni (2016). Judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtauli Pematangsiantar. Penelitian ini melibatkan 210 karyawan PDAM Tirtauli Pematangsiantar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. Iklim

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2.2. Insentif**

### **2.2.1. Pengertian Insentif**

Mekanisme insentif adalah perlakuan atau tindakan yang digunakan untuk memotivasi dan mendorong sumber daya manusia bekerja secara maksimal. Menurut Samari (2019) Insentif merupakan sebuah mekanisme yang dianggap masuk akal di bidang sumber daya manusia dalam mengidentifikasi dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas, sementara memastikan motivasi untuk mendapatkan upaya maksimal dalam pekerjaan.

Stavrou (Samari, 2019), berpendapat bahwa insentif dapat merupakan kombinasi dari dorongan pribadi dan motivasi ekstrinsik yang mampu mendorong orang melampaui batas kemampuan mereka. Misalnya, untuk berpartisipasi dalam jaringan pembelajaran, mendorong sumber daya manusia (pegawai/karyawan) untuk melakukan upaya maksimal di tempat kerja atau bahkan membuat sumber daya manusia (pegawai/karyawan) menghentikan perilaku atau praktik tertentu.

Namun, Stilwell et al (Sudiro, 2015) membuat pernyataan yang pasti tentang apa insentif dengan menyatakan bahwa insentif adalah "hadiah finansial atau non-finansial yang eksplisit atau implisit diarahkan untuk melakukan tugas tertentu". Turunan yang akan dibuat dari definisi di atas adalah insentif, meskipun luas dan beragam, memang memiliki konsep inti yang tidak berwujud dan reparasi nyata.

Whiles Burkhauser et al (Rivai, 2014), menyatakan bahwa insentif merupakan imbalan berwujud dan tidak berwujud yang bertindak sebagai media motivasi untuk perilaku individu atau kelompok. Insentif juga dapat dipandang sebagai teknik yang digunakan oleh organisasi yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan mereka dengan kontrak kerja.

### **2.2.2. Tujuan Pemberian Insentif**

Fontana (Sudiro, 2015) menjelaskan bahwa rencana insentif umumnya dirancang untuk meningkatkan tingkat produktivitas di antara sumber daya manusia (pegawai/karyawan), tetapi juga dapat menghasilkan peningkatan kinerja, loyalitas dan moral sumber daya (pegawai/karyawan). Ketika sumber daya manusia (pegawai/karyawan) melihat bukti nyata bahwa pekerjaan mereka dihargai dan bahwa mereka sebagai orang dihargai, mereka akan mengembangkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi kepada perusahaan/organisasi mereka. Penguatan positif juga membangun moral positif diantara sumber daya manusia (pegawai/karyawan). Mengetahui bahwa mereka akan dihargai untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, memberi mereka lebih banyak insentif untuk terus bekerja menuju tujuan mereka dan untuk membantu perusahaan/organisasi mencapai tujuannya.

Secara garis besar, Hasibuan (2013), mengelompokkan insentif ke dalam 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Insentif *materiil* atau *financial*. Insentif *materiil* atau *financial* adalah pemberian insentif yang bertujuan sebagai perangsang yang diberikan

kepada sumber daya manusia (pegawai/karyawan) berdasarkan prestasi kerjanya, yang berbentuk uang atau barang.

2. Insentif *non-materiil* atau *non-financial*. Insentif *non-materiil* atau *non-financial* adalah pemberian insentif kepada sumber daya manusia (pegawai/karyawan) yang bertujuan sebagai perangsang yang berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti pemberian piagam, piala, medali, dan lain-lain yang nilainya tidak dapat terukur.
3. Insentif *Social*. Insentif sosial adalah perangsang pada sumber daya manusia (pegawai/karyawan) yang diberikan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan, naik haji, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Darmadi (2014) empat jenis insentif tersedia bagi organisasi untuk diterapkan. Keempat kategori ini berfungsi untuk sebagian besar situasi, yaitu sebagai berikut:

1. Insentif kompensasi; dapat mencakup item seperti kenaikan gaji, bonus, pembagian keuntungan, atau bonus penandatanganan.
2. Insentif pengakuan; mencakup tindakan seperti berterima kasih kepada sumber daya manusia (pegawai/karyawan), memuji sumber daya manusia (pegawai/karyawan), memberikan sertifikat pencapaian kepada sumber daya manusia (pegawai/karyawan), atau mengumumkan pencapaian pada rapat organisasi/perusahaan.

3. Insentif hadiah; mencakup barang-barang seperti hadiah, hadiah uang, hadiah penghargaan layanan, dan barang-barang seperti sertifikat hadiah.
4. Insentif penghargaan; meliputi pemberian insentif seperti pesta dan perayaan organisasi/perusahaan, acara kegiatan keluarga yang dibayar organisasi/perusahaan, perayaan ulang tahun, acara olahraga, dan makan siang.

Menurut Rivai (2013); (1) Kepuasan kerja, insentif mampu membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup, taraf sosial, dan logistik pegawai, dengan demikian pemberian insentif mampu menciptakan kepuasan jabatan yang diemban seorang pegawai; (2) Motivasi, dengan adanya pemberian insentif yang besarnya berdasarkan usaha kerja pegawai, maka hal ini akan memicu motivasi pegawai untuk selalu memberikan kerja terbaiknya; dan (5) Disiplin, sama halnya dengan motivasi, disiplin akan terbentuk dengan sendirinya dengan pemberian insentif yang tepat, pegawai akan berasumsi bahwa semakin disiplin dalam melaksanakan segala aturan maka semakin baik pula prestasi kerjanya yang tentunya menjadi acuan pemberian insentif oleh pimpinan/ perusahaan nantinya.

1. Kinerja Sistem insentif dengan cara ini langsung menghubungkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai.
2. Durasi Kerja, lama kerja pegawai tentu menjadi faktor pendukung besarnya insentif yang akan diterima. Durasi kerja ini dapat dihitung dengan Perhitungan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.

3. Senioritas Sistem insentif ini tergantung pada jam terbang kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja, semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya.
4. Kebutuhan, hal ini menggambarkan bahwa insentif kepada pegawai yakni sesuai dengan level urgensi kebutuhan hidup yang baik untuk karyawan. Dengan demikian insentif ini dianggap sesuai apabila di peruntukkan dalam pemenuhan beberapa kebutuhan pokok karyawan, cukup dalam artian tidak berkekurangan dan tidak pula berkelibihan. Dengan adanya insentif seperti ini maka pegawai akan merasa nyaman dan tetap mengabdikan kinerjanya untuk menunjang keberlangsungan suatu perusahaan atau instansi..
5. Keadilan dan Kelayakan
  - a. Keadilan, dalam pembahasan insentif adil bukan berarti semua pegawai diberikan insentif dengan jumlah yang sama dan tidak ada pengecualian namun harus berlandaskan prinsip pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi usaha/ pegawai dalam mencapai target tujuan perusahaan maka semakin besar pula jumlah insentif yang diterima.
  - b. Kelayakan, yakni kompetitif dalam pemberian tunjangan, kompetitif ini dengan melihat perusahaan lain dalam pemberian insentif, karena apabila perusahaan memberikan insentif dengan jumlah yang lebih rendah maka akan berdampak pada pertahanan pegawai perusahaan itu sendiri, dan atau penurunan prestasi kerja pegawai hal ini karena dipicu tidak puasnya

pegawai dikarenakan kebutuhan-kebutuhannya yang tidak diperhatikan dengan baik oleh perusahaan, yang tentunya hal ini akan menjadi kendala bagi produktifits kerja perusahaan itu sendiri.

6. Evaluasi Jabatan, Evaluasi jabatan merupakan upaya dalam menetapkan dan membedakan level suatu jabatan tertentu dengan level jabatan-jabatan lainnya yang ada pada organisasi. Hal ini menjadikan dasar penetapan level relatif atau nilai dari suatu jabatan untuk membuat level sebagai penetapan penerimaan insentif.

Hariandja (2012) memaparkan defisini tentang insentif yakni sebagai upaya penyaluran langsung yang berlandaskan atau dihubungkan langsung dengan hasil kerja dan penyaluran keuntungan untuk karyawan sesuai dengan pengembangan produktivitas/ meminimalisir biaya. Siagian (2010) menyatakan bahwa insentif berfungsi sebagai stimulus agar pegawai bekerja lebih baik dan mencapai prestasi yang diharapkan.

### **2.2.3. Jenis-jenis dan Tujuan Insentif**

Macam-macam insentif ini pun di simpulkan oleh Anthony dan Govindarajan (2013): (a) Penghargaan Keuangan berupa peningkatan gaji, bonus lain manfaat dan berbagai fasilitas (b) Penghargaan bentuk Psikologis dan Sosial adalah peluang promosi untuk kenaikan jabatan, Peningkatan tugas dan tanggung jawab, Pengembangan otonomi, pemberian rana kerja yang strategis, dan Pengadaan Insentif sebagai bentuk penghargaan prestasi.

Adapun tujuan diberikannya insentif yaitu sebagai upaya untuk membuat pekerja agar lebih meningkatkan kualitas kerja dengan kata lain lebih bersemangat

untuk menjalankan segala tugas sebagaimana fungsinya demi mewujudkan prestasi dalam pencapaian tujuan suatu organisasi yang tentunya diajikan dengan memberikan upah yang lebih dari upah pokok yang diterima pegawai. Alasan lain selain kualitas kerja juga tentang kuantitas kerja, maksudnya pegawai diharapkan mampu mengerjakan setiap tugas dengan tepat waktu sehingga tak ada tugas yang terlewatkan dari waktu yang telah ditentukan, dengan alasan tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif sangatlah berperan apabila diberikan secara tepat, yang akan menciptakan suasana semangat untuk pegawai untuk dapat bekerja sebaik mungkin yang dapat mereka usahakan. Maksud dari pemberian insentif material adalah untuk membantu meringankan beban hidup pegawai dalam memenuhi kebutuhannya, karena apabila pegawai telah merasa kebutuhannya diperhatikan dan sudah merasa berkecukupan maka harapan timbal balik untuk memenuhi segala tanggung jawab dengan baik akan diusahakan oleh pegawai untuk kesuksesan perusahaannya, dan hasil yang diharapkan perusahaan secara otomatis akan terpenuhi oleh pegawai yakni peningkatan kinerja pegawai.

## **2.3. Iklim Organisasi**

### **2.3.1. Pengertian Iklim Organisasi**

Payne dan Pugh mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku, dan perasaan anggota terhadap suatu sistem. Kemudian Hillrieger dan Slocum mengemukakan definisikan iklim organisasi dengan mempertimbangkan subsistem dalam organisasi. Mereka mengatakan iklim organisasi adalah suatu set

atribut organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota lainnya (Muhammad, 2011).

Iklm organisasi adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja, sedang yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Definisi ini menjelaskan lingkungan tempat para pegawai bekerja. Iklim organisasi didefinisikan sebagai perangkat ciri internal yang membedakan satu organisasi dari yang lainnya yang mempengaruhi tingkah laku manusia. (Wayne, 2010).

Iklm organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian seorang pemimpin karena faktor tersebut sedikitnya terlibat dalam mempengaruhi tingkah laku pegawai. Dengan demikian hendaknya organisasi yang berkembang secara dinamis akan berdampak positif bagi kelangsungan dan keuntungan organisasi salah satu cara dalam pengembangan organisasi adalah tercapainya iklim organisasi yang kondusif.

### **2.3.2. Dimensi Iklim Organisasi**

Menurut Litwin dan Stringer (2012), terdapat enam dimensi iklim organisasi, yaitu :

#### **a. Struktur (*Structure*)**

Struktur merupakan pandangan anggotanya terhadap aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi yang merupakan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi.

b. Standar- standar (*Standard*)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja serta derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerjanya. Standar-standar rendah apabila anggota organisasi merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja. Standar-standar meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.

c. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Mengukur besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta kesempatan untuk menikmati prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.

d. Penghargaan (*Reward*)

Menekankan pada pemberian penghargaan dalam situasi kerja. Imbalan menunjukkan penerimaan terhadap perilaku, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pemberian imbalan daripada hukuman akan cenderung meningkatkan minat individu untuk bekerjasama dan berprestasi.

e. Dukungan (*Warm and Support*)

Menekankan adanya hubungan baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja, sehingga menumbuhkan rasa

tentram dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.

f. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kelayakan atau komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen ketika karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya. Komitmen meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

## **2.4. Gaya Kepemimpinan**

### **2.4.1. Definisi Kepemimpinan**

Menurut Drucker (Sedarmayanti, 2015) *“The only definition of a leader is someone who has followers”*. Pada intinya, kepemimpinan mengasumsikan, tentu saja, bahwa Anda memiliki pengikut. Mengapa orang mau mengikuti Anda? Ini ada hubungannya dengan sifat kepemimpinan yang mereka temukan dalam diri Anda, atau jika mereka menginginkan apa yang Anda anjurkan. Pernyataan dari Peter Drucker ini mungkin berlaku paling baik bagi para pemimpin karismatik. Tipe-tipe pemimpin ini mudah diikuti orang, dapat dengan mudah mengidentifikasi diri.

Menurut Maxwell (Rivai, 2014) *“Leadership is influence – nothing more, nothing less”*. John Maxwell menyingkirkan kebutuhan akan pemimpin untuk memegang posisi otoritas. Sebaliknya, ia berfokus pada keterampilan atau kemampuan tertentu pengaruh. Jika Anda memiliki pengaruh, Anda tidak perlu

gelar posisi mewah, Anda tidak perlu paksaan, dan Anda pasti tidak perlu memaksa orang untuk mengikuti Anda. Sebaliknya, dengan pengaruh Anda, Anda bisa meyakinkan orang untuk mengikuti Anda.

Sedangkan menurut Eisenhower (Nawawi, 2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan yaitu *“Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it”*. Jika kita mengambil konsep pengaruh lebih jauh, itu berarti melibatkan orang lain, menginspirasi mereka dan memotivasi mereka untuk melakukan hal-hal yang mereka sukai. Ketika konvergensi seperti itu terjadi, maka kepemimpinan berhasil. Mantan Presiden AS Eisenhower benar-benar memahami konsep ini ketika ia mengucapkan pernyataan di atas. Dibutuhkan kepemimpinan untuk mengetahui apa yang diinginkan orang dan apa yang mereka sukai, dan menyelaraskannya dengan visi pemimpin untuk menghasilkan hasil. Juga dikatakan bahwa para pemimpin dapat menemukan sepuluh orang yang dapat melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu tantangan bagi para pemimpin adalah untuk menyelaraskan motivasi dan niat individu para pengikut dan menggabungkannya dengan visi organisasi.

Etimologi dari para ahli di atas berbeda namun memiliki alur yang sama, yakni pengaruh. Jika berlandaskan pandangan ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu konsep mengenai pengaruh dan memengaruhi. Dalam kepemimpinan ada yang disebut pemimpin dan pengikut. Pemimpin berarti orang yang diikuti dan pengikut artinya orang yang mengikuti pemimpin.

#### **2.4.2 Gaya Kepemimpinan**

Para pemimpin terbaik dapat menyesuaikan gaya mereka berdasarkan situasi yang mereka hadapi, misalnya membalikkan organisasi yang gagal mungkin memerlukan pendekatan yang lebih jujur, daripada diminta untuk menumbuhkan organisasi yang sudah sukses. Berikut dapat dilihat etimologi - gaya kepemimpinan menurut pemikiran para ahli.

### **1. Kepemimpinan Demokratis**

Robbin (Rivai, 2014) berpandangan bahwa kepemimpinan yang demokratis persis seperti apa kedengarannya, pemimpin membuat keputusan berdasarkan masukan dari setiap anggota tim. Meskipun dia membuat panggilan terakhir, setiap karyawan memiliki suara yang sama tentang arah kebijakan, kegiatan kerja, serta aturan-aturan kerja. Kepemimpinan yang demokratis merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif karena memungkinkan pegawai tingkat bawah untuk menggunakan wewenang yang mereka perlukan untuk menggunakan secara bijaksana di posisi masa depan yang mungkin mereka pegang. Itu juga menyerupai bagaimana keputusan dapat dibuat dalam rapat organisasi. Misalnya, dalam rapat dewan perusahaan, seorang pemimpin yang demokratis mungkin memberi tim beberapa pilihan terkait keputusan. Mereka kemudian dapat membuka diskusi tentang setiap opsi. Setelah berdiskusi, pemimpin ini mungkin mempertimbangkan pemikiran dan umpan balik pegawai, atau mereka mungkin membuka keputusan hingga melihat hasil pemungutan suara.

Terry (Nawawi, 2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang demokratis (sering disebut kepemimpinan partisipatif) difokuskan pada tim

pemimpin dan ditandai dengan pengambilan keputusan yang dibagikan di seluruh tim. Berbeda sekali dengan gaya kepemimpinan otokratis, ide-ide dibagikan secara bebas dan diskusi terbuka dianjurkan. Meskipun diskusi dianjurkan, peran pemimpin adalah untuk membimbing dan mengarahkan diskusi ini, dan pada akhirnya membuat keputusan tentang cara mana yang harus dilanjutkan. Para pemimpin demokratis berharap bawahan mereka memiliki pengalaman berharga yang mendalam dan percaya diri. Contoh-contoh pemimpin demokratis termasuk John F. Kennedy dan Larry Page.

## **2. Kepemimpinan Otokratis**

Sinambela (2015) mendefinisikan kepemimpinan otokratis adalah kebalikan dari kepemimpinan demokratis. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin membuat keputusan tanpa mengambil masukan dari siapa pun yang melapor kepada mereka. pegawai tidak dianggap atau diajak berkonsultasi sebelum arahan, dan diharapkan untuk mematuhi keputusan pada waktu dan kecepatan yang ditentukan oleh pemimpin. Contohnya adalah ketika seorang manajer mengubah jam kerja untuk beberapa karyawan tanpa berkonsultasi dengan siapa pun - terutama karyawan yang terpengaruh. Terus terang, gaya kepemimpinan ini berbau busuk. Sebagian besar organisasi saat ini tidak dapat mempertahankan budaya hegemonik tanpa kehilangan karyawan. Yang terbaik adalah menjaga kepemimpinan lebih terbuka terhadap kecerdasan dan perspektif anggota tim lainnya.

Senada dengan pengertian di atas, Sedarmayanti (2015) mendefinisikan Kepemimpinan otokratis terpusat di sekitar dan difokuskan pada pemimpin.

Dengan gaya kepemimpinan ini, semua pengambilan keputusan berada di tangan pemimpin, dan keputusan dibuat oleh pemimpin tanpa berkonsultasi dengan bawahan. Seorang pemimpin otokratis akan mengambil keputusan sendiri, mengomunikasikannya dengan tim mereka, dan mengharapkan tim tersebut untuk mengeksekusi, tanpa ada pertanyaan. Dengan kepemimpinan otokratis, otoritas ada di tangan satu orang, sang pemimpin.

### **3. Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Nawawi (2015) kepemimpinan transformasional selalu mengubah dan meningkatkan konvensi organisasi. Pegawai mungkin memiliki serangkaian tugas dan sasaran dasar yang mereka selesaikan setiap minggu atau bulan, tetapi pemimpin terus mendorong mereka di luar zona nyaman mereka. Saat memulai pekerjaan dengan tipe pemimpin ini, semua pegawai mungkin mendapatkan daftar tujuan yang ingin dicapai, serta tenggat waktu untuk mencapainya. Pada dasar kepemimpinan transformasional adalah promosi yang konsisten dari visi yang menarik, bersama dengan serangkaian nilai untuk hidup dan bekerja. Pemimpin transformasional menciptakan budaya yang tidak dapat disalahkan di mana fokusnya adalah pada masalah yang dihadapi dan bagaimana menyelesaikannya, dan bukan siapa yang bertanggung jawab untuk menciptakan masalah.

### **4. Kepemimpinan Laissez-Faire**

Menurut Sinambela (2015) kepemimpinan *Laissez-faire* adalah tempat pemimpin tidak benar-benar memimpin tim tetapi sebaliknya memungkinkan tim untuk sepenuhnya mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan ini juga dikenal

sebagai gaya "lepas tangan", dan berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya yang telah kita lihat, semua wewenang diberikan kepada bawahan termasuk penetapan tujuan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Dari sudut pandang pemimpin, kunci kesuksesan adalah membangun tim yang sangat kuat dan kemudian menghindar.

## **5. Kepemimpinan Situasional**

Menurut Robbins (2012) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Rivai (2013) mengemukakan teori-teori kepemimpinan situasional yang menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka, dimana para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut, dan kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi perilaku mereka sendiri.

Menurut Hersey dan Blanchard (2012) kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinannya tanpa memperhatikan perannya, untuk lebih efektif dalam

berinteraksi dengan orang lain. Konsep ini memberikan pemimpin beberapa pemahaman tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kesiapan (kematangan) pengikut mereka. Berdasarkan konsep kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2012) ada empat jenis pegawai, yaitu pegawai yang tidak mampu dan tidak mau, pegawai yang tidak mampu tetapi mau, pegawai yang mampu tetapi tidak mau, dan pegawai yang mampu dan mau.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memahami perilaku, kematangan, sifat-sifat bawahannya, dan situasi lingkungan kerjanya sebelum memberikan pengarahan dan dukungan kepada bawahannya.

#### **2.4.3. Model Gaya Kepemimpinan Situasional**

Adapun model gaya dasar kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard yang dihasilkan atas dasar kombinasi perilaku tugas dan hubungan dibedakan menjadi empat:

##### **a. Mengarahkan (*telling*)**

Gaya ini tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh pemimpin pada kondisi pegawai lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey dan Blanchard menyarankan agar pemimpin memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana

menyelesaikan tugas-tugas itu tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara pemimpin dan bawahan. Adapun ciri-ciri mengarahkan (*telling*) adalah tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan tugas khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, dan pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu, dan di mana pekerjaan itu harus dilakukan.

b. Menjual (*selling*)

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Pada saat kondisi pegawai menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, pemimpin juga memproporsikan struktur tugas dengan tanggung jawab pegawai. Selain itu, pemimpin harus menemukan hal-hal yang menyebabkan pegawai tidak termotivasi serta masalah-masalah yang dihadapi pegawai. Pada kondisi ini, pegawai sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya *over confident*. Kondisi ini, memungkinkan pegawai menghadapi permasalahan baru yang muncul. Oleh karena itu, setelah memberikan pengarahan, pemimpin harus memerankan gaya menjual dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah. Ciri-ciri menjual (*selling*) adalah tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, dan pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah.

c. Menggalang Partisipasi (*participation*)

Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Perilaku kepemimpinan partisipasi, adalah respon pemimpin yang harus diperankan ketika pegawai memiliki tingkat kemampuan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan. Adapun ciri-ciri *participation* adalah tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, dan pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan

d. Mendelegasikan (*delegating*)

Gaya ini paling tepat untuk pegawai dengan tingkat kemampuan dan kemauan yang tinggi (R4). Dengan gaya delegasi ini pemimpin sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus diselesaikan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah. Adapun ciri-ciri mendelegasikan (*delegating*) adalah rendah hubungan dan rendah tugas, dan pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

### **2.5.1. Kepuasan Kerja**

#### **2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) kepuasan kerja adalah konsep yang didasarkan pada premis bahwa pekerja yang paling bahagia juga pekerja yang paling produktif dan bagi orang-orang yang senang dengan pekerjaan mereka, pekerjaan mereka tidak terasa seolah-olah itu bekerja sama sekali. Banyak variabel membuat perbedaan dalam tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja; beberapa variabel ditemukan dalam organisasi, beberapa dalam kerangka kerja itu sendiri, dan yang lain melekat dalam karakter dan kepribadian masing-masing pekerja.

Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) menambahkan bahwa teori kepuasan kerja telah berkembang dengan cara yang mirip dengan teori motivasi. Isi teori motivasi mempertimbangkan kebutuhan yang sama untuk manusia tanpa memperhatikan perbedaan kepribadian. Teori proses mempertimbangkan proses kognitif individu yang berbeda. Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) membahas tiga model kepuasan kerja: model situasional, model disposisional, dan model interaksional. Model situasional mengusulkan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari karakteristik pekerjaan dan bahwa semua orang menerima kepuasan yang sama dari pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan tertentu seperti yang didefinisikan oleh Hackman dan Oldham ditahun 1980. Model Dispositional di sisi lain, menunjukkan bahwa karakteristik orang akan menentukan tingkat kepuasan kerja mereka, dan bahwa pekerjaan itu sendiri tidak memainkan peran dalam menentukan kepuasan pegawai.

Menurut Rivai (2014) Secara khusus, kepuasan kerja mengacu pada tingkat di mana perasaan kepuasan berasal dari persepsi pegawai terhadap

berbagai aspek tugas atau pekerjaan mereka. Sederhananya, kepuasan kerja adalah kombinasi dari perasaan, kepercayaan, dan niat perilaku yang dimiliki pekerja terkait dengan pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan kerja pegawai diukur dan dapat diubah, cara populer untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah paradigma kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, memenuhi kebutuhan, kepribadian, nilai-nilai, atau karakteristik pribadi seseorang, semakin besar tingkat kepuasan kerja.

Menurut Parvin dan Kabir (2011) kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil akan memenuhi harapan atau melebihi harapan. Jika karyawan yang bekerja di organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lain di departemen tetapi menerima hadiah yang lebih rendah, mereka akan merasa tidak puas dan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, bos dan rekan kerja. Di sisi lain, jika mereka merasa dibayar secara adil dan diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan puas dengan pekerjaan mereka dan akan memiliki sikap positif.

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia benar-benar menyukai pekerjaannya. merasa baik tentang hal itu dan sangat menghargai pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak bisa dilihat, itu hanya bisa disimpulkan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya.

### **2.5.2. Implementasi Kepuasan Kerja**

Soetrisno (2013) mengemukakan, karena pekerja menghabiskan begitu banyak waktu di lingkungan kerja mereka setiap minggu, penting bagi organisasi untuk mencoba mengoptimalkan kondisi kerja. Hal-hal seperti menyediakan area kerja yang luas daripada yang sempit, pencahayaan yang memadai dan stasiun kerja yang nyaman berkontribusi pada kondisi kerja yang menguntungkan. Menyediakan alat produktivitas seperti teknologi informasi yang ditingkatkan untuk membantu pekerja menyelesaikan tugas dengan lebih efisien berkontribusi pada kepuasan kerja juga.

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa pekerja lebih puas dengan pekerjaan mereka saat ini jika mereka melihat jalan yang tersedia untuk naik pangkat di organisasi dan diberi lebih banyak tanggung jawab dan seiring dengan itu kompensasi yang lebih tinggi. Banyak organisasi mendorong pekerja untuk memperoleh keterampilan yang lebih maju yang akan mengarah pada peluang promosi. Organisasi sering membayar biaya kuliah untuk pekerja yang mengambil kursus universitas, misalnya. Selama peninjauan kinerja tahunan pekerja, seorang penyelia harus memetakan jalur yang menunjukkan kepadanya apa yang perlu ia capai dan keterampilan baru apa yang perlu ia kembangkan agar berada di jalur menuju kemajuan dalam organisasi.

Sinambela (2016) menambahkan bahwa berurusan dengan beban kerja yang terlalu berat dan tenggat waktu yang tidak mungkin dicapai dapat menyebabkan kepuasan kerja terkikis bahkan untuk pekerja yang paling berdedikasi sekalipun. Tidak memenuhi tenggat waktu menyebabkan konflik

antara pekerja dan penyelia dan meningkatkan tingkat stres di tempat kerja. Seringkali, lingkungan ini disebabkan oleh manajemen yang tidak efektif dan perencanaan yang buruk. Kantor beroperasi dalam mode krisis karena pengawas tidak memberikan cukup waktu bagi pekerja untuk melakukan tugas yang ditugaskan secara efektif atau karena tingkat staf tidak memadai.

Rivai (2014) menjelaskan bahwa pekerja perlu diperlakukan dengan hormat oleh orang-orang yang bekerja dengan mereka. Lingkungan kerja yang bermusuhan dengan rekan kerja yang kasar atau tidak menyenangkan adalah lingkungan yang biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah. Pimpinan perlu turun tangan dan menengahi konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih serius yang memerlukan tindakan disipliner. Pekerja mungkin perlu diingatkan tentang perilaku apa yang dianggap tidak pantas ketika berinteraksi dengan rekan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh pandangan pekerja tentang keadilan skala upah organisasi serta kompensasi saat ini yang mungkin diterimanya. Organisasi perlu memiliki mekanisme untuk mengevaluasi kinerja pekerja dan memberikan kenaikan gaji kepada pekerja berkinerja terbaik. Peluang untuk mendapatkan insentif khusus, seperti bonus, cuti atau liburan ekstra, juga membawa kegembiraan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi ke tempat kerja.

### **2.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Thamrin (2014) kepuasan kerja adalah teknik penting lain yang digunakan untuk memotivasi pekerja untuk bekerja lebih keras. Kepuasan kerja sangat penting karena sebagian besar orang menghabiskan sebagian besar hidup

mereka di tempat kerja. Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

#### 1. Faktor Organisasi

##### a. Gaji dan upah

Faktor gaji dan upah sangat menentukan tingkat kepuasan pekerja, jika gaji dan upah yang dibayarkan sesuai dengan beratnya pekerjaan serta tanggung jawab pekerja maka akan timbul sikap puas akan pekerjaan tersebut, namun jika sebaliknya maka tidak dihasilkan kepuasan pekerja.

##### b. Peluang promosi

Faktor peluang dan promosi menentukan kepuasan kerja karena menyangkut masa depan para pekerja di tempat kerjanya. Peluang promosi yang terprogram dan berdasarkan pada penilaian kinerja yang adil bagi setiap pekerja akan menimbulkan dorongan bagi pekerja untuk bekerja lebih baik dan maksimal.

##### c. Kebijakan organisasi

Faktor kebijakan organisasi sangat menentukan tinggi rendahnya tingkat kepuasan para pekerja. Kebijakan organisasi seperti jam istirahat, jam pulang, jam operasional, sangat menentukan para pekerja akan puas atau tidak mengenai kebijakan yang diterapkan.

#### 2. Faktor Lingkungan Kerja

##### a. Pengawasan

Faktor pengawasan merupakan salah satu faktor yang terlibat dalam menentukan tingkat kepuasan pekerja dalam lingkungan kerjanya.

b. Kelompok kerja

Faktor kelompok kerja menyangkut hubungan interpersonal pekerja dengan mitra kerja atau rekan kerjanya. Semakin baik kelompok kerja maka berdampak positif pada kepuasan para pekerja.

c. Kondisi kerja

Faktor kondisi kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja para pekerja. Jika kondisi kerja di area yang berbahaya dan dapat merenggut nyawa pekerja, maka akan rendah tingkat kepuasan pekerja. Namun, biasanya kondisi kerja yang ekstrem dibarengi dengan tingkat gaji atau upah yang tinggi.

3. Faktor Pekerjaan

a. Lingkup pekerjaan

Dalam lingkup pekerjaan, kepuasan kerja terletak pada keseimbangan antara tugas dan kemampuannya menjalankan tugas. Namun lingkup pekerjaan merupakan faktor yang masih relatif, tapi tetap memiliki implikasi terhadap kepuasan kerja.

b. Dampak positif pekerjaan

Dampak positif pekerjaan seperti reward dan sebagainya itu sangat memengaruhi tingkat kepuasan para pekerja. Dengan adanya reward maka pekerja merasa sangat dihargai oleh pimpinan dan organisasi mereka.

4. Faktor Pribadi

a. Usia dan senioritas

Faktor usia dan senioritas dalam organisasi menentukan tingkat penghargaan yang harus diberikan organisasi kepada pekerja-pekerja pada fase tersebut. Faktor usia dan senioritas menyangkut bagaimana para pekerja tersebut dihargai atau dihormati oleh organisasi dan rekan kerja mereka, dan ini menimbulkan kepuasan yang bersifat personal dari penghormatan tersebut.

b. Pengalaman

Faktor pengalaman sebagai faktor pribadi menentukan tingkat kepuasan para pekerja. Semakin baik pengalaman kerja yang dimiliki seseorang maka akan semakin mudah mereka menyelesaikan berbagai persoalan dalam pekerjaan mereka.

c. Kepribadian

Faktor kepribadian sebagai faktor utama dalam menentukan puas tidaknya seorang pekerja. Tidak semua pekerja memiliki tingkat kepuasan yang sama, banyak pekerja memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda walaupun dalam satu divisi, jabatan, atau gaji yang sama. Faktor kepribadian ini merupakan faktor yang paling dinamis karena standar kepuasan setiap pekerja berbeda-beda, tergantung pada lingkungan mereka, gaya hidup, status sosial, hingga agama mereka.

Menurut Robbins (2010), kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

- a. Gaji/insentif.
- b. Sikap terhadap pekerjaan.
- c. Suasana lingkungan kerja

- d. Sikap pimpinan
- e. Kerjasama

Teori dua faktor Herzberg, dikutip oleh Luthans (2015) yang termasuk dalam *hygiene factor* adalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan perusahaan dan administrasi (*company policies*). Adapun yang termasuk dalam kebijakan perusahaan dan administrasi adalah semua yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan perusahaan dalam mengatur jalannya pekerjaan diperusahaan.
- b. Pengawasan (*supervision technical*). Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai diantaranya bimbingan, dorongan, semangat, bantuan teknis, komunikasi informasi.
- c. Gaji (*salary*). Imbalan yang sesuai dengan hasil kerja pegawai, pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan dengan adil, penghasilan yang tidak meragukan, segaris dengan pengharapan pegawai. Upah dipandang adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
- d. Hubungan interpersonal dengan atasan (*Supervision relation*). Perilaku atasan juga merupakan unsur utama dari kepuasan kerja pada umumnya. Kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila pemimpin bersifat ramah, dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, menunjukkan suatu pribadi pada pegawai memberikan

kebebasan pegawai untuk berpendapat, mengkritik atau memberi saran, kerjasama, dan cara komunikasi.

- e. Kondisi kerja (*working conditions*). Lingkungan organisasi yang baik dan nyaman akan memudahkan pegawai untuk mengerjakan tugas dengan baik. Lingkungan organisasi yang nyaman dapat dinilai dari fasilitas yang bersih dan modern, peralatan atau perlengkapan kantor yang memadai, lingkungan kerja yang tenang dan aman.

Sedangkan untuk faktor *motivator*, Herzberg menjelaskannya sebagai berikut:

- a. Keberhasilan (*achievement*). Keberhasilan menyelesaikan tugas, besar kecilnya pegawai mencapai prestasi kerja yang tinggi, melakukan pekerjaan yang terbaik, berprestasi, penilaian prestasi kerja dilakukan secara konsisten, adil, objektif, komitmen terhadap prestasi yang dicapai selama bekerja.
- b. Pengakuan (*recognition*). Besar kecilnya penghargaan atau penghormatan, pujian, pengakuan dari atasan yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya.
- c. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik mengenai seberapa baik pegawai bekerja. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- d. Tanggung jawab (*responsibility*). Tanggung jawab yang diemban atau dimiliki seseorang terhadap tugas yang harus diselesaikan, diberi kekuasaan,

kewenangan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya sebagai tanggung jawab, sanksi yang tegas atas sikap dari pelaksanaan tugas.

- e. Pengembangan (advancement). Kesempatan untuk maju yang dicapai selama bekerja. Adapun yang termasuk dalam kenaikan pangkat ialah kebijakan promosi yang adil. Pegawai berusaha mendapatkan kebijakan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat dan kesempatan untuk maju.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan alur berpikir yang menjadi pondasi dasar dalam penelitian. Kerangka konseptual menjelaskan bagaimana suatu variabel berhubungan dengan variabel lain yang diteliti. Variabel penelitian merujuk pada karakteristik atau atribut yang dapat diukur atau diobservasi. Secara jenis, penelitian ini menggunakan dua jenis variabel penelitian yaitu variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Variabel independen merupakan variabel yang menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada *outcome*. Adapun variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini adalah insentif, iklim organisasi, gaya kepemimpinan situasional. Sedangkan, variabel dependen adalah kepuasan kerja pegawai. Variabel dependen merupakan variabel yang bergantung pada variabel bebas. Variabel dependen merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel independen.

Variabel bebas yang pertama yaitu pemberian insentif. Insentif merupakan imbalan berwujud dan tidak berwujud yang bertindak sebagai media motivasi untuk perilaku individu atau kelompok. Insentif juga dapat dipandang sebagai teknik yang digunakan oleh organisasi yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan mereka dengan kontrak kerja. Whiles Burkhauser et al (Rivai, 2014).

Variabel bebas yang kedua yaitu iklim organisasi. Iklim organisasi adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan kemungkinan besar tercapai

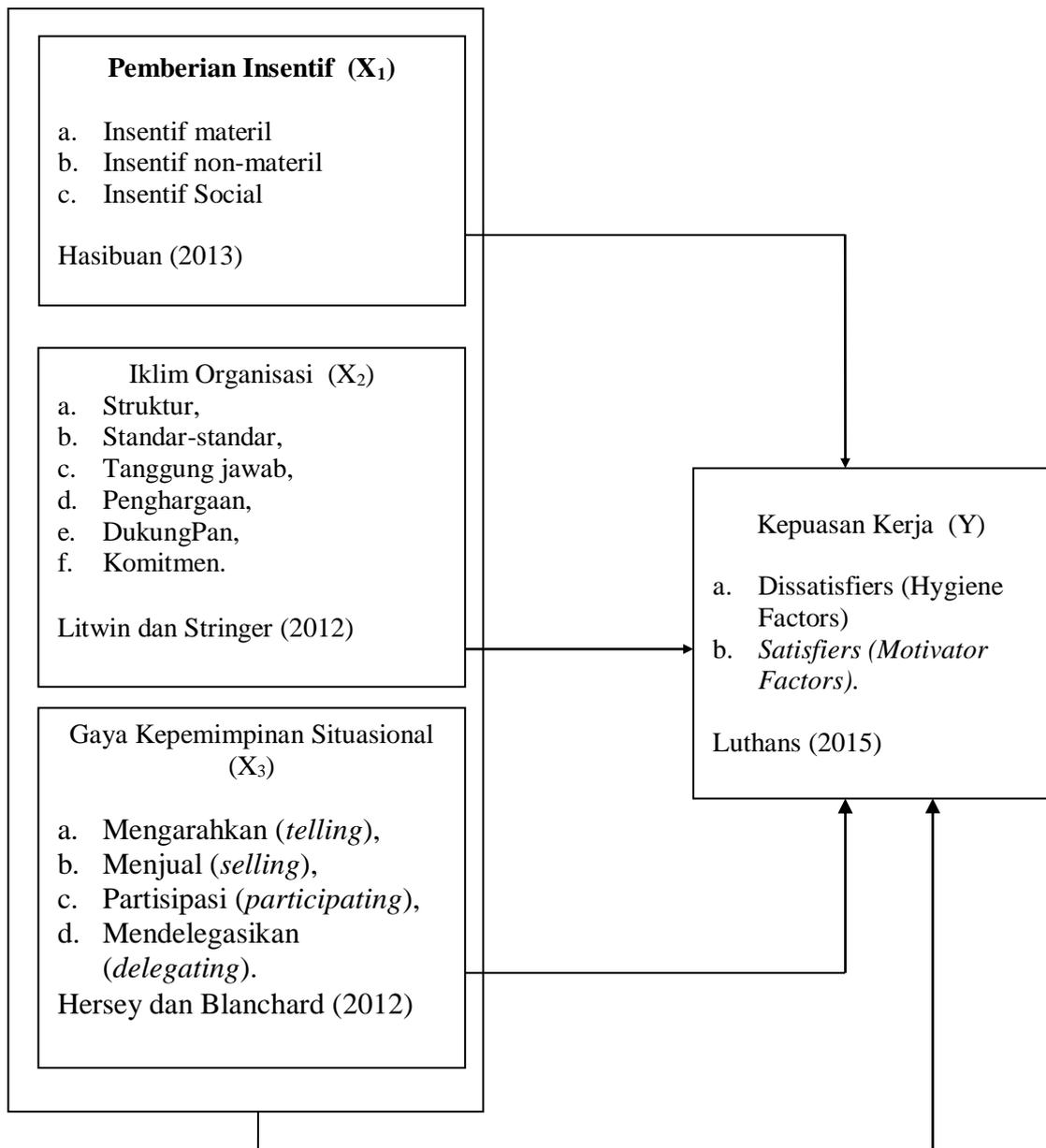
peningkatan prestasi kerja, sedang yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Definisi ini menjelaskan lingkungan tempat para pegawai bekerja. Iklim organisasi didefinisikan sebagai perangkat ciri internal yang membedakan satu organisasi dari yang lainnya yang mempengaruhi tingkah laku manusia. (Wayne, 2010).

Variabel bebas yang ketiga yaitu kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu. Hersey dan Blanchard (2012).

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja mengacu pada tingkat di mana perasaan kepuasan berasal dari persepsi pegawai terhadap berbagai aspek tugas atau pekerjaan mereka. Sederhananya, kepuasan kerja adalah kombinasi dari perasaan, kepercayaan, dan niat perilaku yang dimiliki pekerja terkait dengan pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan kerja pegawai diukur dan dapat diubah, cara populer untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah paradigma kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, memenuhi kebutuhan, kepribadian, nilai-nilai, atau

karakteristik pribadi seseorang, semakin besar tingkat kepuasan kerja. Rivai (2014).

Penelitian ini menganalisis dan mengkaji pengaruh pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional dalam memprediksi kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Kerangka konseptual yang disajikan dalam penelitian ini, secara simbolik menjelaskan hubungan antara variabel-variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Untuk lebih jelasnya, berikut penulis sajikan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1.  
Kerangka Konsep Penelitian

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
2. Pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
3. Variabel insentif yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Untuk menjelaskan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini maka diperlukan definisi operasional variabel sebagai berikut :

- a. Variabel bebas /independen (X)
  1. Pemberian insentif ( $X_1$ ) adalah sarana untuk memotivasi karyawan dalam mencapai suatu target tertentu. Indikatornya ( Hasibuan :2013)
    - a. Insentif Materil
    - b. Insentif non materil
    - c. Insentif Social
  2. Iklim organisasi ( $X_2$ ) adalah persepsi pegawai mengenai keadaan yang menunjukkan kualitas lingkungan internal suatu organisasi atau perusahaan. Indikator iklim organisasi (Litwin dan Stringer, 2012) meliputi :
    - a. Struktur,
    - b. Standar-standar,

- c. Tanggung jawab,
  - d. Penghargaan,
  - e. Dukungan,
  - f. Komitmen.
3. Gaya kepemimpinan situasional ( $X_3$ ) adalah persepsi pegawai mengenai efektivitas gaya kepemimpinan pimpinan saat memberikan pengarahan dan dukungan, berdasarkan kemampuan dan kemauan pegawai saat pelaksanaan tugas-tugas pegawai. Indikator gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (2012) dalam penelitian ini adalah :
- a. Mengarahkan (*telling*),
  - b. Menjual (*selling*),
  - c. Partisipasi (*participating*),
  - d. Mendelegasikan (*delegating*).
- b. Variabel terikat / dependen (Y)

Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah penilaian pegawai terhadap pekerjaannya yang menimbulkan perasaan senang atau tidak senang, sesuai dengan terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri pegawai. Indikator kepuasan kerja Luthans (2015) terdiri atas :

- a. *Dissatisfiers (Hygiene Factors)*
- b. *Satisfiers (Motivator Factors)*.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh emberian Insentif, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare”, dimana penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data pada populasi atau sampel tertentu sebanyak 40 orang pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, yang kemudian data dianalisis untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini merupakan kuantitatif korelasional dengan menggunakan metode survei. Kuantitatif korelasional merupakan suatu desain penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh/hubungan antara variabel independen terhadap variabel independen (Sugiyono, 2019). Survey dalam penelitian ini adalah suatu desain yang digunakan untuk penyelidikan mengenai pengaruh variabel insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, sehingga dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

#### **4.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Oktober 2019 sampai dengan November 2019.

### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2011). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare yang berjumlah 40 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yakni dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 40 orang pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

### **4.4. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

#### **a. Data primer**

Data yang diperoleh langsung dari responden yang terpilih pada lokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan memberikan daftar pertanyaan dan wawancara.

#### **b. Data sekunder**

Data yang diperoleh melalui studi dokumentasi dengan mempelajari berbagai tulisan melalui buku, jurnal, majalah, dan juga internet untuk mendukung penelitian ini.

#### **4.5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terlibat langsung didalam penelitian ini untuk memperoleh informasi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian.

b. Kuisisioner

Penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpul data utama dalam penelitian yang dilakukan. Kuisisioner dibuat untuk mendapatkan tanggapan responden mengenai variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

c. Studi dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara meninjau, membaca dan mempelajari berbagai macam buku, jurnal, dan informasi dari internet yang berhubungan dengan penelitian.

#### **4.6. Instrumen Penelitian**

##### **4.6.1. Uji Validasi dan Reabilitas**

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban permasalahan penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi : pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, kesimpulan tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan

data penelitian. Dua alat untuk mengukur kualitas data yaitu uji validitas dan uji realibilitas.

a. Uji Validitas

Noor (2017) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner penelitian ini terbentuk dari empat konsep teoritis. Keempat konsep tersebut adalah pemberian insentif, iklim organisasi, gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja. Instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid atau shahih apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 5%, maka ítem tersebut di nyatakan valida tau sahih. Menurut Nasution (2013), menjelaskan bahwa suatu alat pengukur dikatakan valid, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu. Meter itu valid karena memang mengukur jarak.

b. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila alat ukur tersebut mengarah pada keajegan atau konsisten, dimana tingkat reliabilitasnya memperlihatkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama, dengan alat ukur yang sama pula. Suatu instrumen dikatakan andal, bila memiliki koefisien keandalan atau reliabilitas sebesar 0,60 atau lebih (Noor, 2017).

#### 4.6.2. Uji Asumsi Dasar

a. Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi adalah sama atau tidak. Uji ini dilakukan sebagai prasyarat dalam analisis *independent sample t test* dan ANOVA.

b. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan.

c. Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak.

#### 4.6.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi.

d. Uji Normalitas Regresi

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak.

#### **4.7. Skala Pengukuran Variabel**

Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert* sebagai alat untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013). Peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian, dengan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu-ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

#### **4.8. Teknik Analisis Data**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan pemberian insentif, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan situasional serta kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh pemberian insentif, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kepuasan kerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian regresi berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi.

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kepuasan Kerja

a = konstanta

X<sub>1</sub> = Pemberian insentif

X<sub>2</sub> = Iklim organisasi

X<sub>3</sub> = Gaya kepemimpinan situasional

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Kemudian untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif (X<sub>1</sub>), iklim organisasi (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan situasional (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kepuasan kerja (Y), secara parsial maka dilakukan uji t. Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: pemberian insentif (X<sub>1</sub>), iklim organisasi (X<sub>2</sub>), dan gaya kepemimpinan situasional (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu kepuasan kerja (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F

**a. Pengujian hipotesis pertama,**

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- a) H<sub>0</sub> berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) H<sub>a</sub> berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- c) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent. Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2011)

#### b. Pengujian hipotesis kedua

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom*  $(k)$  dan  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1 - R^2)}{n - k - 1}}$$

Dimana :

$R^2 = R$  Square

$n =$  Banyaknya Data

$k =$  Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2011)

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**c. Pengujian hipotesis ketiga**

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji variabel-variabel independen yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel dependen. Apabila diantara variabel-variabel independen yang mempunyai nilai koefisien regresi (R) lebih besar diantara yang lainnya maka variabel tersebut merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kecamatan Ujung terbentuk berdasarkan Peraturan Walikota Parepare Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Kecamatan, maka Kecamatan Ujung termasuk kategori Kecamatan Type B yang terdiri atas 5 (lima) kelurahan dan dipimpin oleh seorang Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Berdasarkan Perubahan Rencana Strategis (Renstra) Kecamatan Ujung Kota Parepare Tahun 2013-2018 maka visi Kecamatan Ujung adalah :*“TERWUJUDNYA PELAYANAN PRIMA DAN PEDULI DI KECAMATAN UJUNG”*

Pernyataan visi tersebut diharapkan dapat mendorong seluruh aparatur Kecamatan Ujung Kota Parepare untuk senantiasa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Makna dari visi tersebut diatas adalah :

1. **Pelayanan Prima** mengandung makna Kecamatan Ujung harus benar benar memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat yaitu pelayanan cepat, akurat, dengan tetap berdasar pada prosedur atau tatanan yang berlaku. Dalam menyelenggarakan pelayanan prima tersebut maka diperlukan standar pelayanan yang secara normative harus dikomunikasikan dengan masyarakat. Dengan pelayanan prima tersebut akan memunculkan kembali kepercayaan

masyarakat kepada pemerintah, menciptakan kepuasan dan pada akhirnya mampu mendorong berkembangnya dinamika aktivitas masyarakat

2. **Peduli**, mengandung arti: Mempunyai Keikhlasan dan empati untuk maju serta berkembang demi masa depan bersama, yang ditandai dengan meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan daerah dan kelestarian lingkungan.

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh SKPD sesuai dengan visi yang telah ditetapkan agar tujuan dan sasaran organisasi tercapai dengan baik. Dengan pernyataan misi ini diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal SKPD dan mengetahui peran dan program-program serta hasil yang akan diperoleh dan diperjuangkan untuk mencapai masa datang yang lebih baik. Adapun misi Pemerintah Kecamatan Ujung adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat
2. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur
3. Mengembangkan sarana dan prasarana pemerintahan
4. Optimalisasi partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Kecamatan Ujung adalah organisasi kecamatan Type B yang dipimpin oleh Camat dan membawahkan :

- a. Sekretaris, membawahkan 2 (dua) Subbagian terdiri dari:
  - 1) Sub bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian; dan
  - 2) Sub bagian Program dan Keuangan.
- b. Kepala Seksi terdiri dari :

1. Kepala Seksi Pemerintahan
  2. Kepala Seksi Trantib
  3. Kepala Seksi Ekonomi dan Kesra
  4. Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat
  5. Kepala Seksi Pelayanan Umum
- c. Kelompok Jabatan Fungsional.

## 5.2. Hasil Penelitian

### 5.2.1. Profil Responden

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner terhadap pegawai. Data dikumpulkan dengan cara memberikan kuesioner kepada partisipan atau responden untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan cara memberikan persepsinya terhadap pernyataan yang diajukan perihal variabel yang diteliti. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebanyak 40 orang yang dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, kelompok umur dan masa kerja.

Tabel 5.1 : Sebaran responden menurut jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	28	58,33
2.	Perempuan	12	41,67
	Total	40	100,00

Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel 5.2 : Sebaran responden menurut kelompok umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	5	12,50
2.	35 – 40	8	20,00
3.	41 – 45	9	22,50
4.	46 – 50	12	30,00
5.	> 50	6	15,00
	Total	40	100,00

Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel 5.3 : Sebaran responden menurut masa kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	9	22,50
2.	10 – 15	4	10,00
3.	16 – 20	16	40,00
4.	21 – 25	11	27,50
	Total	40	100,00

Sumber : Data Diolah, 2020

Dari tabel 5.1. tersebut di atas terlihat bahwa pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 28 orang atau 58,33 persen dan sisanya sebanyak 12 orang atau sekitar 41,67 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Dari tabel 5.2. tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 46 - 50 tahun dengan jumlah 12 orang responden

atau sekitar 30,00 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 5 orang atau 12,50 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 24 tahun dan umur tertua adalah 55 tahun.

Dari tabel 5.3. tersebut di atas terlihat bahwa dilihat dari masa kerja pegawai pad Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare maka pegawai yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan masa kerja yang paling sedikit adalah 3 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerjanya yang paling banyak jumlahnya yaitu 16 orang responden atau 40,00 persen adalah antara 16 sampai 20 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 4 orang responden atau 10,00 persen saja adalah antara 10 sampai 15 tahun.

### **5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden maka diperoleh informasi kongkrit tentang variabel-variabel penelitian yang dimaksud terdiri atas : variabel terikat (kepuasan kerja pegawai) dan Variabel bebas (pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional)

#### **1. Insentif (X<sub>1</sub>)**

Gambaran distribusi frekuensi pemberian insentif dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.4. Distribusi frekuensi item-item variabel pemberian insentif

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Insentif dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai telah sesuai dengan hasil kerja pegawai.	0	0	0	0	5	12,5	18	45,0	17	42,5
2.	Jaminan (asuransi) yang diberikan kepada pegawai telah sesuai dengan hasil kerja pegawai.	0	0	0	0	12	30,0	24	60,0	4	10,0
3.	Tunjangan keluarga yang diberikan kepada pegawai telah sesuai dengan hasil kerja.	0	0	0	0	17	42,5	12	30,0	11	27,5
4.	Pemberian penghargaan kepada pegawai telah sesuai dengan prestasi kerja pegawai.	0	0	0	0	9	22,5	11	27,5	20	50,0
5.	Pemberian perlengkapan kerja kepada pegawai bermanfaat dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai	0	0	0	0	1	2,5	28	70,0	11	27,5

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel insentif dilihat pada tabel 5.4 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu insentif dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai telah sesuai dengan hasil kerja pegawai diperoleh 17 orang atau 42,5% responden menyatakan sangat setuju, 18 orang responden atau 45,0% responden menyatakan setuju, 5 orang atau 12,5 % responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu jaminan (asuransi) yang diberikan kepada

pegawai telah sesuai dengan hasil kerja pegawai diperoleh 4 orang atau 10,0% memberikan jawaban sangat setuju dan 24 orang atau 60,0% jawaban setuju, 12 orang atau 30,0% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.. Pada pertanyaan ketiga yaitu tunjangan keluarga yang diberikan kepada pegawai telah sesuai dengan hasil kerja diperoleh 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban sangat setuju, 12 orang atau 30,0% memberikan jawaban setuju dan 17 orang atau 42,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu pemberian penghargaan kepada pegawai telah sesuai dengan prestasi kerja pegawai diperoleh 20 orang atau 50,0% memberikan jawaban sangat setuju, 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban setuju, 9 orang atau 22,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju . Pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel insentif ini diperoleh 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban sangat setuju, 28 orang atau 70,0% memberikan jawaban setuju dan 1 orang atau 2,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## **2. Iklim Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Gambaran distribusi frekuensi iklim organisasi dapat diurai pada tabel berikut:

Tabel 5.5. Distribusi frekuensi item-item variabel iklim organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai memandang aturan sebagai sesuatu yang wajib dipatuhi.	0	0	0	0	14	35,0	18	45,0	8	20,0
2.	Kondisi kerja dalam organisasi yang dialami pegawai sesuai standar yang berlaku.	0	0	0	0	12	30,0	24	60,0	4	10,0
3.	Pimpinan memberikan penilaian atas penyelesaian pekerjaan untuk maju dan berkembang	0	0	0	0	13	32,5	20	50,0	7	17,5
4.	Organisasi memberikan kesesuaian penghargaan dengan kinerja dan prestasi kerja pegawai.	0	0	0	0	10	25,0	15	37,5	15	37,5
5.	Pegawai memiliki hubungan yang baik dalam situasi kerja dalam organisasi.	0	0	0	0	9	22,5	22	55,0	9	22,5

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : Skor 1 = Sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, dan Skor 5 = Sangat Setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel iklim organisasi dilihat pada tabel 5.5 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu Pegawai memandang aturan sebagai sesuatu yang wajib dipatuhi diperoleh 8 orang atau 20,0% responden menyatakan sangat setuju, 18 orang responden atau 45,0% responden menyatakan setuju, 14 orang atau 35,0% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu kondisi kerja dalam organisasi yang dialami pegawai sesuai standar yang berlaku diperoleh 7 orang atau 17,5% memberikan jawaban

sangat setuju dan 24 orang atau 60,0% jawaban setuju, 12 orang atau 30,0% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan ketiga pimpinan memberikan penilaian atas penyelesaian pekerjaan untuk maju dan berkembang diperoleh 7 orang atau 17,5% memberikan jawaban sangat setuju, 20 orang atau 50,0% memberikan jawaban setuju dan 13 orang atau 32,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu organisasi memberikan kesesuaian penghargaan dengan kinerja dan prestasi kerja pegawai. diperoleh 15 orang atau 37,5% memberikan jawaban sangat setuju, 15 orang atau 37,5% memberikan jawaban setuju, 10 orang atau 25,0% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel iklim organisasi ini diperoleh 9 orang atau 22,5% memberikan jawaban sangat setuju, 22 orang atau 55,0% memberikan jawaban setuju dan 9 orang atau 22,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

### **3. Gaya kepemimpinan situasional (X<sub>3</sub>)**

Gambaran distribusi frekuensi gaya kepemimpinan situasional dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.6. Distribusi frekuensi item-item variabel gaya kepemimpinan situasional

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pimpinan memberikan tugas khusus serta pengawasan yang dilakukan secara ketat.	0	0	0	0	16	40,0	8	20,0	16	40,0
2.	Pimpinan menerangkan keputusan dan memberikan kesempatan yang perlu dijelaskan.	0	0	0	0	14	35,0	14	35,0	12	30,0
3.	Pimpinan dan pegawai saling memberikan gagasan masing-masing serta membuka komunikasi dua arah dan aktif mendukung usaha yang dilakukan pegawai.	0	0	0	0	16	40,0	9	22,5	15	37,5
4.	Pimpinan melimpahkan pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada pegawai serta memberi pengarahan dan dukungan kepada pegawai.	0	0	0	0	17	42,5	10	25,0	13	32,5
5.	Pimpinan memberi kepercayaan penuh kepada bawahan sesuai situasi dan kondisi tertentu.	0	0	0	0	10	25,0	19	47,5	11	27,5

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : Skor 1 = Sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, dan Skor 5 = Sangat Setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan situasional dilihat pada tabel 5.6 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu pegawai pimpinan memberikan tugas khusus serta pengawasan yang dilakukan secara ketat diperoleh 16 orang atau 40,0% responden menyatakan sangat setuju, 8 orang responden

atau 20,0% responden menyatakan setuju, 16 orang atau 40,0% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu pimpinan menerangkan keputusan dan memberikan kesempatan yang perlu dijelaskan. diperoleh 12 orang atau 30,0% memberikan jawaban sangat setuju dan 14 orang atau 35,0% jawaban setuju, 14 orang atau 35,0% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan ketiga pimpinan dan pegawai saling memberikan gagasan masing-masing serta membuka komunikasi dua arah dan aktif mendukung usaha yang dilakukan pegawai diperoleh 15 orang atau 37,5% memberikan jawaban sangat setuju, 9 orang atau 22,5% memberikan jawaban setuju dan 16 orang atau 40,0% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu pimpinan melimpahkan pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada pegawai serta memberi pengarahan dan dukungan kepada pegawai diperoleh 13 orang atau 22,5% memberikan jawaban sangat setuju, 10 orang atau 25,0% memberikan jawaban setuju, 17 orang atau 42,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel gaya kepemimpinan situasional ini diperoleh 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban sangat setuju, 19 orang atau 47,5% memberikan jawaban setuju dan 10 orang atau 25,0% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### 4. Kepuasan kerja (Y)

Pada indikator kepuasan kerja dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.7. Distribusi frekuensi item-item variabel kepuasan kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Kebijakan yang ditetapkan organisasi telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	0	0	0	0	19	47,5	11	27,5	10	25,0
2.	Kondisi kerja dalam organisasi mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi.	0	0	0	0	10	25,0	23	57,5	7	17,5
3.	Pimpinan memberikan pengakuan atas hasil kerja yang dicapai.	0	0	0	0	19	47,5	11	27,5	10	25,0
4.	Pegawai bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas.	0	0	0	0	19	47,5	10	25,0	11	27,5
5.	Organisasi mendukung pengembangan pegawai dalam peningkatan produktivitas.	0	0	0	0	19	47,5	10	25,0	11	27,5

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : Skor 1 = Sangat Tidak Setuju, Skor 2 = Tidak Setuju, Skor 3 = Ragu-ragu, Skor 4 = Setuju, dan Skor 5 = Sangat Setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja dilihat pada tabel 5.7 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu kebijakan yang ditetapkan organisasi telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku diperoleh 10 orang atau 25,0% responden menyatakan sangat setuju, 11 orang responden atau 27,5% responden menyatakan setuju, 19 orang atau 47,5% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada pertanyaan kedua yaitu kondisi kerja dalam organisasi mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi diperoleh 7 orang atau 17,5% memberikan jawaban sangat setuju, 23 orang atau 57,5% memberikan jawaban setuju, 10 orang atau 25,0% responden menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan ketiga pimpinan memberikan pengakuan atas hasil kerja yang dicapai diperoleh 10 orang atau 25,0% memberikan jawaban sangat setuju, 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban setuju dan 19 orang atau 47,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu pegawai bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas diperoleh 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban sangat setuju, 10 orang atau 25,0% memberikan jawaban setuju, 19 orang atau 47,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel kepuasan kerja yaitu organisasi mendukung pengembangan pegawai dalam peningkatan produktivitas ini diperoleh 19 orang atau 47,5% memberikan jawaban sangat setuju, 10 orang atau 25,5% memberikan jawaban setuju dan 11 orang atau 27,5% memberikan jawaban ragu-ragu, tidak ada responden memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

### 5.2.3. Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas diukur dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel, dan nilai signifikansi dengan standar signifikansi. Adapun hasil pengujian validitas seperti tabel di bawah:

Tabel 5.8 : Hasil Uji Item Variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
Kepuasan kerja pegawai (Y)	1	0,669	0,312	Valid
	2	0,669	0,312	Valid
	3	0,648	0,312	Valid
	4	0,824	0,312	Valid
	5	0,655	0,312	Valid
Variabel pemberian insentif (X <sub>1</sub> )	1	0,877	0,312	Valid
	2	0,865	0,312	Valid
	3	0,354	0,312	Valid
	4	0,792	0,312	Valid
	5	0,584	0,312	Valid
Variabel iklim organisasi (X <sub>2</sub> )	1	0,595	0,312	Valid
	2	0,797	0,312	Valid
	3	0,391	0,312	Valid
	4	0,312	0,312	Valid
	5	0,744	0,312	Valid
Variabel gaya kepemimpinan situasional (X <sub>3</sub> )	1	0,753	0,312	Valid
	2	0,622	0,312	Valid
	3	0,856	0,312	Valid
	4	0,760	0,312	Valid
	5	0,847	0,312	Valid

Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa, pada pengujian validitas di atas diketahui nilai  $r$  hitung masing-masing item pernyataan dalam variabel penelitian berada di atas nilai  $r$  tabel, dan nilai signifikansi berada di bawah standar signifikansi. Jadi berdasarkan dasar pengambilan keputusan uji validitas dan hasil pengujian validitas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebagai alat pengumpul data dinyatakan valid/layak.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara menguji instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.9. sebagai berikut :

Tabel 5.9 : Uji Reliabilitas Masing – masing Variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kepuasan kerja pegawai (Y)	0,733	Reliabel
Pemberian insentif (X <sub>1</sub> )	0,726	Reliabel
Iklim organisasi (X <sub>2</sub> )	0,648	Reliabel
Gaya kepemimpinan situasional (X <sub>3</sub> )	0,821	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2020

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa, semua variabel penelitian yang terdiri dari kepuasan kerja, pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki *Cronbach's alpha* > 0,6. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian reliabilitas, dan dapat dijadikan alat pengumpul data pada penelitian yang dilakukan.

### 3. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil pengujian normalitas yang ditunjukkan gambar 5.2 di atas dapat dijelaskan bahwa residual pada histogram membentuk lonceng, dan residual pada P P Plot mengikuti garis diagonal, maka berdasarkan hasil pengujian normalitas di atas dan dasar pengambilan keputusan dapat disimpulkan bahwa data yang diuji memenuhi unsur normalitas dan dapat dilanjutkan pada tahap pengujian regresi. Dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda maka persamaannya diasumsikan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

$$Y = \text{Kepuasan kerja pegawai}$$

$$X_1 = \text{Pemberian insentif}$$

$$X_2 = \text{Iklim organisasi}$$

$$X_3 = \text{Gaya kepemimpinan situasional}$$

$$b_0 = \text{Konstanta}$$

$$b_{1-3} = \text{Koefisien regresi}$$

$$e = \text{Residual atau random error}$$

Nilai koefisien regresi dari variabel pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional didapatkan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 22 dengan hasil berikut:

**Tabel 5.10**  
**Hasil Perhitungan Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.140	4.711		2.365	.024
X1	.399	.153	.410	2.604	.013
X2	.048	.218	.036	.220	.827
X3	.058	.144	.065	.398	.693

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2020

Nilai konstanta ( $\alpha$ ) adalah 11,014, sedangkan nilai koefisien regresi insentif ( $X_1$ ) adalah 0,399, nilai koefisien regresi iklim organisasi ( $X_2$ ) 0,048, dan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan situasional ( $X_3$ ) adalah 0,058 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis, sebagai berikut:

$$Y = 11,140 + 0,399X_1 + 0,048X_2 + 0,058X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 11,140 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional nilainya tetap/konstan maka peningkatan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare mempunyai nilai sebesar 11,140
2. Nilai koefisien regresi pemberian insentif ( $X_1$ ) sebesar 0.399 berarti ada pengaruh positif pemberian insentif terhadap kepuasan kerja pegawai pada

Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 0.399 sehingga apabila skor pemberian insentif naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 0,399 poin.

3. Nilai koefisien regresi iklim organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,048 berarti ada pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 0,048 sehingga apabila skor iklim organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 0,048 poin.
4. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan situasional ( $X_3$ ) sebesar 0,058 berarti ada pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 0,058 sehingga apabila skor gaya kepemimpinan situasional naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 0,058 poin.

### **3. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

#### **a. Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas merupakan bagian dari pengujian asumsi klasik yang digunakan untuk mengetahui baik tidaknya model regresi yang dianalisis. Model regresi yang baik adalah regresi yang tidak terdapat hubungan antar variabel

independennya. Adapun hasil pengujian multikolinieritas seperti pada tabel 5.1.1. di bawah ini:

**Tabel 5.11**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11.140	4.711	2.365	.024		
X1	.399	.153	2.604	.013	.900	1.111
X2	.048	.218	.220	.827	.858	1.165
X3	.058	.144	.398	.693	.837	1.195

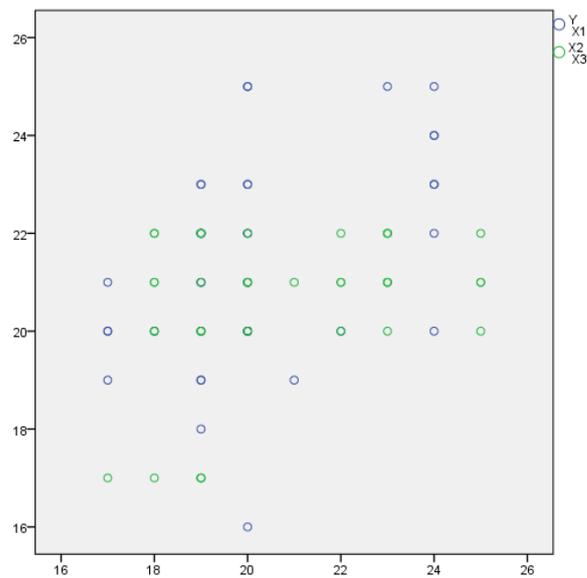
Sumber : Data Diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai VIF variabel insentiif adalah 1,111, nilai VIF iklim organisasi adalah 1,165, nilai VIF gaya kepemimpinan situasional adalah 1,195. Nilai VIF yang dihasilkan dari ketiga variabel independen tersebut memenuhi kriteria pengambilan keputusan multikolinieritas yaitu berada dibawah 10,00. Selanjutnya untuk nilai tolerance insentiif adalah 0,900, iklim organisasi adalah 0,858, gaya kepemimpinan situasional adalah 0,837. Nilai tolerance yang dihasilkan oleh variabel-variabel indpenden memenuhi kriteria multikolinieritas karena berada di atas 0,10. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen yang diukur melalui pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas.

#### **b. Heterokedastisitas**

Adapun hasil pengujian heterokedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar 5.1. di bawah maka berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas di atas diketahui bahwa residual menyebar diseluruh area scatterplot dan tidak

membentuk pola tertentu. Hal tersebut berarti penelitian ini bebas heterokedastisitas dan dapat dilanjutkan pada tahap analisis regresi.



**Gambar 5.1: Grafik *scatter plot***

Sumber : Data Diolah, 2020

### c. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam penelitian ini mendekati 2 (dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi.

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.444 <sup>a</sup>	.197	.130	1.932	2.426

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

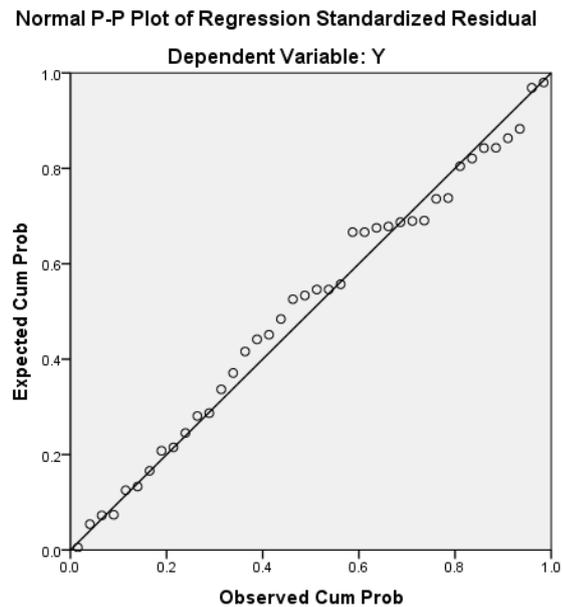
Sumber : Data Diolah, 2020

#### d. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan ditampilkannya diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam Gambar 5.2 berikut ini :

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	.287	40	.000	.846	40	.000
X2	.246	40	.000	.772	40	.000
X3	.199	40	.000	.896	40	.001
Y	.147	40	.030	.856	40	.024



Sumber : Data Diolah, 2020

Gambar 5.2 : Uji Normalitas

#### 4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)
- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS

Versi 22, yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Pengujian parsial merupakan bagian dari analisis regresi linear berganda yang memiliki fungsi memprediksi pengaruh variabel-variabel independen

terhadap variabel dependen. Adapun hasil dari pengujian parsial dapat dilihat pada tabel 5.13. berikut ini:

**Tabel 5.13**

**Hasil Uji T**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.140	4.711		2.365	.024
	X1	.399	.153	.410	2.604	.013
	X2	.048	.218	.036	.220	.827
	X3	.058	.144	.065	.398	.693

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2020

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh pemberian insentif ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_1 = 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel pemberian insentif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
- $H_a : b_1 \neq 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel pemberian insentif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS versi 22 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel pemberian insentif sebesar 2.604 dengan tingkat signifikan sebesar .013

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 35$ . yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2.604 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030 yang berarti variable pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

2. Pengaruh iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_2 = 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
- $H_a : b_2 \neq 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS versi 22 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel iklim organisasi sebesar .220 dengan tingkat signifikan sebesar .827

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 35$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar .220 lebih kecil dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030 yang berarti variabel iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

- $H_0 : b_3 = 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
- $H_a : b_3 \neq 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS versi 22 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar .398 dengan tingkat signifikan sebesar .693

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 35$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar .398 lebih kecil dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030 yang berarti variabel gaya kepemimpinan situasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS versi 22 maka diketahui bahwa variabel bebas/independen Pemberian Insentif ( $X_1$ ) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel pemberian insentif ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2.604 > t_{tabel} 2,030$
- Variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung} .220 < t_{tabel} 2,030$
- Variabel gaya kepemimpinan situasional ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 398 < t_{tabel} 2,030$

## 2. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja terhadap

kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare maka digunakan uji simultan. Uji simultan menilai pengaruh variabel-variabel independen dalam memprediksi variabel dependen dengan ukuran pengaruh signifikansi dan positif. Dikatakan signifikan jika nilai signifikansi yang dihasilkan  $< 0,05$ , dan dikatakan positif jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Berikut hasil pengujian simultan dalam penelitian ini.

**Tabel 5.14**  
**Hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.960	3	10.987	2.942	.046 <sup>b</sup>
	Residual	134.415	36	3.734		
	Total	167.375	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS versi 22 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

a) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel independen (X) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_a : b_i \neq 0$ , variabel independen (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

b) Menghitung nilai  $F_{hitung}$

Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 2.942 dengan signifikan ,046.

c) Menentukan kriteria penerimaan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df (n-k-1) = 35$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,87$ .

d) Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$

Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 2.942, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil  $F_{hitung} = 2.942$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,87$  atau bisa dikatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### 3. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Koefisien determinasi menunjukkan nilai ketergantungan variabel dependen. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan oleh R Square maka semakin besar pula tingkat ketergantungan variabel dependen oleh variabel-variabel independen. Berikut hasil koefisien detemrinasi penelitian ini:

**Tabel 5.15**  
**Hasil uji beta**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.140	4.711		2.365	.024
	X1	.399	.153	.410	2.604	.013
	X2	.048	.218	.036	.220	.827
	X3	.058	.144	.065	.398	.693

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional maka yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare adalah variabel pemberian Insentif ( $X_1$ )

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.444 <sup>a</sup>	.197	.130	1.932	2.426

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil koefisien determinasi yang ditunjukkan tabel 5.1, diketahui bahwa nilai R Square yang dihasilkan sebesar 0,197 atau 19,7 yang insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh sebesar 19,7% terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan

Ujung Kota Parepare. Sisanya sebesar 80,36% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **5.3. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **5.3.1. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil statistik menunjukkan untuk variabel pemberian insentif  $t_{hitung}$  sebesar 2.604 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030 yang berarti pada pengujian hipotesis pemberian insentif berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif cukup mampu untuk mendorong tumbuhnya kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

Handoko (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa, insentif yaitu upaya peningkatan gairah kerja yang diberikan kepada pegawai agar menjalankan tugas sebaik atau lebih baik dari standar yang telah ditentukan sebelumnya sejalan dengan pendapat Sudiro (2014) bahwa, jika organisasi mampu menggunakan insentif secara efektif, maka dapat membantu organisasi dalam membangun motivasi dan keterlibatan pegawai. Pegawai ingin menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Pimpinan organisasi perlu menggunakan lebih banyak insentif untuk membantu membangun moral pegawai dan memastikan bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka. Didistribusikan dengan tepat, secara transparan yang dipahami pegawai, insentif memberikan pengakuan yang kuat dan menegaskan. Stavrou (Samari, 2019), berpendapat bahwa insentif dapat merupakan kombinasi dari dorongan

pribadi dan motivasi ekstrinsik yang mampu mendorong orang melampaui batas kemampuan mereka. Misalnya, untuk berpartisipasi dalam jaringan pembelajaran, mendorong sumber daya manusia (pegawai/karyawan) untuk melakukan upaya maksimal di tempat kerja atau bahkan membuat sumber daya manusia (pegawai/karyawan) menghentikan perilaku atau praktik tertentu.

Hal menarik dikatakan oleh Whiles Burkhauser et al (Rivai, 2014) bahwa insentif merupakan imbalan berwujud dan tidak berwujud yang bertindak sebagai media motivasi untuk perilaku individu atau kelompok. Insentif juga dapat dipandang sebagai teknik yang digunakan oleh organisasi yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan mereka dengan kontrak kerja. Pemberian insentif bukan hanya sekadar terbatas pada kepuasan kerja tetapi lebih luas pada bentuk kepatuhan pegawai atas keterikatan kerjanya.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Manik dan Syafrina (2018) Pengaruh Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Duri. Kesimpulan dari penelitian bahwa hipotesis secara simultan (serentak/bersama-sama) variabel insentif dan variabel kepuasan kerja dapat diterima kebenarannya dalam memprediksi variabel kinerja karyawan. Sedangkan pada uji parsial variabel insentif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, dan variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dan juga penelitian telah dilakukan oleh dilakukan Sari dan Miusadieg (2018) yang berjudul “Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan PT Pertamina

Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta)”. Hasil penelitian menemukan bahwa variabel insentif memiliki positif dan signifikan terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja. Secara langsung variabel insentif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT Pertamina.

### **5.3.2. Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai**

Hasil statistik menunjukkan untuk variabel iklim organisasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 0,220 lebih kecil dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030 yang berarti pada pengujian hipotesis iklim organisasi tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Hal terjadi meskipun iklim organisasi sudah berjalan dengan baik. Tetapi tetap saja ada kecenderungan dari beberapa pegawai untuk lebih memaksimalkan potensi dalam dirinya agar mendapat pengakuan dan penghargaan yang lebih dibandingkan teman kerja lainnya sehingga dalam beberapa hal terkadang sistem organisasi dikesampingkan sehingga kepuasan kerja individu dalam suatu organisasi tidak tercapai. Sehingga diperlukan kesadaran bagi setiap jenjang posisi di suatu unit untuk tetap berkordinasi dengan baik dan mengutamakan kerjasama tim sebagai dasar terwujudnya tujuan organisasi. Kepuasan kerja tidak bisa dilihat, itu hanya bisa disimpulkan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya.

Menurut Davis dan Newstrom (2014), Iklim organisasi yang baik akan terbentuk dari beberapa unsur yakni kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi atasan dan bawahan, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, keterlibatan pegawai (keikutsertaan). Seorang pimpinan perlu memperhatikan iklim yang ada di organisasi karena iklim akan membentuk tingkah laku pegawai. Sehingga hendaknya pimpinan mampu membentuk iklim yang positif sehingga organisasi bisa berkembang secara dinamis yang akan berdampak bagi kelangsungan organisasi dengan tetap memperoleh output yang menguntungkan. Maka sangat penting untuk menjaga iklim organisasi yang kondusif, jika belum kondusif maka pimpinan harus mampu merubah kearah yang lebih positif.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh S. Rahmawati dan W. G. Supartha (2015). Judul penelitian: “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Penelitian ini dilakukan pada Balai Wilayah Sungai Bali –Penida”. Penelitian ini melibatkan 139 orang sebagai sampel yang dipilih secara acak (random). Dengan menggunakan teknis analisa regresi linear berganda, hasilnya ditemukan bahwa secara parsial iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai di Balai Wilayah Sungai Bali - Penida. Dan disimpulkan jika semakin baik iklim organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat, demikian pula motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja meningkat.

### **5.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan kerja Pegawai**

Hasil statistik menunjukkan untuk variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 0,398 lebih kecil dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 2,030 yang berarti pada pengujian hipotesis gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

Menurut Rivai (2013) pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari organisasi dan para bawahannya. Kepemimpinan situasional terdiri dari empat jenis, yaitu mengarahkan (*telling*), menjual (*selling*), menggalang partisipasi (*participation*), dan mendelegasikan (*delegating*). Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai (Purnamasari, 2013).

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Theresia Anggreini Sintauli, Emmy Mariatin, Siti Zahreni (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtauli Pematangsiantar. Penelitian ini melibatkan 210 karyawan PDAM Tirtauli Pematangsiantar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **5.3.4. Pengaruh Pemberian insentif, Iklim organisasi dan Gaya kepemimpinan situasional Terhadap Kepuasan kerja Pegawai**

Hasil statistik menunjukkan untuk variabel pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan  $F_{hitung} = 2,942$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,87$  yang berarti pengujian hipotesis keempat yang menyatakan variabel pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. Hal ini berarti dengan pemberian insentif yang sesuai kepada pegawai, terbangunnya iklim organisasi yang baik serta adanya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan situasi dengan kondisi dan kemampuan bawahan lebih mampu dapat secara bersama-sama mendorong timbulnya kepuasan kerja pegawai walaupun tidak dalam penelitian ini, kemampuan variabel bebas tidak mempunyai pengaruh besar (R Square kecil) dalam menjelaskan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0.197 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare sebesar 19,7%, sedangkan sisanya sebesar 80,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki individu

terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia benar-benar menyukai pekerjaannya. merasa baik tentang hal itu dan sangat menghargai pekerjaannya. Secara jelas Robbins (2010) menguraikan secara sederhana bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaji/insentif, sikap terhadap pekerjaan, suasana lingkungan kerja, sikap pimpinan dan kerjasama dalam organisasi tersebut.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Ni Ketut Elmiyanti (2020). Penelitian ini menelusuri hubungan Iklim Organisasi dan Pemberian Insentif dengan Kepuasan Kerja Perawat pada ruang Rajawali dan Ruang Walet RSUD Anutapura Palu sebanyak 37 orang. Dengan menggunakan pendekatan cross dimana analisis digunakan dengan menggunakan analisis univariat dan bivariat. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa ada hubungan faktor iklim organisasi, dan insentif dengan kepuasan kerja perawat.

### **5.3.5. Variabel yang Paling Dominan terhadap Kepuasan kerja Pegawai**

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS versi 22 maka diketahui bahwa variabel bebas/independen yaitu pemberian insentif ( $X_1$ ) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare yaitu variabel pemberian insentif ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  2.604 >  $t_{tabel}$  2,030, variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  0.220 <  $t_{tabel}$  2,030 dan variabel gaya kepemimpinan situasional ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  0.398 <  $t_{tabel}$  2,030

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya

kepemimpinan situasional maka yang mempunyai kontribusi yang paling besar secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare adalah variabel Pemberian Insentif (X1).

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh pemberian insentif secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, dengan nilai  $t_{hitung} 2.604 > t_{tabel} 2,030$ . Tidak terdapat pengaruh secara parsial iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, dengan nilai  $t_{hitung} 0.220 < t_{tabel} 2,030$ . Tidak terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare, dengan nilai  $t_{hitung} 0.398 < t_{tabel} 2,030$ .
2. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 2.942 lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,87$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) faktor pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kepuasan kerja pegawai Pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare dimana kontribusi sebesar 19,7% % sedangkan sisanya 80,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
3. Dari penelitian juga diperoleh jawaban bahwa diantara pemberian insentif, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional, maka pemberian insentif ( $X_1$ ) merupakan faktor yang paling dominan memberikan berpengaruh secara

signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.

## **6.2. Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dan disarankan untuk perbaikan kepuasan kerja pegawai, yaitu :

1. Untuk pimpinan, agar kiranya meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan motivasi kepada pegawai, menciptakan hubungan yang harmonis, menciptakan iklim organisasi yang baik, memberikan promosi kepada pegawai sehingga dapat memberikan implikasi positif bagi kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
2. Untuk pimpinan, agar kiranya mampu mempertahankan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan saat ini. Dari deskripsi tanggapan responden, mayoritas responden suka dengan cara memimpin yang diterapkan.
3. Bagi pimpinan, sebaiknya memberikan perhatian untuk variabel insentif. Pemberian insentif dalam penelitian ini merupakan variabel yang memiliki implikasi paling besar dalam kepuasan kerja pegawai pada pegawai pada Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare.
4. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya untuk mengkaji variabel lain yang dapat digunakan dalam memprediksi kinerja pegawai. Adapun variabel-variabel tersebut seperti lingkungan kerja, karakteristik individu, motivasi, budaya organisasi, dan etos kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan Pertama, Pekanbaru. Zanafa Publishing.
- Arni Muhammad. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Bakhshi et all. 2009. *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. International Journal of Business and Management. Vol. 4.
- Darmadi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan*. Yogyakarta. CV Budi Utama.
- Elmiyati. 2020. Hubungan Iklim Organisasi dan Pemberian Insentif dengan Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Khatulistiwa*. Vol.1. No. 1.
- Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan dan Anthony. 2013, *Management Control System*, Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Handoko, Hani T.. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFPE.
- Hariandja dan Efendy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Hersey, P., Blanchard, K.. 2012. *Manajemen perilaku organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. (Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharkma). Jakarta. Erlangga.
- Manik, dan Syafrina. 2018. *Pengaruh Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Duri*. E-Journal Kompetitif Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau. Volume 4, No 1. <httpss/www.ejournal.kompetitif.com>. [Diakses 22 Februari 2020].
- Maria, L. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Matahari Putra Prima*. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3, 87-98.
- Mondy, Wayne. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit Erlangga.

- Mulyadi & Rivai. 2013. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Edisi ketiga. Jakarta. Rajawali Pers.
- Luthans, F.2015. *Organizational Behavior. 12th ed.* NewYork. Mc. Graw Hill.
- Nasution S. 2013. *Metode Research*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nawawi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta*: Universitas Gadjah Mada, Press.
- Newstrom dan Davis. 2011. *Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1*. Edisi Ketujuh. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Noor, J. 2017. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah* (Edisi Pertama). Jakarta. Kencana.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. 2011. *Factors Affecting Employee Job Satisfaction of The Pharmaceutical Sector*. Australian Journal of Business and Management Research, 1(9), 113–123.
- Purnamasari, D. 2013. *Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Akuntan*. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, 4(1), 22-31.
- Rahmawati S, Supartha W.G. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 4. No. 11.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga. Cetakan ke sepuluh. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, 2010. *Manajemen*, Jilid Kedua, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Robbins. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins. 2012. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Ke-8. Jakarta: Prehalindo.
- Samari. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau. Zanafa Publishing.
- Sari, dan Miusadieq. 2018. *Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta)*. Jurnal Administrasi Bisnis. Volume 59, No .1.
- Sinambela, L, P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sinambela, L, P. 2016. *Manajemenm Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Bumi Aksara.

- Sintauli T.A, Mariatin.E, Zahreni (2016). Judul: Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtauli Pematangsiantar.  
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/56898/Abstract.pdf>
- Sedarmayanti. 2015. *Perencanaan Sumber daya manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Refika Aditama.
- Soetrisno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Publisher.
- Sudiro, Riansari, Rofiaty. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank TabunganPensiunan Nasional,TbkCabang Malang)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 10. No. 4.
- Sudiro, A. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta. Kencana.
- Sudiro, A. 2015. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. UB Press. Malang.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R & D*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Stringer, R. 2012. *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall. New Jersey.
- Thamrin. 2014. *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Deepublish.
- Wirda, A. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*. Jurnal Polibisnis, 4(1), 24-33.