

## ANALISIS KEPUASAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR BUPATI SAROLANGUN

Dahmiri<sup>1)</sup>, Wahyu Rohayati<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

<sup>2)</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jambi

### ABSTRACT

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, menganalisis upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan menganalisis kendala dalam melaksanakan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada Kantor Bupati Sarolangun. Responden penelitian adalah pimpinan dan pegawai Kantor Bupati Sarolangun. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara wawancara terstruktur, observasi, dokumentasi dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kombinasi (mixed method), yaitu kombinasi metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Adapun tipe penelitian kombinasi yang digunakan adalah Sequential Exploratory Design, yaitu pada tahap awal penelitian menggunakan metode kualitatif dan tahap berikutnya menggunakan metode kuantitatif. Metode analisis data dengan alat analisis skor rata-rata. Hasil penelitian menemukan bahwa persepsi pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun terhadap indikator kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi masuk adalah kategori puas, artinya ketiga indikator tersebut sudah cukup baik. Kendala yang dihadapi antara lain kurang berjalannya system promosi yang baik dan rendahnya dukungan atasan terhadap peningkatan kepuasan kerja, pada sisi gaya kepemimpinan kurangnya kepercayaan diri dari pimpinan, dari sisi budaya organisasi antara lain kurangnya perhatian yang serius terhadap pekerjaan, bekerja setengah hati, keputusan yang terlalu sentralisasi sehingga mematikan kreativitas bawahan dan rapat yang sering tidak tepat waktu. Upaya yang dilakukan oleh pimpinan antara lain melakukan system promosi sesuai dengan aturan dan kaidah, selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam memimpin, memberikan bimbingan kepada para pegawai bahwa bekerja adalah tanggungjawab mereka terhadap Negara dan kepada Tuhan yang Maha Esa.*

*Kata Kunci : kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi*

### Latar Belakang

Kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi (Gibson et al, 1995). Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain (Waridin & Masrukhin, 2006).

Kepuasan kerja pegawai sangat erat hubungannya dengan semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Refleksi dari kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan hubungan antara

pegawai dengan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Studi tentang kepuasan kerja sudah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain baik level nasional maupun internasional (Lok, 2001; Chen, 2005). Ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervise (Luthans, 1996).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu variable yang dapat mempengaruhi kinerja. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang sudah dilakukan menemukan bahwa peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Chen, 2005; Humphreys, 2002; Bass et.al, 1993).

Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja (Lodge dan Derek, 1993).

Kinerja pegawai atau karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan (leadership) (Yammarino et al.,1993). Menurut Bass et.al (1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002).

Menurut Warididn dan Masrurukhin (2006), Budaya organisasi (corporate culture) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robins, 2006). Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja (Cahyono 2005).

Fenomena yang menarik dari hasil survey awal berkaitan dengan kepuasan kerja pada Kantor Bupati Sarolangun dimana pegawai banyak yang belum merasa puas dalam bekerja, sedangkan dilihat dari gaya kepemimpinan pegawai merasa sudah cukup nyaman dan dari sisi budaya organisasi pegawai merasakan bahwa banyak budaya organisasi yang belum membuat pegawai puas dalam bekerja. Namun demikian, dugaan ini masih belum tentu terbukti benar, untuk itu diperlukan adanya investigasi lanjut untuk membuktikan apakah dugaan ini benar. Penelitian yang mengkaji kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sudah banyak dilakukan, akan tetapi yang mengkaji dengan menggabungkan ketiga variable ini dan dengan objek Kantor Bupati Sarolangun belum pernah dilakukan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji dan mengangkat tema ini menjadi penelitian.

## **Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui gambaran kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada Kantor Bupati Sarolangun ?
2. Menganalisis upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada Kantor Bupati Sarolangun ?
3. Menganalisis kendala dalam melaksanakan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada Kantor Bupati Sarolangun?

## **Landasan Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 1996). Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi (2008) adalah ; Pertama pemenuhan kebutuhan, kedua ketidakcocokan, ketiga pencapaian nilai, keempat persamaan, kelima watak/genetik. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya (Waridin dan Masrukhin, 2006).

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene (Kreitner & Kinichi, 2008). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Celluci dan De Vries (1978) dalam Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Kepuasan Kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Curran, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Pernyataan bahwa kepuasan kerja dan sikap kerja terkait dengan kinerja karyawan, telah dibuktikan oleh Muchinsky (2002), adanya korelasi positif yang lemah. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis Petty, Gee dan Cavender (1984) memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

## **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Yuki (2006), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Siagian dalam Waridin & Masrukhin (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan

integrator. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2007).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1993 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu (Stoner 1996 dalam Waridin & Masrukhin 2006). Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Menurut Robins (2006), perubahan budaya dapat dilakukan dengan : (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (dalam Mas'ud, 2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

### **Metode Penelitian**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen-elemen dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian (Supranto, 2004). Menurut Arikunto (2004) mengemukakan bahwa apabila jumlah populasinya kurang dari 100 responden maka boleh seluruh populasi di jadikan sampel dan apabila jumlah populasinya lebih dari 100 responden maka sampelnya bisa diambil mulai dari 10%, 15%, dan 20% dan seterusnya dari jumlah populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Bupati Saolangun sebanyak 107 orang.

Sampel menurut Sutrisno (2009) adalah bagian dari populasi yang diambil dengan cara tertentu dan jumlahnya lebih kecil dari populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiono, 2012). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100.

## Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terstruktur, observasi, dokumentasi dan studi dokumentasi. Untuk memperoleh data primer, menggunakan teknik pengumpulan data kombinasi dari tiga teknik pengumpulan data primer yakni melalui, wawancara, observasi, dokumentasi. Adapun data sekunder Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan menelaah dokumen-dokumen yang ada pada Kantor Bupati Sarolangun, literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kombinasi (*mixed method*), yaitu kombinasi metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Adapun tipe penelitian kombinasi yang digunakan adalah *Sequential Exploratory Design*, yaitu pada tahap awal penelitian menggunakan metode kualitatif dan tahap berikutnya menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif dengan akan dilakukan dengan skor rata-rata.

## Metode Analisis Data

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dari variabel tanpa melakukan pengujian. Caranya dengan pengkategorisasian menjadi lima kategori berdasarkan skor rata-rata setiap indikator dan dimensi sebagai berikut :

$$R = n \frac{(m-1)}{m}$$

Dimana : RS = Rentang Skala

n = Jumlah Sampel

m = Bobot skala tertinggi

Untuk dapat menilai disiplin pegawai maka formula di atas dapat digunakan dengan sebagai proses sebagai berikut:

Jumlah sampelnya : 99

Bobot skala tertinggi : 5

Sehingga :

$$RS = \frac{100 \cdot (5-1)}{5} = 80$$

Penentuan rentang skor :

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor terendah} &= n \times \text{skor terendah} \\ &= 100 \times 1 \\ &= 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor tertinggi} &= n \times \text{sekor tertinggi} \\ &= 100 \times 5 \\ &= 500 \end{aligned}$$

Setelah rentang skala di peroleh maka rentang skala kriteria penilaian dapat diurutkan sebagai berikut :

100 – 180	= Sangat tidak puas
181 – 260	= Tidak puas
261 – 340	= Kurang puas
341 – 420	= Puas
421 – 500	= Sangat puas

## Pembahasan

### Karakteristik Responden

Usia Pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun responden dengan tingkat usia 20 – 30 tahun sebanyak 4 orang, responden usia 31 – 40 tahun sebanyak 55 orang, responden

dengan usia 41-50 tahun sebanyak 27 orang dan usia diatas 50 tahun 14 orang. tingkat pendidikan pegawai Kantor Bupati Sarolangun dengan tingkat pendidikan dibawah SLTA ada 2 orang, Diploma III sebanyak 9 orang, pendidikan S1 sebanyak 42 orang dan pendidikan S2 sebanyak 15 orang, pegawai Pria sebanyak 65 orang dan jumlah pegawai wanita sebanyak 35 orang.

### **Analisis Indikator Kepuasan Kerja**

Rata-rata skor dari persepsi pegawai terhadap indicator kepuasan pegawai yang mereka terima adalah sebesar 357,5. Hal ini menunjukkan bahwa kategorinya masuk dalam rentang puas, hal ini menggambarkan bahwa secara rata-rata kepuasan pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun sudah baik.

Indicator yang paling tinggi nilai persepsinya adalah “dukungan rekan kerja’ yaitu mendapat skor 390 yang masuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun dalam bekerja selalu saling mendukung antar pegawai. Kerjasama yang terjalin antar pegawai sudah cukup baik sehingga hal ini mengandung konsekuensi kepuasan pada pegawai dalam bekerja. Bagi pihak pimpinan hal ini harus selalu dijaga agar kerjasama sesama pegawai terjalin harmonis, selalu saling mendukung, membantu bagi yang kesulitan dan berbagi dalam segala hal. Jika sesama rekan kerja selalu terjalin kerjasama yang baik dan selalu saling mendukung maka akan menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

Adapun indicator yang memperoleh nilai terendah adalah “system promosi yang digunakan” dengan skor 335 atau masuk dalam kategori kurang puas. System promosi dimaksud adalah peningkatan jabatan pegawai dari satu jenjang ke jenjang yang lebih tinggi. Dari skor yang diperoleh ini dapat digambarkan bahwa system promosi pada Kantor Bupati Sarolangun belum baik sehingga pegawai berpersepsi tidak puas. Ketidakpuasan ini antara lain disebabkan karena system promosi sering dilakukan dengan mengabaikan aturan-aturan baku, misalnya pengangkatan pejabat bukan didasarkan karena kemampuan dan prestasi, pegawai yang sudah layak dipromosikan tetapi tidak dipromosikan, promosi jabatan hanya karena unsur kedekatan pribadi dan banyak lagi factor lain. Kepada para pimpinan diharapkan untuk melakukan system promosi sesuai dengan aturan dan kaidah yang berlaku sehingga pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai di Kantor Bupati Sarolangun.

Kendala yang dihadapi dalam memaksimalkan kepuasan kerja pada Kantor Bupati Sarolangun antara lain kurang berjalannya system promosi yang baik dan rendahnya dukungan atasan terhadap peningkatan kepuasan kerja seperti sulitnya untuk memperoleh beasiswa dan izin melanjutkan pendidikan, sedikitnya peluang dalam mengikuti pelatihan, promosi yang dilakukan sering mengabaikan kaidah dan aturan yang berlaku.

### **Gaya Kepemimpinan**

Rata-rata skor dari persepsi pegawai terhadap indicator gaya kepemimpinan adalah sebesar 414,4. Hal ini menunjukkan bahwa kategorinya masuk dalam rentang puas, hal ini menggambarkan bahwa secara rata-rata gaya kepemimpinan pada Kantor Bupati Sarolangun dipersepsikan oleh pegawai sudah baik.

Indicator yang paling tinggi nilai persepsinya adalah “implementasi visi’ yaitu mendapat skor 372 yang masuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun dalam bekerja selalu diarahkan untuk mencapai visi lembaga. Orientasi pada visi dimaksudkan dalam bekerja sesuai dengan arah dan kebijakan lembaga sehingga terhindar dari pola-pola bekerja yang tanpa arah dan tujuan yang jelas.

Jadi, apapun yang menjadi program dan tujuan selalu mengacu kepada visi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini para pimpinan di Kantor Bupati Sarolangun telah menerapkan konsep ini sehingga bawahan terarah dalam bekerja. Terarahnya pegawai dalam bekerja sesuai dengan visi lembaga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja.

Adapun indikator yang memperoleh nilai terendah adalah “meningkatkan percaya diri” dengan skor 329 atau masuk dalam kategori kurang puas. Jadi dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang ada pada Kantor Bupati Sarolangun masih belum mampu meningkatkan rasa percaya diri bagi bawahan. Keadaan ini disebabkan oleh berbagai factor antara lain pimpinan kurang dalam memberikan motivasi kepada bawahan, kurang penekanan untuk selalu percaya dan yakin terhadap kemampuan sendiri, tidak selalu bergantung kepada orang lain, selalu mengarahkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja dan pimpinan masih kurang bias menjadi panutan dalam disiplin dan kepiawaian bekerja. Oleh karena itu diharapkan kepada para pimpinan di Kantor Bupati Sarolangun untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam memimpin sehingga bawahan merasa percaya diri terhadap pimpinannya.

Kendala yang terjadi pada sisi gaya kepemimpinan antara lain kurangnya kepercayaan diri dari pimpinan sehingga membuat bawahan juga terkena dampak yang sama, misalnya kurang rasa percaya terhadap keberhasilan program-program yang dibuat, merasa kurang yakin dengan kemampuan teknis yang dimiliki sehingga seringkali harus meminta bantuan pihak lain. Disamping itu pemimpin kurang kreativitas dalam bekerja, pemimpin cenderung hanya melaksanakan kegiatan rutinitas saja yang sudah dilakukan berulang-ulang tanpa melakukan kreativitas baik dalam cara bekerja, program kerja maupun mengarahkan pekerjaan.

### **Budaya Organisasi**

Rata-rata skor dari persepsi pegawai terhadap indikator budaya organisasi adalah sebesar 348,5. Hal ini menunjukkan bahwa kategorinya masuk dalam rentang puas, hal ini menggambarkan bahwa secara rata-rata budaya organisasi pada Kantor Bupati Sarolangun dipersepsikan oleh pegawai sudah baik.

Indikator yang paling tinggi nilai persepsinya adalah “bersikap optimis” yaitu mendapat skor 374 yang masuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun dalam bekerja selalu optimis terhadap hasil pekerjaan mereka. Bersikap optimis dapat diartikan bahwa para pegawai dalam bekerja selalu berprasangka dan bersikap baik terhadap apa yang dikerjakan dan hasil kerja. Pegawai selalu dibudayakan untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, selalu bekerja sepenuh hati sebagai bentuk tanggungjawabnya terhadap Negara dan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, selalu yakin dan percaya terhadap hasil yang terbaik setelah melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksi.

Adapun indikator yang memperoleh nilai terendah adalah “mencurahkan seluruh kemampuan” dengan skor 330 atau masuk dalam kategori kurang puas. Jadi masih ditemukan dikalangan pegawai budaya kerja yang setengah hati, dimana pegawai bekerja belum mengerahkan segala kemampuannya. Pegawai masih banyak yang bekerja rajin dan maksimal ketika ada pimpinan sebaliknya jika tidak ada pimpinan cenderung bekerja tidak maksimal. Pada sisi lain juga masih ditemukan pegawai bekerja maksimal ketika jelas ada imbalan baik berupa uang atau yang lain tetapi ketika tidak ada maka cenderung kurang serius dan semangat. Oleh karena itu diharapkan kepada para pimpinan di Kantor Bupati Sarolangun untuk selalu meningkatkan arahan dan bimbingan kepada para pegawai bahwa bekerja adalah tanggungjawab mereka terhadap Negara dan kepada Tuhan yang Maha Esa.

Kendala-kendala yang dihadapi dari sisi budaya organisasi antara lain kurangnya perhatian yang serius terhadap pekerjaan, bekerja setengah hati, keputusan yang terlalu sentralisasi sehingga mematikan kreativitas bawahan, rapat yang sering tidak tepat waktu, membicarakan pekerjaan kurang serius.

### **Kesimpulan**

1. Berdasarkan persepsi pegawai pada Kantor Bupati Sarolangun ditemukan bahwa indikator kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi masuk adalah kategori puas, artinya ketiga indikator tersebut sudah cukup baik.
2. Upaya yang dilakukan oleh pimpinan antara lain melakukan system promosi sesuai dengan aturan dan kaidah, selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis dalam memimpin, memberikan arahan dan bimbingan kepada para pegawai bahwa bekerja adalah tanggungjawab mereka terhadap Negara dan kepada Tuhan yang Maha Esa.
3. Kendala yang dihadapi dalam memaksimalkan kepuasan antara lain kurang berjalannya system promosi yang baik dan rendahnya dukungan atasan terhadap peningkatan kepuasan kerja, pada sisi gaya kepemimpinan antara lain kurangnya kepercayaan diri dari pimpinan sehingga membuat bawahan juga terkena dampak yang sama kurang yakin dengan kemampuan teknis yang dimiliki sehingga seringkali harus meminta bantuan pihak lain pemimpin kurang kreativitas dalam bekerja, dari sisi budaya organisasi antara lain kurangnya perhatian yang serius terhadap pekerjaan, bekerja setengah hati, keputusan yang terlalu sentralisasi sehingga mematikan kreativitas bawahan dan rapat yang sering tidak tepat waktu.

### **Saran**

1. Kepada para pimpinan diharapkan untuk melakukan system promosi sesuai dengan aturan dan kaidah yang berlaku sehingga pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai
2. Pimpinan diharapkan meningkatkan kepercayaan diri sebagai pimpinan sehingga membuat bawahan juga akan percaya diri dan pemimpin harus meningkatkan kreativitas dalam program, cara dan mutu kerja.
3. Pimpinan harus selalu mengarahkan bawahan untuk selalu serius dalam melaksanakan tugas, biasakanlah untuk tidak terlalu sentralisasi dalam segala hal sehingga dapat menumbuhkan kreativitas bawahan.

### **Daftar Pustaka**

- Arikunto, 2004, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Kelima, Rineka Cipta, Jakarta
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. "Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership". London: Sage Publications, Inc
- Cahyono, Suharto, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI, Vol.1.
- Chen et al. (2005). Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong. *Journal of Accounting and Public Policy*, 19(4), pp. 285-310.
- Curran, D. 1999. "The Causal Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover". *Human Resource Management Review*. Vol.9 No. 4 pp. 495—524.



- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dvir. (2002). *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. AMJ Pres
- Dessler, Garry, 1992, "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT Prenhalindo, Jakarta.
- Gibson, et al, 1995, "Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses". Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hofstede, G, Bram N, Denise D. O, dan Geert S. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A. Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly* 35 hal. 286-316.
- Humphreys, J.H. (2002). *Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, 93 No. 6, pp. 487-502.
- Kreitner dan Kinicki. 2008. *Organizational Behaviour* 8th edition. McGraw Hill International. Edition
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. (2002). *Developing a leadership- rich culture: The missing link to creating a market-focused organization*. *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pp. 149- 163.
- Lodge B. dan C. Derek, 1993, "Organizational Behavior and Design". Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia, Jakarta.
- Lok, P. & J. Crawford. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 16, No. 8, pp. 594-613.
- Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi & H.P. Sims. (2003). *Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective*. *Human Resource Management Review*. Vol. 13, pp. 127-152.
- Luthans, F. (1996), *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International
- Mas'ud, 2004, "Survey Diagnosis Organizational", Undip, Semarang
- Muchinsky, N.N. 2002. *Psychology Applied to work an introduction to industrial and organizational psychology*. Chicago : The Dorsey Press
- Ogbonna, E. And L.C. Harris, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies," *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p.766-788.
- Petty, Gee dan Cavender (1984) *Memperlihatkan Hubungan yang Kuat Positif Kepuasan Kerja*, *Jurnal ISSN*, 26,989-521.
- Robbins, Stephen, 2006, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung
- Sutrisno E, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, penerbit kencana Prenada Media Group, Surabaya.
- Supranto, J, 2004, *Analisis Multivariat: Arti dan interpretasi*, Jakarta, PT. Rineka Cipta
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Fisipol UGM
- Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Yuki, G. A. (2006). *Leadership In Organization*, 5th ed. New York: Pearson Prentice Hall
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1.