

**UPAYA PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN
KEPUASAN KERJA PEGAWAI BERDASARKAN
FUNGSI KEPEMIMPINAN**

Studi Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

WIWIN NATALIA

0310313100



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG**

2008
SURAT PERNYATAAN
Orisinalitas Penulisan Skripsi

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wiwin Natalia

NIM : 0310313100

Dengan ini saya menyatakan bahwa penulisan skripsi ini adalah benar-benar karya saya, dan sepanjang pengetahuan saya dalam penulisan skripsi ini tidak ada karya orang lain yang telah di publikasikan, juga bukan karya orang lain dalam rangka mendapatkan gelar kesarjanaan di Perguruan Tinggi, selain yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, jika kemudian hari terbukti karya ini merupakan karya orang lain baik yang di publikasikan maupun dalam rangka memperoleh gelar kesarjanaan di Perguruan Tinggi, saya sanggup dicabut gelar kesarjanaan saya.

Malang, 2008

Yang menyatakan



Wiwin Natalia

MOTTO

MENJALANI HIDUP APA ADANYA
TETAP BERUSAHA DAN BERDOA
WAKTU YANG AKAN MEMBUKTIKANNYA

Sesungguhnya beserta kesukaran ada kemudahan.
Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) maka kerjakanlah
(urusan yang lain) dengan sungguh-sungguh.
Dan hanya kepada Tuhanmu hendaklah engkau berharap.

(QS. Al Insyiraah :6-8)

*Dikala kita panik, putus asa akan datang
Dikala perasaan tertekan, gundahpun mendekat
Tetapi ketika semua itu dijawab dengan sabar
Kesuksesan, kebahagiaan
Akan tiba dengan berjalannya waktu
Jadi sukses tidak dapat diraih dengan sekejap
Butuh waktu dan pengorbanan
Semoga direnungkan sebelum memejamkan mata
Ditengah malam
(karya "Made Putrawan")*

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : UPAYA PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI BERDASARKAN FUNGSI KEPEMIMPINAN (Studi Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan).

DISUSUN OLEH : WIWIN NATALIA

NIM : 0310313100-31

FAKULTAS : ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

KONSENTRASI : PEMERINTAH DAERAH

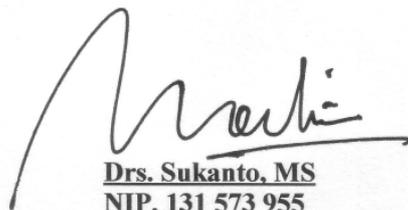
MALANG, Juni 2008

PEMBIMBING I



Dr. Abdul Hakim, M.Si
NIP. 131 475 903

PEMBIMBING II



Drs. Sukanto, MS
NIP. 131 573 955

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DIDEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,
 FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA PADA :

Hari : Jumat
 Tanggal : 20 Juni 2008
 Jam : 10.00 WIB
 Judul :

UPAYA PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA
 PEGAWAI BERDASARKAN FUNGSI KEPEMIMPINAN
 (Studi Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan)

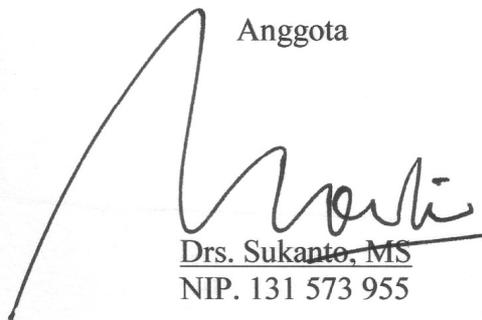
**DAN DINYATAKAN LULUS
 MAJELIS PENGUJI**

Ketua



Dr. Abdul Hakim, M.Si
 NIP. 131 475 903

Anggota



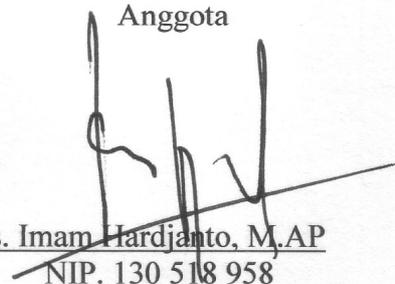
Drs. Sukanto, MS
 NIP. 131 573 955

Anggota



Dr. Suryadi, MS
 NIP. 131 697 689

Anggota



Drs. Imam Hardjanto, M.AP
 NIP. 130 518 958



RINGKASAN

Wiwin Natalia, 2008. Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Berdasarkan Fungsi Kepemimpinan Studi Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan. Ketua Pembimbing : Dr. Abdul Hakim, M.Si dan Anggota Pembimbing : Drs. Sukanto, M.S.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan di satu bidang, dan mampu mempengaruhi perilaku dan sikap orang lain untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian tujuan yang diharapkan. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan seseorang dalam memandang atau menilai hal-hal yang berkaitan langsung dengan isi dan konteks pekerjaannya (perasaan tentang lingkungan kerjanya, rekan kerja dan organisasi).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya-upaya yang dilakukan pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai berdasarkan fungsi-fungsi kepemimpinan pada kantor Kecamatan Balikpapan Utara. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah bagaimanakah upaya pemimpin berdasarkan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan, dan bagaimanakah gambaran kepuasan kerja pegawai pada kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai berdasarkan fungsi-fungsi kepemimpinan yang meliputi koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian pada bawahan sudah cukup berhasil dilaksanakan, tetapi masih perlu di tingkatkan demi terciptanya kepuasan kerja pegawai yang lebih optimal, sehingga akan berpengaruh terhadap efektivitas dan produktivitas kerja. Gambaran kepuasan kerja pegawai yang meliputi kerja yang secara mental menantang, penghargaan yang pantas dan adil, kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung juga terlaksana dengan cukup baik sehingga pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti menyarankan supaya pemimpin perlu mengevaluasi kembali mengenai kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan dari bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai; sarana dan prasarana kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini sebaiknya lebih dilengkapi guna kelancaran dalam pengerjaan tugas pegawai; untuk menciptakan keadaan organisasi yang sehat dalam mencapai tujuan organisasi maka diperlukan adanya keterbukaan dalam berhubungan dan berkomunikasi antara pemimpin dan bawahan, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan; sebaiknya pemimpin lebih banyak memberi perhatian kepada bawahannya agar tingkat ketidakdisiplinan dapat terminimalisir dengan cara lebih banyak melakukan komunikasi antara atasan dan bawahan.

SUMMARY

Wiwin Natalia, 2008. Leader Efforts in Improving Employee Working Satisfaction Based on Leadership Functions, A Study at North Balikpapan District. Supervisor: Dr. Abdul Hakim, M.Si, Co-Supervisor: Drs. Sukanto, M.S

Leader is an individual that has capabilities and excellences in a field, and able to influence the other behaviors and attitude to conduct certain activities to reach the desired goals. While the working satisfaction is someone's attitude and feeling in seeing or assessing something that related directly with the content and context of work (feeling about the working environment, peer and organization)

The research aimed at describing and analyzing the efforts that leader done in improving the employee working satisfaction based on leadership functions at North Balikpapan District Office. This research used descriptive method with qualitative approach. This research focus was how the efforts of leaders based on leadership functions in improving employee satisfaction at North Balikpapan District office, and how the picture of employee working satisfaction at the North Balikpapan District office.

The results showed that the efforts that was done by the leader in improving employee working satisfaction based on leadership functions that include coordination, decision making, communication and attention toward subordinate have been successfully conducted, but it needed improvement for more optimum employee working satisfaction so it will influence the working effectiveness and productivity. The picture of employee working satisfaction including that mentally challenged, appropriate and fair reward, working condition and peer that supported also been conducted well so the employee be more motivated to improve their working effectiveness and productivity.

Based on conclusion above, the researched suggest for leader to reevaluate about the expected needs from subordinate to improve employee working satisfaction; the infrastructure of North Balikpapan district office should be equipped for smoothness in employee task, to create the healthy organization in reaching organization goals then it needs openness in making relation and communicate between leader and subordinate, so it is created harmonic and pleasure working condition, it is better for leader to give attention to subordinate so the non disciplinary can be minimized better to communicate between leader and subordinate.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai Berdasarkan Fungsi Kepemimpinan Studi pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan.”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya peran, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, MEd Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Bapak Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, Ph.D Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
3. Bapak Dr. Abdul Hakim, M.Si Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan fikiran untuk memberikan bimbingan dan nasehat yang berharga kepada penulis
4. Bapak Drs. Sukanto, M.S Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan fikiran untuk memberikan bimbingan dan nasehat yang berharga kepada penulis
5. Bapak Dr. Suryadi, MS Selaku Dosen Penguji yang telah berkenan memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi penulis untuk menjadikan skripsi ini lebih baik.

6. Bapak Drs. Imam Hardjanto, M.AP selaku Dosen Penguji yang telah berkenan memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi penulis untuk menjadikan skripsi ini lebih baik.
7. Bapak Sugianto, S.Sos, M.AP Selaku kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara yang telah berkenan membantu penulis dalam pengambilan data Skripsi.
8. Bapak Drs. Sayid Muhdar Selaku Sekretaris Kantor Kecamatan Balikpapan Utara dan seluruh Staf Kantor Kecamatan Balikpapan Utara yang berkenan membantu penulis dalam pengambilan data.
9. Kedua Orang Tua penulis serta Keluarga Besar di Balikpapan, yang dengan sabar menunggu keberhasilan penulis serta orang-orang terkasih yang selalu mendukung dan mendoakan penulis.
10. Sahabat-sahabat dan teman-teman FIA Publik Angkatan 2003 dan semua pihak yang membantu dan memberi semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2008

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN.....	iii
SUMMARY.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
A. Kepemimpinan	7
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	7
2. Syarat-syarat Pemimpin	8
3. Peran Pemimpin	10
4. Tipe-tipe Pemimpin.....	11
5. Perilaku Pemimpin.....	12
6. Tugas Pemimpin	16
7. Fungsi Kepemimpinan.....	17
B. Kepuasan Kerja	21
1. Pengertian Kepuasan Kerja	21
2. Teori Kepuasan Kerja	22
3. Pengukuran kepuasan kerja.....	24
4. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	26
5. Variabel-variabel Kepuasan Kerja	31
C. Hubungan Pemimpin Dengan Kepuasan Kerja.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Fokus Penelitian	37
C. Lokasi dan Situs Penelitian	38
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Instrumen Peneliti	40
G. Analisis Data	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Hasil Penelitian	42
1. Profil Kecamatan Balikpapan Utara.....	42
a. Letak Geografis	42
b. Visi dan Misi	44
c. Struktur Organisasi	44
d. Jumlah Pegawai	54
e. Sarana Kerja Kantor Kecamatan	57
2. Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai	59
a. Koordinasi	59
b. Pengambilan Keputusan	62
c. Komunikasi	65
d. Perhatian Pada Bawahan	67
3. Kepuasan Kerja Pegawai	69
a. Kerja yang secara mental menantang.....	69
b. Penghargaan yang adil	71
c. Kondisi kerja.....	73
d. Sikap rekan sekerja	75
B. Pembahasan.....	76
1. Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai	76
a. Koordinasi	76
b. Pengambilan Keputusan	78
c. Komunikasi	79
d. Perhatian pada bawahan	81
2. Kepuasan Kerja Pegawai.....	82
a. Kerja yang secara mental menantang.....	82
b. Penghargaan yang adil	83
c. Kondisi kerja yang mendukung.....	84
d. Rekan sekerja yang mendukung.....	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Nama dan Jabatan di.....	
	Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Tahun 2007.....	55
Tabel 2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan di.....	
	Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Tahun 2007.....	56
Tabel 3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan di Kantor.....	
	Kecamatan Balikpapan Utara Tahun 2007.....	56
Tabel 4	Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin.....	
	di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Tahun 2007.....	57
Tabel 5	Sarana Kerja Di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara.....	
	Tahun 2007.....	58



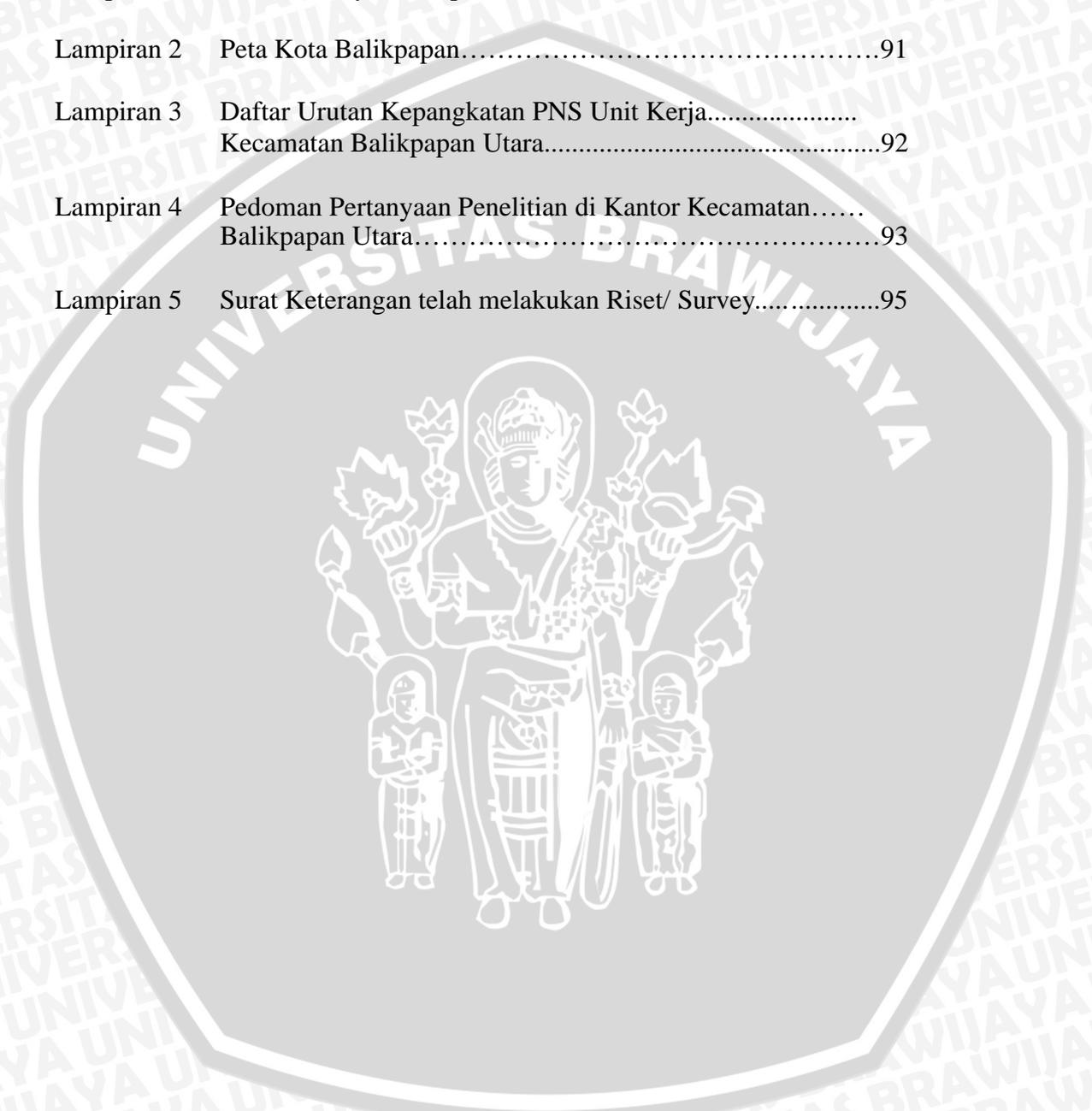
DAFTAR GAMBAR/BAGAN

Gambar 1 Pendekatan Teori Path Goal.....16
Gambar 2 Struktur Organisasi Kecamatan Balikpapan Utara.....45



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Riwayat Hidup.....	90
Lampiran 2	Peta Kota Balikpapan.....	91
Lampiran 3	Daftar Urutan Kepangkatan PNS Unit Kerja..... Kecamatan Balikpapan Utara.....	92
Lampiran 4	Pedoman Pertanyaan Penelitian di Kantor Kecamatan..... Balikpapan Utara.....	93
Lampiran 5	Surat Keterangan telah melakukan Riset/ Survey.....	95



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada prinsipnya suatu organisasi merupakan wadah, sebagai tempat untuk bekerja sama di bawah seorang pemimpin. Organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan bahwa organisasi adalah wadah atau wahana kegiatan dari orang-orang yang bekerja sama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan ini, setiap orang yang terlibat harus jelas akan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya.

Keberhasilan organisasi, baik besar ataupun kecil bukan semata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi lebih ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, yakni yang aktif, kreatif dan berkualitas serta harus disertai keterampilan, kemampuan, serta keahlian yang baik. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sudah menjadi tugas seorang pemimpin untuk mengubah *input* secara efisien dan efektif untuk mencapai *output* terbaik. Kemampuan seorang pemimpin dalam suatu organisasi diukur dari efektivitas pelaksanaan tugas-tugasnya dan juga dari efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Yang dimaksud dengan efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran atau tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan yaitu pencapaian atau penyelesaian suatu pekerjaan secara berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien).

Salah satu perangkat Pemerintah Daerah yang potensial di dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah pemerintah kecamatan. Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Pasal 120 ayat 2 : Perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan, dan kelurahan. Hal ini berarti kecamatan adalah salah satu perangkat pemerintah daerah yang perlu didayagunakan untuk menunjang pelaksanaan otonomi daerah serta pencapaian tujuan nasional.

Dengan memandang pemerintah kecamatan sebagai suatu organisasi, maka kerjasama yang solid untuk mencapai tujuan adalah suatu upaya yang rasional yang harus dilakukan guna keberhasilannya. Untuk mencapai tujuan yang dimaksud, diperlukan seseorang yang mampu untuk menjadi pengarah, pemandu, pembimbing dan pemersatu seluruh anggotanya yang lebih dikenal dengan pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu memberi tauladan dan harus mampu mengendalikan serta menggerakkan bawahannya dalam rangka melaksanakan segala program di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Dengan memperhatikan betapa pentingnya peranan pegawai dalam suatu organisasi, maka dapat dikatakan berkembang atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada baik buruknya kemampuan tenaga kerja sebagai anggota organisasi. Untuk meningkatkan semangat dan kemampuan pegawai ini, sangatlah dibutuhkan upaya dari pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari pegawainya dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan organisasi. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah (Hasibuan, 2003:203).

Pemimpin yang baik adalah yang mau mempertimbangkan kepuasan setiap kebutuhan-kebutuhan dari bawahannya. Jika tidak, maka bawahan tidak akan melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, akibatnya tujuan organisasi yang diharapkan tidak akan tercapai. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan itu

akan membangkitkan rangsangan atau gairah kerja yang dapat meningkatkan efektivitas kerja yang tinggi pada bawahan. Suatu kegiatan dikatakan efektif bilamana pemimpin dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik. Seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, di antaranya “koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi, dan perhatian kepada bawahan.” (Rivai, 2007:136).

Keberhasilan seorang pemimpin pada umumnya dapat diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sebaliknya bila produktivitas menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal (Kartono, 2005). Dengan demikian sebuah kepemimpinan yang efektif akan mendorong rendahnya kepuasan kerja sekaligus mendorong kepada rendahnya pencapaian kinerja yang diharapkan.

Camat selaku pemimpin dalam organisasi kecamatan yang merupakan salah satu perangkat pemerintah tidak hanya dituntut untuk bisa memotivasi pegawainya, melainkan juga harus mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Dengan demikian Camat selaku pemimpin dalam organisasi kecamatan dituntut untuk memperhatikan kebutuhan seluruh perangkatnya, baik pegawai yang menduduki jabatan tertentu maupun pegawai dan unsur staf atau bawahan. Camat selaku penanggungjawab seluruh rangkaian kegiatan instansinya, harus selalu berupaya meningkatkan kepuasan kerja bawahannya agar dapat membuahkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Oleh karenanya Camat sudah seharusnya membekali diri dengan bobot dan kualitas teknik memotivasi bawahan yang memadai baik dari segi pendidikan formal maupun non-formal agar mampu meminimalisir berbagai masalah dengan wilayah kewenangannya. Di samping itu pemimpin harus mampu menjalankan fungsinya sebagai koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian pada bawahan. Sebagai koordinasi, suatu organisasi dibentuk karena tujuan yang ingin dicapai tidak mungkin tercapai apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi

bertindak dan bekerja sendirian, sehingga perlu diciptakannya struktur organisasi, dirumuskannya berbagai peraturan, kebijaksanaan, uraian tugas, jenjang kewenangan dan jenjang kepangkatan. Para bawahan diajak berperan serta dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian, semua program kerja akan terlaksana berkat bantuan orang-orang yang dipimpin, karena setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, dan tidak mungkin bertindak dengan kekuasaannya untuk memerintah orang lain bekerja semata-mata untuk dirinya. Dan pemimpin memberi perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya.

Dengan demikian peran pegawai sangatlah penting terhadap maju mundurnya suatu organisasi, tetapi yang juga harus diperhatikan bahwa setiap pegawai bekerja, karena didorong oleh suatu harapan agar terjadi keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaan sebelumnya. Dengan demikian, bekerja merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja (Smith & Wakely dalam As'ad 1998). Jika dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum seseorang yang positif terhadap organisasinya; jelaslah bahwa setiap pemimpin perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyaknya bawahannya yang merasa puas bekerja pada organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2004).

Mengingat keberadaan seorang pemimpin sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi terutama dalam memotivasi bawahannya serta meningkatkan produktivitas kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja, maka penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mempelajari perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan yang efektif dalam melaksanakan tugasnya, seperti yang diungkapkan oleh Hersey, Blanchard dan Natemayer dalam Miftah Thoha (2003:6) merasakan bahwa “pemimpin-pemimpin itu hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka mempengaruhi orang-orang lain, akan tetapi

mereka seharusnya juga mengamati posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaannya.”

Dengan demikian upaya dari pemimpin sangat diharapkan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dari pegawainya. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat dijadikan panutan bagi pegawainya dalam meningkatkan suasana kerja yang nyaman, sehingga tidak menutup kemungkinan jika kebutuhan fisik sampai kebutuhan psikologis bawahan terpenuhi akan tercipta kepuasan kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2001:139).

Berdasarkan uraian di atas betapa pentingnya upaya seorang pemimpin terhadap kepuasan kerja bawahan, maka penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul “Upaya Pemimpin dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Berdasarkan Fungsi Kepemimpinan Studi Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan.”

B. Rumusan Masalah

Sebagaimana diuraikan di atas sudah menjadi tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin untuk menumbuhkan, memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan. Demikian pula Camat, selaku pemimpin dalam organisasi pemerintah di wilayah kecamatan sudah menjadi kewajiban dan tanggung jawab untuk menumbuhkan, memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya dalam rangka pencapaian tujuan nasional. Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah upaya pemimpin berdasarkan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan?

2. Bagaimanakah gambaran kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan.
2. Untuk menganalisis kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan.

D. Kontribusi penelitian

1. Praktis

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemerintah, terutama pemerintah kecamatan tentang upaya pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.

2. Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya Administrasi Publik.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Istilah pemimpin dalam buku Pamudji (1992:5) diterangkan berasal dari kata “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Berikut ini dipaparkan pengertian pemimpin yang dikaitkan dengan konteks penelitian yang menjadi sasaran penelitian. Pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian.

Secara etimologis, “pemimpin” adalah seorang yang mengepalai atau tegasnya seorang yang menjadi kepala. Sebagaimana fungsi “kepala”, maka pemimpin itu melihat, mendengar dan memikirkan. Menurut Wayong dan Ichsan (1993:96), “Pimpinan dalam arti manajemen menunjuk pada kegiatan atau perbuatan ‘memimpin’.

Pengertian pemimpin menurut Kartono (2005:38) adalah Seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan-kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Siagian (1999:97) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju pada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan secara bersama-sama. Hersey dalam Sutarto (1991:99) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2007:4) kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan

seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan itu adalah seorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan atau bakat yang dibawa sejak lahir, dan merupakan kebutuhan dari satu situasi, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu.

2. Syarat-syarat Seorang Pemimpin

Sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat tergantung bagaimana pimpinan melaksanakan tugasnya, dan juga kecakapan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut. Musanef (1994: 73-75) menjelaskan tentang syarat-syarat kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain :

- a. Jujur
- b. Berpengetahuan
- c. Berani (fisik dan moral)
- d. Mampu mengambil keputusan
- e. Dapat dipercaya
- f. Berinisiatif
- g. Bijaksana
- h. Tegas
- i. Adil
- j. Menjadi teladan
- k. Tahan uji (ulet)
- l. Loyalitas
- m. Tidak mementingkan diri sendiri
- n. Antusias
- o. Simpatik
- p. Rendah hati.

Sedangkan menurut Kartono (2005:37) kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah :

- a. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*)
- b. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*)
- c. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- d. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- e. *Perfeksionis*, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
- f. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
- g. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
- h. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet realistis.
- i. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
- j. Berjiwa wiraswasta.
- k. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil risiko.
- l. Tajam firasatnya, tajam, dan adil pertimbangannya.
- m. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
- n. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.
- o. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Selain itu seorang pemimpin juga diharapkan memenuhi syarat-syarat :

- a. Harus dapat memenuhi harapan pegawai untuk diakui bahwa mereka juga penting dalam organisasi
- b. Harus dapat menempatkan dirinya dalam kedudukan bawahannya, supaya dapat mengerti perasaan dan keinginan-keinginan mereka (bawahan).
- c. Harus memberikan penerangan sebanyak mungkin tentang kebijaksanaan dan tujuan serta rencana-rencana kerja dan program pelaksanaannya.
- d. Harus selalu terbuka untuk perundingan-perundingan dengan para bawahannya.
- e. Harus memberikan kebebasan sebanyak mungkin kepada bawahan untuk bertindak sendiri, jangan mengawasi terlalu ketat jika dipandang tidak perlu.
- f. Harus mengetahui keadaan yang sebenarnya di kalangan bawahannya.
- g. Harus berusaha agar perintah-perintah dan petunjuk-petunjuk dijalankan sebagaimana mestinya.

3. Peranan Pemimpin dalam Organisasi

Handayaniingrat (1992:64) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan, yaitu :

- a. Kemampuan untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan kepada orang-orang atau kelompok yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- b. Kemampuan untuk memberikan perintah/pengarahan, bimbingan ataupun mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Guna melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka seorang pemimpin harus memiliki kecakapan tertentu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sarwoto (1996:64) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecakapan :

- a. Mengetahui bidang tugasnya
- b. Peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya
- c. Melakukan hubungan antara manusia (*human relation*) dengan baik
- d. Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar
- e. Mampu melakukan koordinasi
- f. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat
- g. Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Berdasarkan uraian ini, maka secara umum seorang pemimpin harus memiliki kecakapan :

- a. Kecakapan konsepsional (*conceptual skill*)

Kecakapan konsepsional (*conceptual skill*) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan.

- b. Kecakapan kemanusiaan (*Human skill*)

Kecakapan kemanusiaan (*Human skill*) adalah kemampuan untuk bekerja di dalam kelompok atau dengan kelompok. Hal ini dimaksudkan untuk membangun suatu usaha koordinasi di dalam suatu tim, dimana ia bertindak sebagai pemimpin.

c. Kecakapan teknis (*technical skill*)

Kecakapan teknis (*technical skill*) adalah kemampuan untuk menggunakan metode, proses, prosedur, dan teknik, yang pada umumnya berhubungan dengan alat atau sarana kerja dalam organisasi dan bukan dengan manusia.

4. Tipe-tipe Pemimpin

Simamora (2004:41) mengemukakan tipe-tipe seorang pemimpin sebagai berikut :

a. Tipe otokratis

Pemimpin otokratis adalah seorang yang mempunyai sifat :

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran ataupun pendapat dari orang lain terutama bawahannya
- 5) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
- 6) Dalam tindakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe militeristis

Seorang pemimpin yang *militeristis* adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 7) Lebih sering menggunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan
- 8) Terlalu bergantung pada jabatan dan pangkat dalam menggerakkan bawahannya
- 9) Senang terhadap formalitas yang berlebihan
- 10) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- 11) Sukar menerima kritikan dari bawahan

b. Tipe paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis memiliki sifat-sifat sebagai berikut dalam melakukan kepemimpinan :

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2) Bersikap terlalu melindungi
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif

- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya
 - 6) Sering bersikap maha tahu
- c. Tipe kharismatis
- Seorang pemimpin yang kharismatis adalah seorang yang mempunyai daya tarik yang besar dan kuat bagi bawahannya, dan apa saja tindakan dan perlakuannya selalu dianggap benar oleh para pengikut atau bawahan.
- d. Tipe demokratis
- Seorang pemimpin dengan tipe demokratis adalah seorang dalam kepemimpinannya memiliki sifat-sifat:
- 1) Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa semua manusia adalah sama dan sederajat
 - 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya
 - 3) Senang menerima saran, kritik atau pendapat dari para bawahannya
 - 4) Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan
 - 5) Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada para bawahan, dan bila para bawahan berbuat suatu kesalahan akan diperbaiki agar bawahan tersebut tidak lagi berbuat kesalahan yang sama
 - 6) Selalu berusaha untuk mengembangkan kreasi dan fantasi bawahannya
 - 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan menurut Kartono (2005:34) tipe pemimpin ada tiga pola dasar, yaitu :

- a. Berorientasi tugas (*task orientation*)
- b. Berorientasi hubungan kerja (*relationship orientation*)
- c. Berorientasi hasil yang efektif (*effectiveness orientation*).

5. Perilaku Pemimpin

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan pemimpin terhadap bawahan yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah.

Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat pada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Di dalam menelaah perilaku pemimpin, tim dari Universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain.

Dalam bentuk perilaku tugas dan hubungan yang merupakan titik pusat dari konsep kepemimpinan situasional dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perilaku tugas ialah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau pengikut menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disiasati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.
- b. Perilaku hubungan adalah suatu perilaku pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar cara membuka lebar-lebar komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada pada karyawan untuk menggunakan potensinya. Hal macam ini disiasati oleh dukungan *sosioemosional*, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama (Thoha, 2001:77).

Lebih lanjut Thoha (2004:42) Menurut teori Path-Goal, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahan tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku kepemimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan.

Adapun empat perilaku kepemimpinan yang dikemukakan oleh House dan Mitchell dalam Gary Yukl (1994:242) :

- a. *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung)
Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b. *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif)
Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- c. *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif)
Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- d. *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan)
Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Bila tugas terlalu menekan, membosankan, atau berbahaya, maka *supportive leadership* akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan dari pekerjaan tersebut.

Bila tugas tersebut tidak terstruktur dan kompleks, para bawahan tidak berpengalaman dan terdapat sedikit formalisasi peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur untuk mengatur pekerjaan tersebut, maka *directive leadership* akan menghasilkan kepuasan dan usaha yang lebih tinggi dari para bawahan, jika tugas tersebut terstruktur atau bila para bawahan sangat kompeten, maka *directive leadership* tidak akan mempunyai dampak terhadap usaha tersebut.

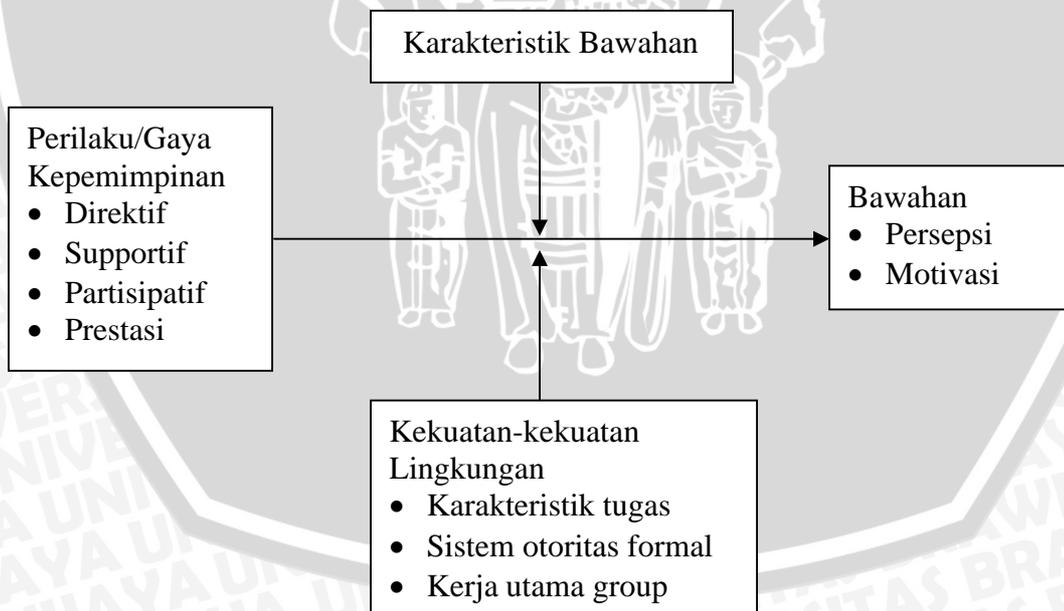
Kepemimpinan partisipasi akan meningkatkan usaha dan kepuasan bawahan bila mana tugas tersebut tidak terstruktur, perilaku tersebut mempunyai dampak yang sedikit atau sama sekali tidak ada dampak. Kepemimpinan partisipasi dapat juga meningkatkan nilai-nilai intrinsik dari pekerjaan tersebut dan dengan demikian kepuasan bagi para bawahan yang mempunyai *need of achievement* serta otonomi yang tinggi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan diharapkan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tugas yang menantang. Bila mana pekerjaan itu sederhana dan diulang-ulang, maka perilaku ini tidak atau hanya mempunyai efek yang sedikit saja.

Ada dua faktor situasional yang lebih diidentifikasi dalam teori ini yaitu sifat *personal* dari para bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *Path-Goal* memberikan penilaian bahwa : perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Faktor situasional kedua, *Path-Goal* menyatakan bahwa : perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika :

- a. Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- b. Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Dan jika tidak dengan cara demikian maka para bawahan lingkungannya akan merasa kekurangan.

Jadi inti dari *Path-Goal* adalah pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tugas, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Dengan kata lain pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Gambar di bawah ini menyimpulkan pendekatan teori Path-Goal tersebut.

Gambar 1
Pendekatan Teori Path Goal



Sumber : Miftah Thoha (2004:44).

6. Tugas Pemimpin

Tugas seorang pemimpin menurut Kartono (2005:117) adalah sebagai berikut:

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- d. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- e. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan/*cohesiveness* kelompok; meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- f. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- g. Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan hidup anggota kelompok setiap harinya.

7. Fungsi Kepemimpinan

Dalam Poerwadarminta (1986:283): "fungsi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang dilakukan". Dengan demikian fungsi itu berkaitan dengan tugas atau kewajiban seseorang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Adapun fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2005:93) :

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Siagian (2003:47) Fungsi kepemimpinan adalah :

- Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.

- Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi.
- Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
- Mediator yang handal khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani situasi politik.
- Pimpinan selaku integrator yang efektif rasional, obyektif dan netral.

Sedangkan menurut Rivai (2007:136) seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, di antaranya “koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi, dan perhatian kepada bawahan.”

a. Koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasikan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, koordinasi yang baik dalam merupakan indikator bahwa kepemimpinannya baik.

b. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis, yang meliputi merumuskan masalah, mengumpulkan informasi memilih pemecahan yang paling layak, dan melaksanakan keputusan. Karena pengambilan keputusan

merupakan pekerjaan yang selalu dilakukan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin sering menghadapi berbagai masalah karenanya ia harus mengambil tindakan yang tepat. Inilah yang disebut proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini mencerminkan alternatif tindakan yang terbaik bagi penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang diambil tepat akan mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan.

Lebih lanjut Rivai mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya.

Menurut H. A. Simon dalam Kartono (2005:146) mengemukakan terdapat tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Intelligence activity, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang inteligen.
- 2) Design activity, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut; jadi ada perencanaan pola kegiatan.
- 3) Choice activity, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

c. Komunikasi

Komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dari komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaiannya dapat dilaksanakan dengan baik, dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Proses dasar komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur komunikator, pesan, saluran, dan komunika. Komunikasi menyampaikan pesan kepada komunikan, dan

komunikasi menangkap atau menerima pesan melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, dan perasaan).

Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan yang penting karena seorang pemimpin akan berhadapan dengan bermacam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin, sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak oleh bawahannya. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat maupun kritik yang sifatnya membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pemimpin, maka komunikasi dari bawah juga sangat penting untuk diperhatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

Menurut Rivai (2007:375-376) komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu, komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.

Sedangkan menurut Kartono (2005:134) komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain.

d. Perhatian pada bawahan

Unsur manusia merupakan unsur yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antar

manusia yang sebaik-baiknya sehingga merupakan tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran di antara mereka tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus bisa membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan rangsangan yang berupa pujian apabila bawahan bekerja dengan berhasil, dan juga memberikan rangsangan yang berupa insentif bila bawahan mempunyai prestasi atau hasil kerja yang baik. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus berusaha memberikan fasilitas bagi pencapaian tujuan para bawahannya.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2003:103) kepuasan kerja adalah :

Hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Menurut Martoyo (1996:132) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: “Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan pada perusahaan tersebut.

Menurut Handoko (1989:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Rivai (2007:249) kepuasan kerja adalah :

Penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus

terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Selanjutnya menurut French dalam Nawawi (2006:296) kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaan atau terhadap pekerjaan itu sendiri.

Dari beberapa definisi di atas mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan seseorang dalam memandang atau menilai hal-hal yang berkaitan langsung dengan isi dan konteks pekerjaannya (perasaan tentang lingkungan tugasnya, rekan kerja dan organisasi). Setiap orang memiliki kepuasan yang berbeda-beda, hal ini sangat bergantung pada apa yang individu itu anggap penting dan bernilai bagi dirinya sendiri. Kepuasan kerja mempunyai manfaat penting bagi karyawan maupun perusahaan, oleh karena itu kepuasan kerja perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja.

2. Teori Kepuasan Kerja

Wexley & Yulk dalam As'ad (2003:104) menyatakan bahwa terdapat tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang umum dikenal. Tiga teori tersebut adalah:

a. *Discrepancy Theory* (Teori Kesenjangan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh (Porter 1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakannya. Kemudian (Locke 1969) menerangkan bahwa: “kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.”

Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat

discrepancy, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standart minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh (Adam 1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah (Zalenznik 1958). Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Terdapat tiga elemen dari teori ini (Wexly & Yulk,1977), yaitu:

1) *Input*

Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, ketrampilan, pembelajaran, umur, dan sebagainya.

2) *Outcomes*

Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai 'hasil' dari pekerjaannya, seperti misalnya: gaji, pengakuan dan tunjangan.

3) *Comparison persons*

Setiap karyawan akan membandingkan ratio *input – outcomes* dirinya dengan ratio *input – outcomes* orang lain. Apabila perbandingan itu dianggap cukup adil (*equity*), maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak, misalnya pada orang yang moralis. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan dapat menimbulkan ketidakpuasan.

c. *Two Faktor Theory*

Prinsip teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu

variable yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factoirs*.

1) *Satisfiers* atau *Motivator*

Faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang (Herzberg, 1959). Hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

2) *Dissatisfiers* atau *hygiene faktors*

Faktor-faktor yang menjadi bukti sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status (Wexley & Jukl, 1977:103). Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Jadi teori ini berpendapat bahwa perbaikan upah, atau kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan. Selanjutnya dikatakan oleh Herzberg, bahwa yang bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfiers*.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Mengukur kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2004:126) dapat digunakan “skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota.”

a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu:

1. kondisi kerja, sejauh mana rasa puas terhadap kondisi kerja didalam organisasi.
2. pengawasan, sejauh mana rasa puas terhadap tindakan pengawasan dari atasan.
3. Upah atau kompensasi, sejauh mana rasa puas terhadap kebijakan upah yang ditetapkan perusahaan.
4. Promosi atau pengembangan karir, sejauh mana rasa puas terhadap kebijakan promosi karir atau promosi jabatan.
5. *co-worker*, sejauh mana rasa puas terhadap hubungan dengan sesama rekan kerja.

b. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Mengukur kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari segi gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

c. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan Englang pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Inti pertanyaan dari kuisisioner Minnesota adalah: pemanfaatan kemampuan, nilai-nilai moral, prestasi, pengenalan, aktifitas, tanggungjawab, kemajuan, keamanan, otoritas, pelayanan social, otonomi, status social, kebijakan perusahaan, hubungan antar orang- pengawas, kompensasi, supervise-technis, kerjasama, variasi, kreatifitas, kondisi kerja, dan kebebasan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada

karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Dalam kehidupan organisasional, banyak faktor-faktor yang sangat berpengaruh bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskannya dengan cara bekerja. Bekerja tidak bisa dipandang semata-mata sebagai tempat untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individualistik dan ekonomis tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya. Interaksi dengan banyak pihak juga diperlukan sebab tidak ada satupun pekerjaan dalam suatu organisasi yang terselesaikan hanya oleh seorang tanpa interaksi dengan pihak lainnya. Hal ini memberi petunjuk bahwa ada empat faktor yang turut berperan. Menurut Siagian (2004:128), keempat faktor tersebut adalah :

- a. Pekerjaan yang penuh tantangan
- b. Penerapan sistem penghargaan yang adil
- c. Kondisi yang sifatnya mendukung
- d. Sikap rekan sekerja.

Dalam pembahasan selanjutnya akan dijelaskan mengenai keempat faktor yang turut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang penuh tantangan

Pada umumnya telah diakui bahwa sebagian besar pekerja, pekerjaannya yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Menurut Robbins (1996:181), dikatakan bahwa “Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.”

Seorang pegawai ingin mendapatkan tugas yang tidak terlalu mudah sehingga penyelesaiannya dapat dilakukan tanpa mengerahkan segala keterampilan, tenaga dan waktu yang tersedia baginya. Sebaliknya, sifat pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang hendaknya jangan demikian sukarnya sehingga kemungkinan berhasil kecil meskipun sudah dengan

pengerahan kemampuan, keterampilan, waktu dan tenaga yang dimilikinya. Biasanya hal ini jika berlangsung terus-menerus dan dalam jangka waktu yang lama akan berakibat pada tingkat kepuasan yang rendah. Oleh karena itu, pekerjaan yang mengandung tantangan yang apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja.

Adanya pelaksanaan sistem umpan balik terhadap pekerjaan yang diberikan kepada seorang pegawai sangat diperlukan. Maksud sistem umpan balik terhadap pekerjaan adalah hasil evaluasi atasan terhadap penyelesaian tugas yang tentunya diharapkan bersifat rasional dan disampaikan kepada pegawai yang bersangkutan. Manfaat dari sistem ini terhadap pekerjaan adalah memberitahukan kepada pegawai yang bersangkutan bagaimana pandangan seorang atasan tentang kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Dengan umpan balik terhadap pekerjaan tersebut seorang karyawan dapat mengetahui apakah prestasi kerjanya sesuai dengan harapan dan tuntutan organisasi atau tidak. Sehingga karyawan dapat mengetahui kelemahan-kelemahannya untuk dapat diatasi bahkan diperbaiki dimasa yang akan datang.

b. Penerapan sistem penghargaan yang adil

Dalam suatu organisasi, masalah keadilan sesungguhnya adalah masalah persepsi yang artinya seseorang akan merasa diperlakukan secara adil apabila perlakuan itu menguntungkannya dan sebaliknya merasa diperlakukan tidak adil apabila perlakuan itu dilihatnya sebagai suatu hal yang merugikan. Karyawan menginginkan gaji dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil.

Sistem penghargaan biasanya dikaitkan dengan beberapa hal Siagian, (2004:129) yaitu :

1) Pengupahan



Upah atau gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan. Gaji atau upah mempunyai peranan yang sangat berarti sebagai penentu dari kepuasan kerja. Meskipun tidak semua penelitian menempatkan gaji sebagai sumber yang penting penyebab terbentuknya kepuasan kerja namun peranan gaji tidak diragukan lagi sebagai kunci penentu dari kepuasan kerja.

Menurut Robbins (1996:181) dinyatakan bahwa “Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standart pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”. Jadi setiap organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan gaji dan pengupahan.

2) Promosi

Promosi dalam organisasi didasarkan pada berbagai pertimbangan yang tidak didasarkan kriteria yang obyektif melainkan berdasarkan berbagai pertimbangan yang subyektif, seperti *personal like and dislike*, nepotisme, kesukuan, asal daerah dan sebagainya. Perbedaan dasar dilakukannya promosi kepada karyawan ini dapat menimbulkan perasaan diperlakukan tidak adil yang pada gilirannya akan berakibat pada tingkat kepuasan yang rendah dan tidak mustahil akan bermuara pada perilaku yang negatif.

3) Kondisi Kerja

Kondisi kerja tidak hanya terbatas pada kondisi ditempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan tempat pekerjaan, keamanan dan hal-hal lain yang sejenis, tetapi bisa juga lokasi tempat kerja dikaitkan dengan tempat tinggal. Karena ada pula orang yang bersedia menerima

upah lebih rendah dari yang mungkin diterimanya asal saja lokasi tempat pekerjaannya itu lebih dekat dengan tempat tinggalnya.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Dapat dikatakan kepuasan pada kondisi kerja adalah kepuasan karyawan terhadap situasi dan lingkungan disekitar tempat kerja khususnya yang bersifat fisik. Seperti yang dikatakan Robbins (1996:181) bahwa “Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik”. Relevan untuk menekankan bahwa meskipun benar efisiensi, efektivitas dan produktifitas kerja pada analisis terakhir tergantung pada unsur manusia dalam organisasi, tetap diperlukan kondisi kerja yang mendukung. Hal ini antara lain berarti tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan, betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar disiplin yang tinggi dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak, apalagi dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerjanya.

Kondisi kerja yang mendukung efektivitas dan produktifitas kerja antara lain temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan dan fasilitas kerja lainnya. Karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan, fasilitas yang bersih, nyaman dan dengan alat-alat yang memadai sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

d. Sikap rekan sekerja

Dalam pendidikan organisasi manusia tidak bisa hidup sendiri dan harus berinteraksi dengan orang lain baik dengan rekan sekerja, atasannya maupun para bawahan. Keharusan interaksi timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antara satu tugas dengan tugas lainnya.

Hubungan sosial yang ada diantara rekan sekerja berpengaruh pada proses kerja seseorang.

Karyawan yang memiliki atasan yang penuh perhatian dan sportif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi. Namun tidak jarang timbul kesalahpahaman antara pegawai dan pimpinan. Hal ini dapat mengganggu cara kerja seseorang. Hubungan yang baik, yang cukup demokratis dan saling menghargai merupakan hubungan yang ideal dari karyawan sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya pegawai dapat merasakan ketenangan dan keamanan. Jadi kepuasan pada rekan kerja merupakan kepuasan karyawan terhadap sikap orang lain didalam organisasi baik rekan kerja sederajat ataupun atasan yang bersangkutan.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2004:120) yaitu “faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.”

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2003:112-113), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan (posisi)
Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Tetapi hal ini tidak selalu benar, terkadang justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Pangkat (golongan)
Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka akan dianggap

sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mempengaruhi perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antar karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting, artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum dan Gilmer dalam As'ad (2003:114) sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

5. Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Variabel-variabel kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000:118) adalah terdiri dari :

a. *Turnover*

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

b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.

c. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat

pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

d. Ukuran organisasi perusahaan

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

Selanjutnya menurut Susilo Martoyo (2000:142) mengungkapkan bahwa, “Masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat absensi karyawan, tingkat perpindahan (*turnover*) tenaga kerja, dan semangat kerja.” Ketiga hal ini dapat dijadikan alat ukur akan adanya kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi sehingga dapat pula disebut sebagai variabel-variabel kepuasan kerja.

Adapun hubungan-hubungan kepuasan kerja dengan variabel-variabel kepuasan kerja itu sendiri antara lain :

a. Kepuasan kerja dan tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Jika kepuasan kerja tinggi maka tingkat kehadiran cenderung rendah, demikian juga bila tingkat kepuasan kerja rendah maka tingkat ketidakhadiran cenderung meningkat. Di samping itu perlu diperhatikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak berdampak pada rendahnya absensi karyawan, tetapi masih banyak faktor yang membuat karyawan mempunyai tingkat absensi yang tinggi. Tetapi tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung mengakibatkan tingkat absensi yang tinggi.

b. Kepuasan kerja dan perpindahan karyawan

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan perpindahan karyawan. Luthans (1992:53) menemukan keterkaitan yang tidak terlalu tinggi antara kepuasan kerja dengan perpindahan kerja, namun kepuasan kerja bisa membantu meminimalkan. Sebaliknya bila kepuasan rendah, perpindahan kerja cenderung meningkat. Suatu organisasi yang dimiliki tingkat perpindahan tinggi, yang ditandai dengan sering keluar masuknya para pegawai dalam organisasi tersebut, memperlihatkan bahwa kepuasan kerja para pegawai dalam organisasi itu sangat rendah. Ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi ditunjukkan dengan keluarnya pegawai dari organisasi

tersebut. Kerugian-kerugian yang diakibatkannya antara lain organisasi terpaksa melakukan penarikan pegawai untuk mengganti pegawai yang keluar, selain itu perputran pegawai juga mengakibatkan ketidakpuasan pegawai yang tetap tinggal karena mengganggu pola sosial yang telah dibina dengan pegawai sebelumnya, dan mereka dituntut untuk terus beradaptasi dengan pegawai-pegawai yang baru.

c. Kepuasan kerja dan semangat kerja

Pegawai yang kurang puas pada umumnya memiliki semangat kerja yang rendah. Semangat kerja yang rendah tersebut ditandai dengan adanya rasa malas, keluhan-keluhan, hasil kerja asal-asalan, tidak tepat waktu serta kebosanan kerja. Apabila pegawai memiliki semangat kerja yang rendah akan berdampak pada kepuasan kerja itu sendiri. Dengan demikian semangat kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat menghilang secepat timbulnya, dimana ketika kepuasan kerja tersebut surut akan memberi dampak serius bagi organisasi yakni berupa munculnya berbagai masalah kepegawaian. Jadi tak dapat dipungkiri betapa penting bagi para pemimpin untuk mendapatkan segala informasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja bawahannya. Hal ini sangat berguna bagi pemimpin dalam mengambil keputusan, baik dalam upaya pencegahan maupun dalam menanggulangi berbagai masalah pegawai yang dihadapi.

C. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi orang lain agar orang lain mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Asumsi awal bahwa kepemimpinan organisasi yang baik mampu menciptakan kepuasan kerja. Secara khusus adanya hubungan-hubungan antara kepemimpinan berorientasi karyawan dan kepemimpinan orientasi tugas (Robin,1996).

Studi Ohio dan Michigan menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang memberikan perhatian yang baik dan seimbang terhadap tugas maupun terhadap

orang atau karyawan mampu mengubah perilaku bawahan sehingga menciptakan prestasi dan rasa puas dalam bekerja, namun umumnya pemimpin yang berorientasi terhadap tugas lebih kuat dalam mempengaruhi prestasi kerja karyawan, sedangkan pemimpin yang berorientasi terhadap orang atau karyawan lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja (Jewel dan Siegal, 1998).

Berdasarkan teori diatas dalam Kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Agar dapat berhasil dalam memimpin bawahannya selain harus memiliki kualitas maupun sifat, juga dituntut untuk dapat mempengaruhi dan mampu mengarahkan bawahannya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya, diantaranya koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian kepada bawahan.

Menurut Feldman (1985:196) dinyatakan bahwa terdapat dua (2) dimensi dari pemimpin yang memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kepuasan kerja, yaitu

Dimensi pertama adalah konsiderasi atau perhatian. Supervisor yang membentuk dukungan hubungan personal dengan bawahan dan memperhatikan kepentingan mereka memberikan kontribusi pada kepuasan karyawan.

Dimensi kedua dari gaya supervisor yang memberikan kontribusi pada kepuasan kerja karyawan adalah masalah pengaruh atau partisipasi dalam pembuatan keputusan. Pimpinan yang bijaksana selalu didambakan oleh setiap karyawan.

Sementara Kahn dalam Hasibuan (1997). Pemimpin yang baik jika didalam kepemimpinannya dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya, menyusun alur pencapaian tujuan sebagai pedoman untuk mengerjakan pekerjaan, menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan, mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisasi

Pendapat Heidjrachman dan Suad (1990:224) mengatakan bahwa perilaku pimpinan sering disebut juga sebagai gaya kepemimpinan (*style of leadership*), pendapat yang sama juga dikemukakan Rivai (2007:64) bahwa gaya

kepemimpinan adalah “sikap, gerakan, perilaku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.” Berikut ini beberapa pendapat para ahli tentang perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

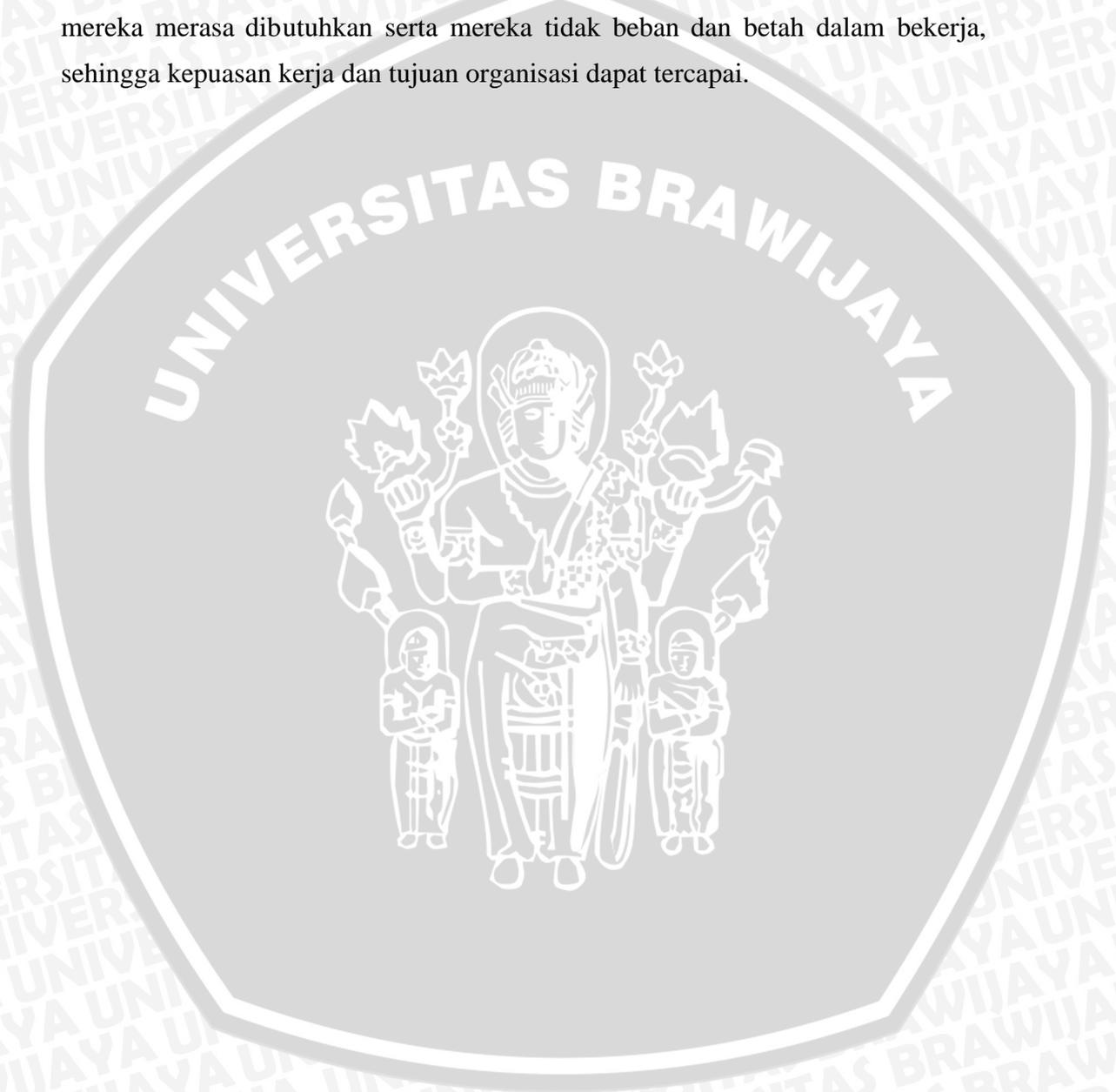
Menurut pendapat Handoko (1995:293) yang menyatakan bahwa : “dalam kenyataan perilaku pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.” Sedangkan menurut Robbins (1996:182) menyatakan bahwa :

Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan minat pribadi pada mereka.

Apabila seorang pemimpin berperilaku terpusat pada produktivitas dengan kadar yang tinggi, maka perilaku yang terpusat pada karyawan akan rendah kadarnya. Sebaliknya apabila seorang pemimpin berperilaku terpusat pada karyawan berkadar tinggi, maka perilaku terpusat pada produktivitas kadarnya menjadi rendah. Di samping hasil tersebut di atas, penelitian Universitas Michigan menemukan juga bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (anggota organisasi), akan dapat meningkatkan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja yang lebih tinggi untuk jangka waktu panjang. Sedang yang terpusat pada produktivitas atau hasil kerja, dapat meningkatkan produktivitas kelompok dalam jangka waktu pendek, namun berdampak kepuasan kerjanya menjadi rendah (Nawawi, 2006:87).

Keberhasilan seorang pemimpin pada umumnya dapat diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sebaliknya bila produktivitas menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal (Kartono,1998).

Dari beberapa pengertian dan definisi di atas dinyatakan bahwa terdapat pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Fungsi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin terhadap pegawai atau bawahan yang tepat serta dapat diterima, akan memberikan dampak kepada pegawai atau bawahan dimana mereka merasa dibutuhkan serta mereka tidak beban dan betah dalam bekerja, sehingga kepuasan kerja dan tujuan organisasi dapat tercapai.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Koentjaraningrat (1991:291) “Pengertian deskriptif adalah penelitian yang mempunyai tujuan untuk menggambarkan secara tepat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok-kelompok tertentu atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dengan gejala yang lain.”

Dengan demikian, penelitian secara deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menggambarkan dan mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada secara aktual serta mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Oleh karena itu maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

B. Fokus Penelitian

Fokus berkedudukan sebagai batas, yaitu yang berguna untuk mencegah terjadinya pembiasan dalam mempersiapkan maupun dalam melakukan pembahasan nantinya.

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah upaya pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui :

1. Upaya pemimpin Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan berdasarkan fungsi-fungsi kepemimpinan, meliputi :
 - a. Koordinasi
 - b. Pengambilan Keputusan
 - c. Komunikasi

- d. Perhatian pada bawahan
2. Gambaran kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan dapat diketahui melalui :
 - a. Kerja yang secara mental menantang
 - b. Penghargaan yang pantas dan adil
 - c. Kondisi kerja yang mendukung
 - d. Rekan sekerja yang mendukung.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai tempat penelitian adalah Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana penulis menangkap keadaan sebenarnya obyek yang diteliti. Dengan demikian situs dalam penelitian ini adalah Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan, yang mencakup segenap ruang-ruang kerja pada kantor itu.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dan sumbernya, berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari :

- a. Camat,
- b. Sekretaris Camat,
- c. Seksi Pemerintahan,
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban,
- e. Seksi Pembangunan Masyarakat Kecamatan,
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial,
- g. Seksi kebersihan dan lingkungan,

h. Bagian-bagian yang terkait.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya, berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, dan artikel-artikel yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung dan dekat fenomena obyek yang terjadi yang diteliti, sehingga metode observasi sumber informasinya berupa penampakan suasana atau perilaku yang diamati oleh petugas serta direkam dalam bentuk-bentuk lembaran-lembaran isian yang di dalamnya terdapat penampakan keadaan suasana atau problem. Melalui teknik observasi akan diperoleh gambaran yang jelas serta nyata.

2. Wawancara

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan obyek yang diteliti, baik dengan wawancara secara pribadi maupun dengan surat menyurat.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik dalam mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen-dokumen, buku-buku panduan, arsip-arsip serta data lain yang berhubungan dengan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

1. Penulis sendiri dengan panca inderanya untuk melakukan penelitian dan pencatatan terhadap fenomena yang terjadi di tempat penelitian.

2. Pedoman wawancara yaitu berupa data pertanyaan yang diajukan kepada responden. Hal ini berguna untuk menggambarkan penulis dalam pencarian data terutama dalam melakukan wawancara.
3. Perangkat penunjang lainnya yang meliputi : interview guide, alat pencatat (alat tulis menulis), alat perekam dan perangkat pembantu lainnya.

G. Analisis Data

Setelah data yang diperoleh dan studi pustaka dan riset lapangan diolah, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data menurut Patton seperti yang dikutip oleh Moleong (2002:130) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman (1992:20) yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu:

1. Reduksi Data;

Yaitu data yang diperoleh di lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan dan penelitian direduksi pada hal-hal yang penting, kemudian dicari polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data (display data);

Yaitu untuk memudahkan peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi;

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan secara terus menerus sepanjang penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan yaitu mencari pola, tema,

hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif Dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Kecamatan Balikpapan Utara

a. Letak Geografis

Kecamatan Balikpapan Utara memiliki luas wilayah kurang lebih 13.217 Ha dengan batas-batas wilayah :

Utara : Kecamatan Samboja (Kabupaten Kutai Kartanegara dan Kelurahan Mentawir Kecamatan Penajam Kabupaten Paser Utara)

Timur : Kecamatan Balikpapan Timur

Selatan : Kecamatan Balikpapan Tengah

Barat : Kecamatan Balikpapan Barat

Secara administrasi Kecamatan Balikpapan Utara terdiri dari 4 kelurahan, yaitu:

- a. Kelurahan Muara Rapak
- b. Kelurahan Gunung Samarinda
- c. Kelurahan Batu Ampar
- d. Kelurahan Karang Joang.

Sedangkan luas wilayah masing-masing kelurahan adalah sebagai berikut :

- | | | |
|-------------------------------|---|-------------|
| a. Kelurahan Muara Rapak | = | 352,70 Ha |
| b. Kelurahan Gunung Samarinda | = | 573,83 Ha |
| c. Kelurahan Batu Ampar | = | 2.980,75 Ha |
| d. Kelurahan Karang Joang. | = | 9.309,37 Ha |

Keadaan topografi wilayah kurang lebih 85% merupakan perbukitan, sedang sisanya merupakan daerah datar sampai berombak dengan ketinggian mencapai lebih kurang 15 m dari atas permukaan laut. Sedangkan kondisi tanahnya sebagian besar berpasir yang mudah terjadi erosi.



Jumlah penduduk (sampai akhir bulan Desember 2007) sebanyak 110.258 jiwa dengan 33.287 kepala keluarga. Penyebaran penduduk cukup merata dan dengan tingkat kepadatan 855 jiwa/km² dengan komposisi menurut pekerjaan adalah :

- | | | |
|-------------------|---|--------------|
| a. Pegawai Negeri | : | 1.869 orang |
| b. Karyawan | : | 19.583 orang |
| c. Buruh | : | 4.530 orang |
| d. Tukang | : | 1.021 orang |
| e. Pedagang | : | 1.791 orang |
| f. Petani | : | 2.177 orang |
| g. Profesi | : | 6.915 orang |
| h. Polri | : | 434 orang |
| i. TNI | : | 614 orang |
| j. Lain-lain | : | 71.324 orang |

Besarnya jumlah penduduk yang bekerja di sub sektor perdagangan dan jasa secara umum disebabkan karena fungsi yang dimiliki oleh Kota Balikpapan sebagai Kota Kolektor dan distributor di samping posisinya sebagai pintu gerbang Kalimantan Timur yang dilengkapi dengan sarana ataupun fasilitas yang berskala internasional, sehingga penduduk Kecamatan Balikpapan Utara yang wilayahnya merupakan wilayah perkotaan lebih memungkinkan untuk bekerja di sub sektor perdagangan dan jasa.

Kecilnya persentase penduduk yang bekerja di sub sektor pertanian/perikanan lebih disebabkan kondisi wilayah Kecamatan Balikpapan Utara yang tidak memiliki daerah pengairan dan topografi wilayah yang berbukit-bukit serta struktur tanah yang kurang cocok untuk pertanian.

b. Visi dan Misi

Visi Kecamatan Balikpapan Utara adalah Terwujudnya Balikpapan sebagai kota industri, perdagangan, jasa dan pariwisata dalam nuansa kota beriman.

Sedangkan Misi Kecamatan Balikpapan Utara adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kesejahteraan rakyat lahir dan batin.
- 2) Meningkatkan kualitas SDM yang berprestasi, inovasi dan mandiri.
- 3) Menyediakan berbagai kemudahan pelayanan kota yang berwawasan lingkungan
- 4) Menggelorakan semangat Balikpapan, kubangun, kujaga, kubela.

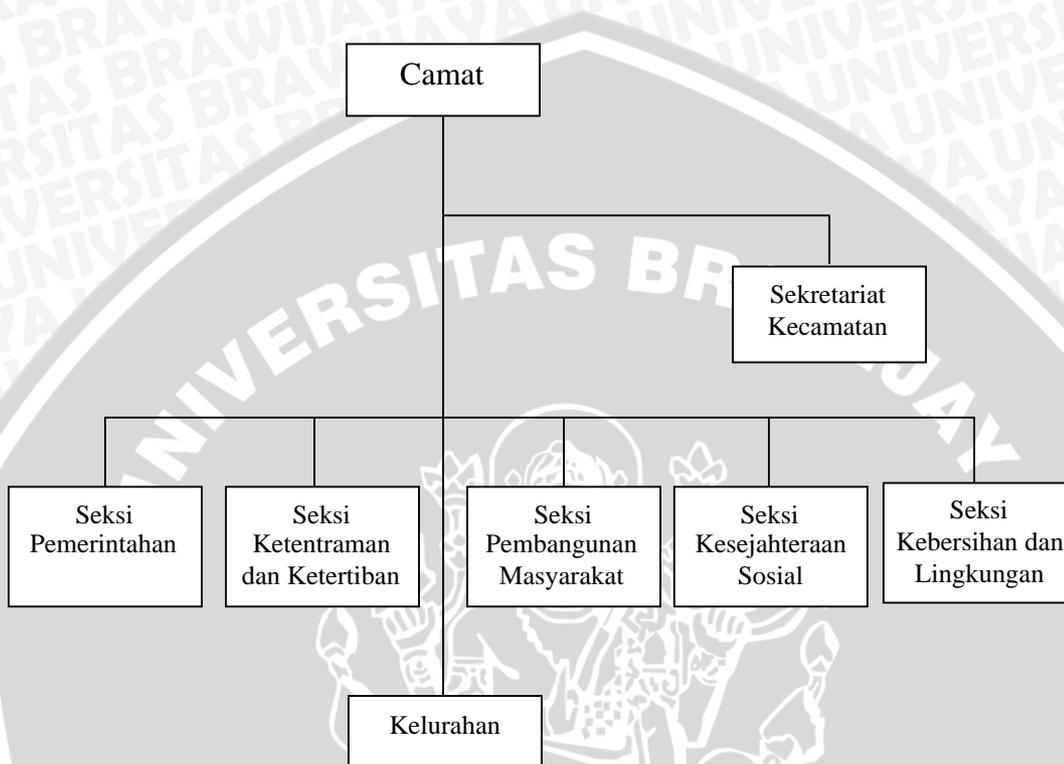
c. Struktur Organisasi

Dalam arti yang luas pengorganisasian dapat dipandang sebagai proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan sumber daya dan lingkungan. (The Liang Gie 1986) mendefinisikan bahwa : “Struktur organisasi adalah wadah kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan di antara pejabat maupun bidang-bidang kerja, satu sama lain sehingga jelas kedudukan dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.”

Kegiatan manusia dalam suatu organisasi nampak pada tata hubungan yang berupa susunan tata kerja dan segala tugas kewajibannya, wewenang dan tanggung jawabnya. Hubungan-hubungan kerja dalam suatu wadah yang disebut organisasi, baik di antara orang-orang maupun fungsi-fungsi harus ditetapkan, diatur dan disusun sehingga merupakan suatu kerangka yang punya pola tetap dan teratur.

Bentuk struktur organisasi Kantor Kecamatan Balikpapan Utara berbentuk lini dan staff dimana wewenang mengalir dari pimpinan kepada bawahan secara langsung dan bawahan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan, seperti dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 2
Struktur Organisasi Kecamatan Balikpapan Utara



Sumber data : Monografi Kecamatan Balikpapan Utara, 2007

Adapun tugas masing-masing jabatan adalah sebagai berikut :

a. Camat

Camat mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Merencanakan kegiatan bidang pemerintahan, pembangunan, masyarakat, kesejahteraan sosial, ketentraman dan ketertiban, kebersihan dan lingkungan sebagai pedoman kerja, baik yang bersifat rutin maupun pembangunan.
- 2) Mengkoordinasikan tugas-tugas pemerintahan umum dengan mengerahkan aparat yang dibawahinya dengan instansi terkait.
- 3) Mengkoordinasikan kegiatan kecamatan antara Sekretaris Kecamatan, Kepala-kepala Seksi, Kepala-kepala Kelurahan maupun dengan instansi

- terkait secara langsung maupun tidak langsung, agar terjadi sinkronisasi, terjadi kerjasama yang baik dan saling mendukung.
- 4) Melakukan monitoring kegiatan kecamatan baik melalui laporan tertulis maupun lisan agar dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 5) Mengevaluasi hasil kegiatan kecamatan berdasarkan laporan tertulis ataupun lisan dari bawahan sebagai bahan penyempurnaan atau penyusunan rencana selanjutnya.
 - 6) Membina pegawai di lingkungan kecamatan dan Sekretariat Kelurahan berdasarkan sistem kepegawaian dan ketentuan lain yang berlaku dalam rangka peningkatan prestasi kerja.
 - 7) Melaksanakan pembinaan perekonomian untuk mendukung peningkatan perekonomian masyarakat.
 - 8) Melaksanakan pembinaan keagrariaan sesuai prosedur dan wewenang yang dimilikinya untuk mencapai ketertiban administrasi keagrariaan.
 - 9) Melakukan monitoring baik secara langsung maupun tidak langsung pada daerah yang menjadi wilayah binaannya untuk mengetahui permasalahan peristiwa maupun lokasi kejadian.
 - 10) Melakukan legalisasi terhadap surat keterangan dan lampiran yang bersifat prinsip.
 - 11) Memimpin rapat, pertemuan, upacara secara langsung baik yang diadakan oleh perangkat kecamatan atau masyarakat untuk mengambil sesuatu keputusan.
 - 12) Memberikan penyuluhan secara langsung kepada masyarakat di bidang pemerintahan, pembangunan, kesejahteraan sosial, ketentraman dan ketertiban, kebersihan dan lingkungan agar tidak ada kesenjangan informasi antara pemerntahan kecamatan dengan masyarakat.
 - 13) Mengadakan peninjauan langsung ke lapangan untuk mengetahui tempat kejadian, peristiwa atau masalah sebenarnya yang terjadi di wilayahnya.



14) Melaporkan hasil kegiatan kecamatan kepada atasan sebagai bahan masukan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya.

15) Melaksanakan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai pendelegasian wewenang yang dilimpahkan.

b. Sekretaris Kecamatan

Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas :

- 1) Mengkoordinasikan, dan mengumpulkan bahan penyusunan rencana program kegiatan kecamatan berdasarkan data dan program tahun sebelumnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.
- 2) Menyelenggarakan pengendalian dan evaluasi hasil kegiatan masing-masing seksi untuk kemudian dilaporkan kepada Camat sebagai bahan penyusunan rencana kerja selanjutnya.
- 3) Menyelenggarakan inventarisasi permasalahan-permasalahan di lingkungan aparat kecamatan sesuai dengan hasil evaluasi untuk menentukan langkah selanjutnya.
- 4) Menyelenggarakan perencanaan dan pengelolaan kebutuhan kantor berdasarkan data kebutuhan dari masing-masing seksi untuk melengkapi sarana kerja.
- 5) Menyelenggarakan pelayanan administrasi dan ketatausahaan di lingkungan kecamatan.
- 6) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7) Menyelenggarakan perencanaan dan pengevaluasian anggaran kecamatan berdasarkan laporan dari masing-masing seksi.
- 8) Menyelenggarakan pengelolaan urusan rumah tangga dan keprotokolan kantor.
- 9) Mengkoordinasikan laporan rutin secara tertulis dari masing-masing seksi.
- 10) Menyelenggarakan tugas lain, dan tugas-tugas sesuai pendelegasian wewenang yang diberikan Camat.



c. Seksi Pemerintahan

- 1) Menyusun rencana kegiatan penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan data, informasi yang diperoleh sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- 2) Mengkoordinasikan, memantau perkembangan kehidupan masyarakat.
- 3) Menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang mutasi tanah, pemeriksaan kebenaran surat-surat tanah, pelaksanaan peninjauan lokasi bersama pihak terkait serta pembuatan berita acara pemeriksaan sebagai kelengkapan persyaratan pengurusan mutasi tanah.
- 4) Mengumpulkan bahan untuk rapat penyelesaian sengketa tanah atas dasar permintaan warga/masyarakat.
- 5) Menyelenggarakan pembuatan surat tanah dengan meregistrasi, pada buku agenda untuk tertib administrasi pertanahan.
- 6) Mengumpulkan bahan pembuatan monografi kecamatan setiap enam bulan sekali untuk diketahu perkembangannya.
- 7) Melaksanakan kegiatan administrasi akte catatan sipil, mutasi kependudukan, administrasi KTP, administrasi kewarganegaraan sesuai dengan pengantar yang masuk dari kelurahan.
- 8) Memeriksa kembali formulir kependudukan yang disampaikan petugas kelurahan sebelum data dientri oleh operator SIMDUK.
- 9) Menyiapkan dan mendistribusikan bahan pemilu pada kelurahan untuk pelaksanaan PEMILU.
- 10) Menyelenggarakan pembinaan administrasi pertanahan kelurahan.
- 11) Menyelenggarakan tugas-tugas lain sesuai pendelegasian wewenang yang diberikan Camat.

d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban

Seksi Ketentraman dan Ketertiban mempunyai tugas :

- 1) Menyusun rencana kegiatan ketentraman dan ketertiban berdasarkan data dan informasi sebagai pedoman pelaksanaan tugas.

- 2) Melakukan pendataan dan memelihara data Eks.G.30.S.PKI sebagai bahan masukan kepada instansi teknis.
- 3) Menyelenggarakan pemantauan ketentraman dan ketertiban masyarakat di wilayah kecamatan secara langsung dan periodik agar kondisi ketentraman dan ketertiban selalu terjaga.
- 4) Menyelenggarakan koordinasi kegiatan dengan Polisi Pamong Praja dan instansi terkait untuk bersama-sama memonitor kondisi ketentraman dan ketertiban wilayah kecamatan.
- 5) Memantau penyaluran bantuan kepada masyarakat serta melakukan kegiatan pengamanan dalam pelaksanaan penanganan akibat bencana alam dan bencana lainnya.
- 6) Memantau dan mengendalikan tertib perizinan di wilayah kecamatan untuk membantu penerapan dan pengamanan Peraturan Daerah, bersama Polisi Pamong Praja.
- 7) Menyelenggarakan pembinaan dan pengarahan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam memelihara ketentraman dan ketertiban di lingkungan sekitarnya.
- 8) Melaksanakan peninjauan lapangan atas permintaan atau laporan dari masyarakat serta atas permintaan pemerintahan kelurahan terhadap suatu permasalahan di bidang trantib, dan perizinan lainnya.
- 9) Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan mendirikan bangunan dan kegiatan pembukaan lahan dan galian C.
- 10) Mengumpulkan bahan dan menyusun laporan keadaan ketentraman dan ketertiban wilayah kecamatan sebagai bahan masukan bagi atasan.
- 11) Menyiapkan bahan dan saran dalam rangka pemberian izin pertunjukan pasar malam dan keramaian.
- 12) Melaporkan kegiatan penertiban dan hasil peninjauan lapangan kepada atasan sebagai bahan untuk menentukan tindakan lebih lanjut.
- 13) Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan pendelegasian dari Camat.

e. Seksi Pembangunan Masyarakat

Seksi Pembangunan Masyarakat mempunyai tugas :

- 1) Menyelenggarakan, menghimpun dan mengelola data indikator pembangunan kelurahan.
- 2) Menyelenggarakan inventarisasi dan pengolahan data lokasi pusat perekonomian, tempat-tempat wisata, industri kecil/industri rumah tangga ataupun lembaga perekonomian kelurahan lainnya sebagai bahan penyusunan program.
- 3) Menyelenggarakan, menghimpun, mengelola dan menyampaikan data pembangunan kelurahan bidang sarana dan prasarana umum untuk dianalisa.
- 4) Menyelenggarakan peninjauan langsung ke lapangan yang berkaitan dengan sarana, prasarana dan pelayanan umum untuk dianalisa.
- 5) Menyelenggarakan pembinaan, pemantauan terhadap upaya pemberdayaan ekonomi kerakyatan, pertumbuhan perekonomian, perkoperasian, industri kecil, lingkup pertanian.
- 6) Menyelenggarakan, pembinaan pemantauan mengevaluasi pelaksanaan program pembangunan kelurahan atas dasar laporan perkembangan fisik proyek kelurahan dan peninjauan lapangan.
- 7) Mengumpulkan data, menganalisa serta mengkoordinasikan pembinaan LPM, dan menyelenggarakan lomba kelurahan.
- 8) Melaksanakan koordinasi dan memberikan petunjuk untuk meningkatkan usaha gotong royong di kelurahan.
- 9) Melaksanakan pengumpulan data dan menyiapkan bahan, koordinasi dalam rangka kegiatan-kegiatan pemugaran lingkungan, pemugaran perumahan, penyehatan lingkungan kumuh, pengembangan kepariwisataan, potensi pertambangan.
- 10) Menyiapkan dalam rangka pembinaan ketenaga kerjaan.
- 11) Menyelenggarakan Rakorbang UDKP ditingkat kecamatan.
- 12) Melaksanakan tugas lain sesuai pendelegasian wewenang dari Camat.

f. Seksi Kesejahteraan Sosial

Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas :

- 1) Menyusun rencana kegiatan seksi kesejahteraan sosial sesuai dengan data dan informasi yang diperoleh.
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan yang berhubungan dengan kesejahteraan sosial pada instansi terkait.
- 3) Menyelenggarakan analisis data yang mempengaruhi tingkat kesejahteraan masyarakat sebagai bahan pembinaan dan penentuan kebijaksanaan lebih lanjut.
- 4) Menyelenggarakan pembinaan pada pengelola sarana hiburan, sanggar seni dan macam-macam bentuk kebudayaan lain sesuai dengan ketentuan.
- 5) Melaksanakan pembinaan generasi muda, olahraga, pramuka serta kewanitaan, kehidupan keagamaan dan pendidikan.
- 6) Melaksanakan pembuatan usaha kesehatan sekolah (UKS) agar terpelihara kesehatan sekolah.
- 7) Menyiapkan dan menyelenggarakan pelayanan pemberian rekomendasi/ surat pernyataan ahli waris, perkreditan.
- 8) Memantau pelaksanaan bantuan sosial secara langsung maupun tidak langsung agar tertib dalam pelaksanaannya.
- 9) Menginventarisasi penanganan anggota masyarakat yang memerlukan bantuan sosial, rumah-rumah ibadah, jumlah sekolah serta jumlah murid, jumlah anak putus sekolah, data wajib belajar, data tentang kesehatan ibu dan anak, KB, Puskesmas, imunisasi, wabah penyakit dan penyakit menular.
- 10) Menyiapkan bahan-bahan penataan dalam pelaksanaan pembinaan terhadap penderita cacat, tuna karya, tuna wisma, panti asuhan.
- 11) Memantau pelaksanaan peringatan-peringatan hari besar keagamaan di wilayah kecamatan yang dilaksanakan oleh masyarakat.
- 12) Mengevaluasi pelaksanaan program kesejahteraan sosial untuk diketahui kekurangan dalam rangka perbaikan program kesejahteraan sosial.



13) Menyiapkan bahan dan saran dalam rangka pemberian izin pertunjukan pasar malam, keramaian, usaha sosial dan lain-lain.

14) Melaksanakan pembinaan pada masyarakat agar tercipta kerukunan antar warga dan antar agama.

g. Seksi Kebersihan dan Lingkungan

Seksi Kebersihan dan Lingkungan mempunyai tugas :

1) Menghimpun dan mengevaluasi laporan program kerja dari Seksi Kebersihan Lingkungan Kelurahan.

2) Melaksanakan dan memantapkan terhadap sistem pengangkutan sampah dan pertamanan yang dilaksanakan di kelurahan.

3) Melaksanakan pemantauan dan koordinasi dengan instansi terkait untuk penanganan sampah yang ada di TPS di wilayah kecamatan.

4) Menghimpun bahan dan menyusun konsep serta memfasilitasi program pembinaan penanganan sampah di lingkungan oleh instansi terkait.

5) Menyusun laporan rutin tentang keadaan penanganan sampah, kebersihan lingkungan dan pertamanan yang ada di wilayah kecamatan.

6) Menghimpun dan mengevaluasi serta mengkoordinasikan laporan masalah lahan kritis, kegiatan pengupasan lahan, pengurukan/penimbunan lahan, penebangan pohon, penghijauan.

h. Kelurahan

Kepala Kelurahan mempunyai tugas :

1) Merencanakan kegiatan kelurahan berdasarkan peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan penyelenggaraan pemerintah kelurahan sebagai pedoman dan landasan kerja.

2) Membagi tugas kepada bawahan baik secara tertulis maupun lisan sesuai dengan masalah dan bidang tugas masing-masing.

3) Memberi petunjuk kepada bawahan baik secara tertulis maupun lisan agar diperoleh hasil kerja yang baik sesuai dengan rencana.

- 4) Menilai dan memeriksa hasil kerja bawahan untuk kesempurnaan hasilnya.
- 5) Mengkoordinir kegiatan kerja bawahan agar terjalin kerja sama yang baik dan saling mendukung.
- 6) Mengevaluasi hasil kerja bawahan berdasarkan laporan Sekretaris Kelurahan dan para Kepala Seksi sebagai bahan penyempurnaan kegiatan yang akan datang.
- 7) Memantau dan melaporkan seluruh kegiatan operasional seluruh instansi dan institusi lainnya yang ada di kelurahan melalui laporan tertulis maupun lisan untuk mengetahui hambatan-hambatan maupun tindak lanjutnya.
- 8) Membina dan mengarahkan bawahan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk meningkatkan karier, prestasi dan disiplin kerja.
- 9) Menandatangani surat keterangan dan surat-surat prinsip lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan batas kewenangan penandatanganan surat-surat bagi kepala kelurahan.
- 10) Memberikan penyuluhan melalui tatap muka langsung kepada rukun tetangga dan rukun warga serta tokoh-tokoh masyarakat terkait dalam rangka pembinaan ketentraman dan kertetiban wilayah.
- 11) Memberikan penyuluhan dan bimbingan kepada masyarakat di kelurahan bekerja sama dengan instansi terkait dalam membina dan menggerakkan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan swadaya gotong royong.
- 12) Memberikan pengarahan kepada rukun warga dan rukun tetangga secara berkala dalam rangka pembinaan tugas dan fungsi serta kewajiban dan kewenangan rukun tetangga dan rukun warga di lingkungan kerjanya.
- 13) Mengkoordinasikan semua kegiatan dengan instansi terkait dalam kegiatan penyelenggaraan pembangunan dan kemasyarakatan untuk sinkronisasi dalam pelaksanaan tugas.

- 14) Menyelenggarakan rapat dan memimpin rapat, pertemuan dan kegiatan lainnya yang diadakan oleh perangkat kelurahan atau masyarakat serta mengambil keputusan guna terselenggaranya acara-acara rutin atau peringatan hari-hari tertentu.
- 15) Memantau dan melaporkan, serta mengkoordinasikan dengan instansi teknis.
- 16) Mengadakan peninjauan secara langsung ke lapangan dalam keadaan atau peristiwa tertentu guna mengetahui kebenaran dan situasi di lapangan.
- 17) Memfasilitasi proses pemilihan pengurus LPM.
- 18) Melaporkan hasil kerja kepada atasan secara tertulis maupun lisan sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- 19) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan, sesuai bidang tugasnya.

d. Jumlah Pegawai

Kantor Kecamatan Balikpapan Utara didukung oleh sumber daya manusia yang bervariasi. Data jumlah pegawai berdasarkan pangkat dan golongan kepegawaian, jenis pendidikan, serta umur dan jenis kelamin yang satu sama lainnya saling mendukung sebanyak 21 orang.

Adapun jumlah pegawai berdasarkan Nama dan Jabatan pegawai yang ada di kantor Kecamatan Balikpapan Utara dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 1
Jumlah Pegawai Berdasarkan Nama dan Jabatan
Di Kecamatan Balikpapan Utara
Tahun 2007

No	NAMA	JABATAN
1	Sugianto, S.sos.M.AP	Camat
2	Drs. Sayid Muhdar	Sekretaris camat
3	Mohammad Azis	Kasi Pemerintahan
4	Amirudin, S.Ag	Kasi Kasos
5	Suwandi	Kasi PMD
6	Moh. Kosyim, SH	Kasi KLH
7	Drs. Abdul Hamid	Staf
8	Siti Adha	Staf
9	Norhayati.U,S.sos	Bendahara
10	Rahayu Kuntaningsih	Bendahara Simduk
11	Sri Mulyani	Staf
12	Andi Hermawan	Staf
13	Muhammad Jall	Staf Simduk
14	Sadikem	Staf Simduk
15	Sri Mawarni	Staf Simduk
16	Shandra Lanhwa, SE	Staf Titipan
17	Dwi Maisjarah, SE	THL
18	Juliani, S.sos	THL
19	Budi Suprianto	Tenaga Kontrak
20	Agus Harianto	Pramu Kantor
21	Riya Anggraini	Tenaga Bantuan

Sumber data : Daftar Hadir Pegawai, Bagian Kepegawaian Kantor Kecamatan Balikpapan Utara

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui nama-nama pegawai yang bekerja di kantor Kecamatan Balikpapan Utara serta jabatan yang dimilikinya.

Sedangkan jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Di Kecamatan Balikpapan Utara
Tahun 2007

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S-2	1 orang
2	S-1	5 orang
3	SMA	16 orang
Jumlah		21 orang

Sumber data : Daftar Kepangkatan Pegawai, Bagian Kepegawaian Kantor Kecamatan Balikpapan Utara

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa pada umumnya tingkat pendidikan pegawai di kantor Kecamatan Balikpapan Utara adalah sebagian besar SMA yaitu sebanyak 16 orang . Tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai akan berpengaruh pada posisi pegawai dalam penempatan kerja serta kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menyerap dan memahami tugas dan kewajiban pegawai dalam bekerja dapat juga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu adapun jumlah pegawai berdasarkan golongan sebagaimana terdapat pada tabel berikut:

Tabel 3
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan
Di Kecamatan Balikpapan Utara
Tahun 2007

No	Golongan	Jumlah
1	Golongan IV	0 orang
2	Golongan III	9 orang
3	Golongan II	6 orang
4	Golongan I	3 orang
5	Tenaga Kontrak	1 orang
6	Pramu Kantor	1 orang
7	Tenaga Bantuan	1 orang
Jumlah		21 orang

Sumber data : Daftar Kepangkatan Pegawai, Bagian Kepegawaian Kantor Kecamatan Balikpapan Utara

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa golongan pegawai yang terbanyak di kantor Kecamatan Balikpapan Utara adalah golongan III yaitu sebanyak 9 orang dan pegawai lainnya bervariasi.

Sedangkan jumlah pegawai berdasarkan usia dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Jumlah Pegawai Menurut Usia Dan Jenis Kelamin
Di Kecamatan Balikpapan Utara
Tahun 2007

No	Usia (tahun)	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1	18 – 25	-	1	1
2	26 – 35	6	3	9
3	36 – 45	5	2	7
4	46 – 55	2	2	4
5	56 keatas	-	-	-
Jumlah		13	8	21

Sumber data : Daftar Kepangkatan Pegawai, Bagian Kepegawaian Kantor Kecamatan Balikpapan Utara

Dari tabel 4 bisa dilihat bahwa pada umumnya pegawai di kantor Kecamatan Balikpapan Utara sebagian besar berusia produktif dan didominasi berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 13 orang sedangkan pegawai perempuan hanya sebanyak 8 orang dari jumlah keseluruhan pegawai yaitu 21 orang.

e. Sarana Kerja Kantor Kecamatan

Sarana dan prasarana merupakan penunjang kegiatan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian perlu adanya fasilitas yang memadai untuk membantu dan mendukung proses kerja pegawai di kantor Kecamatan Balikpapan utara.

Adapun sarana kerja yang ada di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5
Sarana Kerja
Di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara
Tahun 2007

No	Sarana Kerja	Jumlah
1	Telpon	2
2	Mesin Tik	4
3	Meja Kerja	21
4	Kursi Kerja	21
5	Meja Kursi Tamu	3
6	Lemari / Kardek	15
7	Ruang Rapat	1
8	Balai Pertemuan	1
9	Kendaraan Dinas Roda Dua	3
10	Kendaraan Dinas Roda Empat	3
11	Mesin Hitung	1
12	Meja Rapat	7
13	Kursi Rapat Plastik	85
14	Komputer Simduk	4
15	Komputer Sekretariat	3
16	Komputer Pemilu	1
17	Printer	8
18	Overhead Projector	1
19	White Board	6

Sumber data : Monografi Kecamatan Balikpapan Utara

Berdasarkan penyajian data pada tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa sarana yang dimiliki kantor Kecamatan Balikpapan Utara cukup memadai untuk membantu dan mendukung proses kerja pegawai.

2. Upaya Pemimpin Berdasarkan Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan

a. Koordinasi

Keberhasilan pelaksanaan tugas dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sentuhan pemimpin dalam mengkoordinasi bawahan dalam bekerja. Tidak semua tugas yang diemban bawahan dimengerti semuanya, begitu pula sebaliknya pimpinan tentu tidak semua menguasai secara rinci pekerjaan bawahannya. Jadi untuk itulah dijalin kerjasama sehingga kegiatan koordinasi dapat menimbulkan semangat kebersamaan dalam bekerja. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasikan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dan tentunya untuk memudahkan dan demi kelancaran kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini tentunya dapat memacu semangat kerja bawahan yang nantinya jelas akan menguntungkan bagi organisasi dalam usahanya mencapai tujuan.

Hasil wawancara dengan Bapak Sugianto (Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara) pada tanggal 12 Februari 2008, di ruang kerjanya menyatakan :

“Koordinasi biasanya dilakukan dalam rapat yang sudah dijadwalkan kurang lebih 1 bulan 2 kali. Dengan rapat tersebut, kita bisa saling mengutarakan kendala-kendala apa yang dihadapi pegawai dalam bekerja, sehingga bisa diselesaikan bersama. Tentunya untuk mengupayakan bagaimana kantor ini bisa berjalan dengan lancar dan tidak ada hambatan serta diharapkan kantor kecamatan ini bisa lebih maju dan mendapat terobosan-terobosan baru yang dapat meningkatkan kualitas kerja kantor kecamatan dan agar terjalin kerjasama yang baik serta saling menunjang. Seperti adanya surat penanganan kasus flu burung, dalam hal ini terlebih dahulu saya mengadakan rapat dengan seluruh pegawai, yang nantinya akan membahas bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan baik perencanaan, pelaksanaan, biaya, evaluasi serta kendala-kendala yang akan dihadapi. Contoh dalam kasus penanganan flu burung ini saya menyerahkan kepada kepala seksi

kebersihan dan lingkungan hidup karena seksi ini yang terkait dalam penanganan kasus flu burung, saya juga memberikan arahan maupun kiat-kiat dalam mengatasi kendala-kendala yang akan dihadapi, contoh kurangnya perhatian dari masyarakat, dalam hal ini kita harus menginformasikan kepada masyarakat lebih jauh lagi tentang bahaya dan dampaknya melalui brosur maupun langsung meninjau ke daerah tersebut. Adapun dalam hal keterbatasan obat disinfektant yang tersedia, diharapkan kepala seksi yang terkait dengan bawahannya dapat lebih menyeleksi dan mengetahui daerah-daerah yang rawan terhadap terjangkitnya flu burung itu. Sehingga perlunya koordinasi yang baik antara kepala seksi dengan orang-orang yang terkait.”

Kemudian wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008, di ruang kerjanya, mengemukakan :

“Dalam bekerja kami terkadang dikoordinasi oleh Pemimpin. Biasanya Pemimpin melakukan koordinasi kepada kami seperlunya saja misalnya kalau ada hal yang baru dan sifatnya penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga kami lebih memahami dan tidak ragu dalam melaksanakan pekerjaan itu.”

Selanjutnya wawancara dengan Bapak M. Kosyim (Kepala Seksi Kebersihan dan Lingkungan Hidup) pada tanggal 15 Februari 2008, di ruang kerjanya mengatakan :

“Biasanya dalam koordinasi yang dilakukan pemimpin tergantung dari kebutuhan. Dalam hal ini tentunya pemimpin melihat dan mengetahui kemampuan pegawainya apakah perlu dilakukan koordinasi lebih lanjut atau tidak karena disesuaikan dengan masalah atau kendala yang akan dihadapi pegawainya dalam menyelesaikan tugasnya. Contoh seperti saya waktu diberikan tugas dalam penanganan flu burung, saya bekerjasama dengan pihak-pihak yang mewakili warga seperti RT atau RW maupun lembaga-lembaga yang terkait di daerah tersebut. Dalam pelaksanaan tugas saya tidak terlepas dari adanya kendala-kendala yang nantinya akan saya diskusikan lebih lanjut dengan pimpinan yaitu camat selaku pemimpin dari kasi-kasi(kepala seksi) yang ada, untuk mendapatkan masukan-masukan serta arahan yang nantinya dapat membantu memudahkan dan melancarkan tugas yang saya jalani.”

Selanjutnya dari beberapa pegawai yang dapat diwawancarai menyatakan hal yang sama tentang koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin. Hal ini dapat diketahui dari penuturan sebanyak 5 orang. Salah satunya menuturkan (pada tanggal 20 Februari 2008) sebagai berikut :

“Pemimpin kami dalam koordinasi tidak terlalu sering, biasanya yang hanya berkaitan dengan tugas yang kami kerjakan, mengupayakan agar kami dapat bekerjasama dengan baik dan saling membantu antar sesama pegawai dalam menyelesaikan tugas yang ada.”

Di kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini dalam Koordinasi yang biasanya dilakukan oleh Pemimpin kepada pegawainya yaitu pada saat pertemuan yang diadakan minimal satu bulan sekali yang dinamakan dengan rapat berkala yaitu rapat gabungan yang dihadiri oleh semua pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara. Koordinasi yang dilakukan tersebut untuk mengupayakan kantor kecamatan agar bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan mampu mencari terobosan-terobosan baru demi untuk terjalinnya kerjasama yang baik antara pemimpin dan bawahan serta antar sesama bawahan dan untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai kantor kecamatan ini. Selain itu Pemimpin memberikan arahan untuk menyemangati bawahan dalam bekerja dan agar terjalin kerjasama yang baik serta saling menunjang sehingga hubungan antar sesama pegawai maupun dengan pemimpin dapat berjalan harmonis dan lebih produktif. Dan Pemimpin juga menampung ide-ide yang diungkapkan bawahan serta berusaha memberi masukan terhadap kendala-kendala yang dihadapi bawahan. Seperti pada contoh kasus penanganan flu burung pemimpin sudah berupaya dengan baik untuk mengkoordinasikan pegawainya yaitu terlebih dahulu pemimpin mengadakan rapat dengan seluruh pegawai, yang nantinya akan membahas bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan baik perencanaan, pelaksanaan, biaya, evaluasi serta kendala-kendala yang akan dihadapi pegawainya. Pemimpin dalam kasus ini menyerahkan kepada kepala seksi kebersihan dan lingkungan hidup karena seksi ini yang terkait dalam penanganan kasus flu burung, pemimpin juga memberikan arahan maupun kiat-kiat dalam mengatasi kendala-kendala yang akan dihadapi dalam pelaksanaannya, contoh kurangnya perhatian dari masyarakat, dalam hal ini pemimpin menghimbau kepada kepala seksi yang terkait untuk lebih menginformasikan kepada masyarakat tentang bahaya dan dampaknya melalui brosur maupun langsung meninjau ke daerah tersebut. Adapun dalam hal keterbatasan obat disinfektant yang tersedia, diharapkan kepala seksi yang terkait dengan bawahannya dapat lebih menyeleksi dan mengetahui daerah-daerah yang rawan terhadap terjangkitnya flu burung itu. Sehingga perlunya koordinasi yang baik antara kepala seksi dengan orang-orang yang terkait, yang nantinya dapat membantu memudahkan dan melancarkan pekerjaannya guna pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

b. Pengambilan Keputusan

Dalam setiap organisasi, Pemimpinlah yang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan serta memiliki kewenangan dalam mengambil setiap keputusan yang kemudian akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Dalam menghadapi setiap permasalahan yang memerlukan suatu keputusan, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan untuk mengambil atau membuat suatu keputusan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Sugianto (Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara) pada tanggal 12 Februari 2008, di ruang kerjanya menyatakan :

“Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpinlah yang berwenang melakukannya. Namun demikian bukanlah berarti bahwa dalam pengambilan keputusan saya bekerja sendirian, akan tetapi saya selalu mengikutsertakan bawahan terutama yang bidang tugasnya berkaitan erat dengan keputusan yang diambil. Contoh dalam penanganan flu burung, sebelumnya saya mengadakan rapat dengan kepala seksi beserta para pegawai di kantor kecamatan ini, karena saya tidak mungkin melakukan kasus penanganan flu burung ini secara sendiri, dalam rapat saya menunjuk kepala seksi yang terkait yaitu kepala seksi kebersihan dan lingkungan hidup yang sekiranya mampu menangani kasus ini tetapi tetap di bawah himbauan atau arahan dari saya, keputusan yang saya ambil ini juga atas kesepakatan dari para kepala seksi dan pegawai yang ada, yang mana dalam pelaksanaannya juga dibutuhkan kerjasama dari kepala seksi lainnya dan para pegawai kecamatan ini.”

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008 sebagai berikut:

”Dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin sudah cukup bijaksana, tak jarang pemimpin di kantor ini juga sering mengikutsertakan pegawainya. Dan terkadang dalam hal ini pemimpin juga meminta pegawainya untuk memberikan saran-saran maupun ide-ide yang lebih baik, sehingga keputusan yang nantinya diambil sesuai dengan yang semua harapkan.”

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak M. Kosyim (Kepala Seksi Kebersihan Dan Lingkungan Hidup) pada tanggal 15 februari 2008, di ruang kerjanya mengatakan:

”Pemimpin di kantor kecamatan ini dalam mengambil suatu keputusan dilakukan dengan hati-hati dan teliti serta tidak dilakukan secara sepihak saja. Biasanya jika ada masalah dalam kantor ini pemimpin tidak segan-segan meminta masukan-masukan dari para pegawainya. Seperti saya ditunjuk dalam kasus penanganan flu burung, karena pemimpin dapat melihat dan mengetahui bagian apa yang pantas dalam penanganan kasus ini dan juga pemimpin selalu menyesuaikan dengan kemampuan pegawainya atas tugas yang diberikannya, tidak terlepas dari itu pemimpin juga selalu memantau tugas yang saya kerjakan karena jika ada kendala-kendala yang saya hadapi pemimpin langsung cepat tanggap dalam membantu penyelesaian tugas saya.”

Selanjutnya wawancara dari sejumlah 8 orang pegawai salah satu diantaranya pada tanggal 20 Februari 2008 menyatakan sebagai berikut:

”Keputusan yang selalu diambil oleh pemimpin di kantor kecamatan ini sudah cukup baik, terkadang pemimpin mengambil keputusan sendiri misalkan dalam hal yang sifatnya langsung kepada pegawai tersebut seperti hukuman atau sanksi yang akan pemimpin berikan dimana hukuman dan saksi itu berdasarkan ketentuan yang berlaku, guna untuk mengingatkan atau menegur pegawai tersebut atas suatu kesalahannya. Selain itu dalam pengambilan keputusan tak jarang pemimpin mengikutsertakan bawahan terutama yang bidang tugasnya berkaitan erat dengan keputusan yang akan diambilnya, sehingga kami di kantor ini merasa dibutuhkan dan adanya saling keterbukaan dalam masalah yang ada serta rasa kekeluargaan yang tinggi dapat kami rasakan dikantor kecamatan ini.”

Oleh karena itu apabila dalam memutuskan sesuatu maka perlu melakukan tahapan-tahapan seperti apa yang telah dikemukakan oleh Pemimpin kantor Kecamatan tersebut. Analisa masalah dalam pengambilan suatu keputusan adalah sangat penting, supaya pemimpin dapat memahami suatu permasalahan dengan sebaik-baiknya. Setelah melakukan analisis masalah maka tahap selanjutnya yang dilakukan oleh Pemimpin adalah penelaahan keputusan yang akan diambil. Hal ini penting karena sebelum suatu keputusan diambil, maka terlebih dahulu harus ditelaah dengan cermat untuk menemukan suatu keputusan yang setepat-tepatnya. Dan kemudian adanya pelaksanaan keputusan yang biasanya dalam prakteknya pelaksanaan keputusan terkadang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini dalam mengambil suatu keputusan sangat hati-hati dan penuh dengan pertimbangan, karena tidak jarang pemimpin dalam memastikan satu keputusan ditengah situasi yang tidak menentu dan yang muncul secara mendadak sehingga pemimpin harus mahir dalam menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dari sekian banyak alternatif jawaban atau pemecahan masalah yang ada, sehingga permasalahan yang ada di kantor kecamatan ini dapat segera dituntaskan. Contoh seperti dalam penanganan flu burung, pemimpin dalam mengambil suatu keputusan sebelumnya mengadakan rapat dengan kepala seksi (Kasi) beserta para pegawai di kantor kecamatan ini, karena pemimpin tidak mungkin melakukan kasus penanganan flu burung ini secara sendiri, dalam rapat pemimpin mengambil keputusan bahwa dalam penanganan kasus flu burung ini diserahkan kepada Kepala seksi yang terkait yaitu kasi kebersihan dan lingkungan hidup yang sekiranya mampu menangani kasus ini tetapi tetap di bawah himbuan atau arahan dari saya, dan keputusan yang pemimpin ambil juga atas kesepakatan dari para kasi dan pegawai yang hadir dalam rapat tersebut, yang mana nantinya dalam pelaksanaannya juga dibutuhkan kerjasama dari Kasi-Kasi lainnya dan para pegawai kecamatan ini. Selain itu adapun pemimpin dalam mengambil keputusan dilakukan sendiri misalkan dalam hal yang sifatnya langsung kepada pagawai tersebut seperti hukuman atau sanksi yang akan pemimpin berikan dimana hukuman dan saksi itu berdasarkan ketentuan yang berlaku, guna untuk mengingatkan atau menegur pegawai tersebut atas suatu kesalahannya.

c. Komunikasi

Terjadinya komunikasi dua arah baik formal maupun informal antara Pemimpin dan bawahan di dalam suatu organisasi memungkinkan adanya kerjasama untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa komunikasi antara Pemimpin dan bawahan sangat penting dilakukan, dimana komunikasi yang terjadi tidak hanya merupakan komunikasi satu arah antara Pemimpin dan bawahan saja tetapi komunikasi tersebut juga dapat berupa penyampaian ide atau gagasan dari kedua belah pihak untuk kemajuan bersama.

Komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan di dalam suatu organisasi memungkinkan adanya kerjasama untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat maupun kritik yang sifatnya membangun. Sedangkan Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyampaian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan. Guna lebih menjamin Bergeraknya organisasi komunikasi antara pemimpin dan pegawai perlu dilakukan dengan baik, dengan jalan menjelaskan kepada mereka apa yang harus dilakukan, hasil penilaian tentang pelaksanaan tugas masing-masing dan cara-cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga akan tercipta kepuasan kerja para pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sugianto selaku Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara (pada tanggal 12 Februari 2008) adalah sebagai berikut :

“Komunikasi yang saya lakukan tidak hanya dilakukan secara formal, tetapi komunikasi informal sudah sering saya lakukan. Komunikasi secara formal biasanya dilakukan pada saat diadakan pertemuan atau rapat rutin dengan para bawahan minimal sebulan sekali. Seperti dalam rapat tersebut saya memberikan pengarahan serta menerima masukan-

masuk dari para pegawai yang berkaitan dengan hasil kerja. Dan untuk komunikasi secara informal tersebut saya bersifat kekeluargaan. Dalam hal ini yang biasa saya lakukan misalnya seperti menyapa serta menyalami bawahan setiap waktu. Prinsip yang saya anut yaitu bersifat kekeluargaan, sehingga dengan demikian akan terjalin keakraban antara saya dan bawahan. Bila dalam bekerja pegawai kurang bersemangat saya mencoba untuk mendekati dan menanyakan langsung, mungkin dari pegawai tersebut mempunyai masalah dengan pekerjaannya atau masalah pribadi. Saya mencoba untuk terbuka dengan pegawai karena masalah yang dihadapi pegawai akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan.”

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008 sebagai berikut :

“Dalam melakukan komunikasi dengan pegawainya Pemimpin kami memberi perlakuan yang sama kepada semua pegawainya. Pemimpin kami sering sekali berkomunikasi dengan para pegawai dan penuh dengan kekeluargaan, baik dalam masalah pekerjaan maupun masalah pribadi sekalipun. Selain pemimpin sering melakukan komunikasi dalam hal pekerjaan, kadang-kadang di luar dinas pemimpin juga tidak jarang melakukan komunikasi dengan pegawainya.”

Selanjutnya dari beberapa orang pegawai yang ditemui, ternyata menyatakan hal yang sama tentang komunikasi pemimpin dengan pegawai. Dengan demikian dapat diketahui dari penuturan sebanyak 15 orang dari total 20 orang pegawai, salah satunya menuturkan pada tanggal 20 Februari 2008 yaitu:

“Komunikasi sehari-hari pemimpin dan bawahan hampir tidak ada batasan, karena dari pemimpin sendiri sangat berkekeluargaan terhadap pegawainya, jadi kami juga sebagai pegawai dari kantor kecamatan selalu ada rasa kebersamaan dan penuh dengan kekeluargaan pula terhadap pemimpin kami. Seperti menyalami bawahan dan menyapa, tak jarang juga pemimpin melihat dan menanyakan langsung tugas yang kami kerjakan dan selalu bertanya apa saja kendala-kendala yang kami hadapi dalam pekerjaan, serta terkadang pemimpin tidak hanya membicarakan masalah pekerjaan saja tetapi juga masalah pribadi baik itu masalah pemimpin tersebut maupun masalah bawahannya. Komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan yang kami rasakan bersifat kekeluargaan.”

Dari uraian wawancara diatas dapat dikemukakan bahwa Komunikasi yang dilakukan oleh Kepala Kantor Kecamatan terhadap pegawainya sudah cukup baik. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin secara dua arah, sering disebut adanya hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan dimana atasan mau menerima keluhan dari bawahan dan sebaliknya juga bawahan mau menerima perintah dari atasannya. Hasil observasi yang saya lakukan, pemimpin selalu berkomunikasi dengan pegawainya baik secara formal pada saat rapat dengan memberikan pengarahan serta menerima masukan-masukan dari para pegawai yang berkaitan dengan hasil kerja , maupun informal seperti menyapa dan menyalami bawahannya setiap waktu serta terbukanya pemimpin terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi pegawainya dengan rasa kekeluargaan, sehingga dapat terjalin keakraban antara pemimpin dan pegawai.

d. Perhatian pada bawahan

Fungsi Pemimpin di sini membantu bawahan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, serta memberikan rangsangan yang berupa pujian apabila bawahan bekerja dengan berhasil, dan juga memberikan rangsangan yang berupa insentif bila bawahan mempunyai prestasi atau hasil kerja yang baik, serta penyediaan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Hasil wawancara dengan Bapak Sugianto (Kepala Kantor Kecamatan) pada tanggal 12 Februari 2008 sebagai berikut :

“Perhatian yang biasanya saya berikan pada bawahan yaitu memberikan bantuan arahan jika bawahan mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugasnya dan juga dengan memberikan penghargaan apabila bawahan atau staf melakukan suatu prestasi yang membanggakan atau dapat melaksanakan tugas dengan baik, saya juga terkadang memberikan pujian lisan dan motivasi dalam bentuk lain. Saya tidak pernah lepas dalam memberikan penghargaan kepada pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik sebab hal itu saya lakukan

untuk memberikan dorongan dan juga supaya dapat menggugah atau meningkatkan semangat bagi pegawai dalam bekerja. Untuk pegawai yang berprestasi atau melaksanakan tugas dengan baik, sudah menjadi kewajiban dari pegawai tersebut dan patut mendapatkan penghargaan serta dapat dijadikan contoh bagi pegawai yang lainnya. Dalam hal ini bentuk-bentuk pemberian penghargaan tersebut bisa berupa pujian atau ucapan selamat langsung dari saya kepada karyawan selanjutnya atas pelaksanaan pekerjaan pegawai yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan usulan kenaikan pangkat sesuai dengan peraturan serta ketentuan yang berlaku untuk seorang karyawan yang benar-benar telah menunjukkan kinerja yang baik atau dapat dikatakan pegawai yang telah melaksanakan pekerjaan dengan baik. Selain itu pada saat hari-hari besar keagamaan bagi yang merayakan, saya biasanya memberikan ucapan baik lisan maupun tertulis dan terkadang saya juga memberikan bingkisan sebagai bentuk perhatian saya kepada bawahan, supaya dapat menggugah atau meningkatkan semangat bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.”

Kemudian hasil wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008 sebagai berikut:

“Jika kami membuat suatu prestasi atau dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik terkadang kami mendapatkan pujian atau penghargaan lainnya yang bersifat lisan misalnya pernyataan puas terhadap pelaksanaan tugas dari Pemimpin. Selain itu Pemimpin juga mengusulkan kenaikan pangkat atau promosi bagi staf yang berprestasi. Sehingga kami lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas.”

Kemudian dari sejumlah 10 orang pegawai, salah satu di antaranya mengutarakan pada tanggal 20 Februari 2008 sebagai berikut :

“Pemimpin selalu memberikan penghargaan kepada setiap pegawai dalam bentuk pujian langsung apabila pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu juga sering menerima bentuk penghargaan berupa ucapan selamat atas prestasi kerja kepada pegawai yang berdasarkan pedoman Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sedang untuk pensiunan pegawai yang saya ketahui akan diberikan penghargaan berupa Satya Lencana dari pemerintah yang telah memenuhi kriteria persyaratan yang berlaku ditinjau dari masa kerja, prestasi kerja, serta jabatan dan pengabdianya.”

Sedangkan hasil wawancara dengan sejumlah 5 orang pegawai salah satu di antaranya mengutarakan pada tanggal 21 Februari 2008 sebagai berikut:

“Perhatian pemimpin kepada bawahan terkadang dengan memberikan bantuan arahan berupa kiat-kiat, terobosan-terobosan dan saling sharing untuk menemukan ide-ide guna mencari jalan keluar dari kesulitan yang dihadapi bawahannya. Selain itu juga dalam hal pemberian penghargaan saya sering mendapat pujian langsung dari Pemimpin apabila saya tepat waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saya, tentu saja hal itu menurut saya dapat memberikan dorongan kepada saya di dalam menyelesaikan beberapa tugas yang harus saya kerjakan.”

Dari beberapa wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Pemimpin selalu berupaya memberikan perhatian kepada bawahan dalam bentuk arahan apabila bawahan mengalami kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan dapat berupa kiat-kiat, terobosan-terobosan dan saling sharing untuk menemukan ide-ide guna mencari jalan keluar dari kesulitan yang dihadapi bawahannya. Dan juga pemimpin memberikan penghargaan seperti pujian atau ucapan selamat baik lisan maupun tertulis yang diberikan langsung dari pemimpin kepada bawahannya yang berprestasi atau dapat menyelesaikan tugasnya, maupun berupa uang atau bingkisan yang diberikan pada hari-hari besar keagamaan. Sehingga dapat menggugah atau meningkatkan semangat kerja bagi pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya.

3. Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan

a. Kerja yang secara mental menantang

Kebanyakan pegawai merasa senang dan puas apabila dapat menunjukkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya dan apabila ada kegiatan ikut berperan serta di dalamnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sugianto selaku Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara (pada tanggal 12 Februari 2008) adalah sebagai berikut :

“Dalam hal kemampuan, secara umum dikatakan bahwa pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara sudah memiliki kemampuan yang optimal, hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan yang relatif cukup tinggi, namun demikian pembinaan setiap saat tetap dilakukan agar efektivitas pekerjaan dapat ditingkatkan lagi dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Tidak terlepas dari itu dalam pemberian tugas saya selalu memperhatikan dan harus mengetahui sejauh mana kemampuan yang dimiliki setiap pegawai, supaya tugas yang saya berikan dapat terselesaikan dengan baik. Contoh dalam masalah penanganan flu burung, saya mempercayakan dan memberikan tugas ini kepada kasi(kepala seksi) Kebersihan dan Lingkungan Hidup, karena saya rasa kasi tersebut mampu menangani masalah ini dan selain itu juga kasi Kebersihan dan Lingkungan Hidup lebih terkait dengan masalah ini.”

Kemudian wawancara dengan Bapak Sayid Muhtar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008, di ruang kerjanya, mengemukakan :

“Dalam melakukan pekerjaan kadang-kadang saya mendapat tugas yang menuntut saya untuk berinovasi, berimajinasi dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga saya harus menunjukkan keterampilan dan kemampuan yang saya miliki dan yang tidak dimiliki pegawai lainnya, dan apabila saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, saya akan merasa bangga dan puas dengan hasil kerja saya.”

Selanjutnya wawancara dari 4 orang pegawai menyatakan hal yang sama, salah satu diantaranya mengutarakan pada tanggal 20 Februari 2008 sebagai berikut:

“Dalam memberikan tugas atau pekerjaan biasanya pemimpin selalu menyesuaikan tugas itu dengan kemampuan yang kami miliki karena setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda, sehingga dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan itu kami tidak merasa terbebani dan berat bagi kami. Dan kami dapat merasa puas dengan pekerjaan yang kami selesaikan sesuai dengan kemampuan yang kami miliki.”

Atas dasar ini maka dikatakan bahwa hasil kerja sebagian besar pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara sudah baik atau cukup tinggi dan efektif. Berkat kemampuan pemimpin dalam mengenal sifat, watak, pengetahuan dan ketrampilan para bawahannya sehingga dapat menempatkan masing-masing pegawai pada bidang tugas yang sesuai dengan

kemampuannya sehingga minat kerja masing-masing pegawai dapat tersalurkan dengan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan baik.

b. Penghargaan yang adil

Bagaimanapun kesejahteraan pegawai dalam suatu organisasi perlu diperhatikan. Begitu pentingnya kesejahteraan pegawai ini, maka secara khusus baik itu organisasi bisnis, sosial maupun pemerintahan mengatur tentang kesejahteraan pegawai. Baik itu wujudnya dalam bentuk gaji yang tinggi, adanya tunjangan-tunjangan selain gaji, promosi jabatan dan sebagainya baik materiil dan non materiil. Hal ini bertujuan agar pegawai yang ada merasa tenang dan nyaman dalam bekerja karena kebutuhan yang diharapkan bisa dapat terpenuhi. Sehingga kepuasan pegawai dalam bekerja dapat terwujud dan tujuan organisasi dapat tercapai. Namun kesejahteraan pegawai dalam bentuk gaji, promosi, kondisi kerja terkadang belum terlaksana dengan baik sehingga keadilan yang dirasakan pegawai belum terwujud.

Fungsi pemimpin di sini perlu berupaya agar kesejahteraan yang diinginkan pegawai sebagaimana mestinya dapat terpenuhi. Tidak diharapkan adanya pemimpin yang sifatnya acuh dan tidak mau tahu akan persoalan kesejahteraan pegawai walaupun sedikit dan tidak mencukupi. Dan nantinya akan dapat mempengaruhi pegawai dalam bekerja.

Upaya pemimpin untuk menciptakan kepuasan kerja yaitu dengan memberikan insentif yang merupakan perhatian dan dukungan yang dilakukan seorang pemimpin terhadap kesejahteraan pegawai dalam bekerja yang terdiri dari materiil dan non-materiil insentif yang dapat memberikan kepuasan bagi pegawai, serta penyediaan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Bentuk pemberian materiil dan non materiil insentif yang dimaksudkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang secara rutin diberikan di

lingkungan Kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini adalah pemberian bantuan untuk atribut dinas seperti pakaian, tunjangan hari raya dan komisi atau bonus bagi pegawai yang melaksanakan tugas tambahan lain di samping tugas pokoknya.

Hasil wawancara dengan Bapak Sugianto (Kepala Kantor Kecamatan) pada tanggal 12 Februari 2008 sebagai berikut :

“Kepuasan kerja pegawai adalah terpenuhinya kebutuhan sehari-hari mereka. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi maka pegawai cenderung disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Bentuk-bentuk pemenuhan kebutuhan yang telah dilakukan di kantor kecamatan berupa pemberian insentif baik materiil maupun non materiil, apakah itu pakaian dinas yang diberikan minimal satu tahun sekali, kendaraan dinas, tunjangan, uang lembur, pinjaman modal, pujian, piagam dan lainnya.”

Hasil wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008 sebagai berikut :

“Sumber keuangan kantor Camat dari pemerintahan atasnya telah ditentukan, penggunaannya terbatas hanya untuk biaya operasional kantor kecamatan dalam melaksanakan tugasnya. Jadi tidak ada anggaran khusus untuk kesejahteraan pegawai ini. Dengan adanya uang kas kantor kecamatan ini, apabila ada kelebihan dana dapat diberikan untuk pemberian insentif, yang biasanya dilakukan pemimpin sesuai dengan rapat, yang dilakukan walaupun terbatas dan biasanya pada setiap lebaran diberikan berupa tunjangan-tunjangan. Juga apabila kantor ini mengadakan kegiatan seperti halnya lomba volley, jalan sehat dan kegiatan lainnya di luar pekerjaan kantor, biasanya pemimpin sering mengkoordinir dalam menyediakan fasilitasnya, misalnya seperti konsumsinya, seragam, topi dan atribut lainnya sesuai dengan kebutuhan.”

Sedangkan hasil wawancara dengan 10 orang pegawai salah satu diantaranya mengutarakan pada tanggal 21 Februari 2008 sebagai berikut :

“Pemimpin selalu memperhatikan kesejahteraan pegawainya baik dalam hal gaji, tunjangan maupun adanya promosi, tetapi pemimpin dalam hal ini hanya mengupayakan adanya suatu keadilan yang didapatkan pegawainya yang sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerja yang dimilikinya. Selain itu adapun penghargaan yang diberikan oleh pemimpin biasanya berupa pujian atau ucapan baik lisan maupun tertulis yang disampaikan langsung oleh pemimpin kepada bawahannya, ini

salah satu bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja bagi kami.”

Dari hasil wawancara di atas dapat dikemukakan bahwa segala sesuatu tentang kesejahteraannya telah diatur Pemerintah sebagaimana mestinya. Sedangkan Camat selaku pemimpin mengenai kesejahteraannya juga sama seperti pegawai yang lain. Namun karena Camat selaku pemimpin pada kantor ini berkewajiban untuk memberikan perhatian kesejahteraan pegawainya. Wujud perhatian pemimpin walau kecil namun cukup adil dan menyenangkan bagi pegawai selaku bawahan. Begitu pula dalam bekerja dukungan secara moral dari pemimpin dapat mendorong pegawai walau dari tingkat kesejahteraan terbatas, tetapi dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang mendukung antara lain sarana dan prasarana kantor sangat mendukung di dalam pencapaian tujuan organisasi. Sarana dan prasarana yang memadai akan memudahkan di dalam penyelenggaraan tugas. Peralatan kantor yang memadai, dapat berfungsi dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan kantor akan memberikan manfaat yang besar di dalam penyelenggaraan tugas. Peralatan kantor tersebut juga harus didukung dengan kompetensi dan keahlian yang memadai di dalam pemanfaatannya. Selain itu kondisi kerja yang mendukung antara lain temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan dan fasilitas kerja lainnya. Pegawai lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan, fasilitas yang bersih, nyaman dan dengan alat-alat yang memadai sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

Hasil wawancara dengan Bapak Sugianto (Kepala Kantor Kecamatan) pada tanggal 12 Februari 2008 sebagai berikut :

“Sarana dan prasarana yang ada di Kantor Kecamatan cukup memadai seperti komputer beserta perangkat-perangkatnya, lemari untuk meletakkan file, meja, kursi, mesin fotocopy, white board dan lain-lain. Selain itu juga didukung dengan adanya fasilitas umum yang bersih seperti kamar mandi, mushola, kantin dan lainnya serta kenyamanan dan keamanan yang ada di kantor kecamatan ini sudah cukup baik.”

Hasil wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008 sebagai berikut :

“Kondisi kerja seperti penerangan, sirkulasi udara, kebersihan dan keamanan kerja di Kantor Kecamatan sudah baik, karena merupakan penunjang kelancaran pekerjaan yang ada. Rasa aman baik terhadap kecelakaan kerja maupun barang karyawan juga menimbulkan ketenangan sehingga dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya.”

Sedangkan hasil wawancara dengan 8 orang pegawai dari total 15 orang pegawai pada tanggal 21 Februari 2008 mengemukakan sebagai berikut:

“Kondisi kerja yang ada di kantor kecamatan ini sudah cukup baik, fasilitas umum yang ada cukup memadai dan bersih seperti kamar mandi, kantin, musholla, tempat parkir sudah menunjang kebutuhan yang kami perlukan. Selain itu sarana dan prasarana yang ada juga memadai sehingga dapat membantu kami dalam kelancaran penyelesaian tugas.”

Tujuan organisasi akan tercapai jika didukung oleh sarana dan prasarana kantor yang memadai khususnya di dalam penyelesaian tugas. Di kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini sarana dan prasarana yang ada cukup memadai dan dapat berguna sebagaimana mestinya jika mempunyai kesadaran dan keahlian atau ketrampilan yang handal di dalam memanfaatkannya. Selain itu juga didukung dengan adanya fasilitas umum yang bersih seperti kamar mandi, mushola, kantin dan lainnya yang mempengaruhi kenyamanan pegawai dan juga keamanan yang ada di kantor kecamatan ini sudah cukup baik, sehingga menimbulkan ketenangan pegawai dalam bekerja. Sehingga pegawai dapat meningkatkan produktifitas kerjanya dan kepuasan pegawai dalam bekerja dapat terwujud.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi

Hasil wawancara dengan Bapak Sugianto (Kepala Kantor Kecamatan) pada tanggal 12 Februari 2008 sebagai berikut :

“Saya sering memberikan perhatian terhadap para pegawai, memberikan arahan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dan saya juga sering mengadakan komunikasi dengan para pegawai baik secara formal maupun informal agar tercipta hubungan yang baik di dalam Kantor Kecamatan ini.”

Hasil wawancara dengan Bapak Sayid Muhdar (Sekretaris Camat) pada tanggal 13 Februari 2008 sebagai berikut :

“Terdapat hubungan yang baik dan saling keterbukaan antara pemimpin dan bawahan, demikian juga antar pegawai, hubungan baik antara sesama karyawan perlu dijaga, sikap saling menghargai sesama karyawan sangat diperlukan dalam menjalankan pekerjaan, demikian juga dengan sikap saling membantu dan mendukung antara sesama pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan.”

Kemudian hasil wawancara dengan 6 orang pegawai, salah satunya mengutarakan pada tanggal 20 Februari 2008 sebagai berikut:

“Pemimpin sering memberikan perhatian kepada kami baik dalam bentuk pengarahan maupun berkomunikasi terhadap kami. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan kami bersifat kekeluargaan dan saling menghormati sehingga dalam melaksanakan tugas-tugas kami merasakan ketenangan dan keamanan.”

Rekan sekerja di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara sudah terjalin hubungan baik antara atasan dan bawahan maupun antar bawahan. Hubungan yang berlangsung sangat akrab dan menyenangkan serta bersifat kekeluargaan. Adanya Komunikasi dan kerja sama serta sikap saling menghargai yang terjalin antara pemimpin dan bawahan maupun antar bawahan juga sangat

baik dan selalu bersedia membantu di dalam kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan. Sehingga semua pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari kantor kecamatan ini.

B. Pembahasan

Setelah peneliti menyajikan data mengenai berbagai upaya pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, maka selanjutnya dalam penulisan ini disajikan analisa data dan pada akhirnya dengan adanya sajian analisa data ini dapat ditarik kesimpulan yang sesungguhnya. Mengenai hal tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai berdasarkan Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan

a. Koordinasi

Koordinasi merupakan bagian dari fungsi pelaksanaan (*actuating*) di dalam manajemen. Oleh karena itulah peningkatan kemampuan melakukan koordinasi melalui kegiatan pengembangan organisasi menjadi sangat penting, karena pada dasarnya merupakan bagian dari kegiatan meningkatkan kemampuan manajerial. Dengan kata lain kemampuan melaksanakan koordinasi sangat penting ditingkatkan melalui kegiatan pengembangan organisasi, karena akan menghasilkan kerjasama yang dibutuhkan untuk mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara di kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini dalam Koordinasi yang biasanya dilakukan oleh Pemimpin kepada pegawainya yaitu pada saat pertemuan yang diadakan minimal satu bulan sekali yang dinamakan dengan rapat berkala yaitu rapat gabungan yang dihadiri oleh semua pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara. Koordinasi yang dilakukan tersebut untuk mengupayakan kantor kecamatan agar bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan mampu mencari terobosan-terobosan baru demi untuk terjalannya kerjasama

yang baik antara pemimpin dan bawahan serta antar sesama bawahan dan untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai kantor kecamatan ini. Selain itu Pemimpin memberikan arahan untuk menyemangati bawahan dalam bekerja dan agar terjalin kerjasama yang baik serta saling menunjang sehingga hubungan antar sesama pegawai maupun dengan pemimpin dapat berjalan harmonis dan lebih produktif. Dan Pemimpin juga menampung ide-ide yang diungkapkan bawahan serta berusaha memberi masukan terhadap kendala-kendala yang dihadapi bawahan. Seperti pada contoh kasus penanganan flu burung pemimpin sudah berupaya dengan baik untuk mengkoordinasikan pegawainya yaitu terlebih dahulu pemimpin mengadakan rapat dengan seluruh pegawai, yang nantinya akan membahas bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan baik perencanaan, pelaksanaan, biaya, evaluasi serta kendala-kendala yang akan dihadapi pegawainya. Pemimpin dalam kasus ini menyerahkan kepada kepala seksi kebersihan dan lingkungan hidup karena seksi ini yang terkait dalam penanganan kasus flu burung, pemimpin juga memberikan arahan maupun kiat-kiat dalam mengatasi kendala-kendala yang akan dihadapi dalam pelaksanaannya, contoh kurangnya perhatian dari masyarakat, dalam hal ini pemimpin menghimbau kepada kepala seksi yang terkait untuk lebih menginformasikan kepada masyarakat tentang bahaya dan dampaknya melalui brosur maupun langsung meninjau ke daerah tersebut. Adapun dalam hal keterbatasan obat disinfektant yang tersedia, diharapkan kepala seksi yang terkait dengan bawahannya dapat lebih menyeleksi dan mengetahui daerah-daerah yang rawan terhadap terjangkitnya flu burung itu. Sehingga perlunya koordinasi yang baik antara kepala seksi dengan orang-orang yang terkait, yang nantinya dapat membantu memudahkan dan melancarkan pekerjaannya guna pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dalam melaksanakan tugas, pemimpin atau camat Balikpapan Utara sudah melakukan koordinasi yang baik kepada bawahannya untuk mengatasi tugas yang cukup sulit, karena penanggungjawab dari akhir tugas tersebut adalah pemimpin itu sendiri. Apabila organisasi Pemerintahan Kecamatan

yang mempunyai cakupan tugas yang luas, maka koordinasi dari Pemimpin yakni camat dalam hal ini sangat diperlukan. Koordinasi ini nantinya sangat membantu bagi bawahan untuk menjalankan tugas secara terarah dan terbina dengan baik. Selain itu pemimpin dalam memimpin pelaksanaan tugas bawahannya selalu mengkoordinasi bawahannya guna untuk meningkatkan kualitas kerja bawahannya di kantor kecamatan ini.

Dengan adanya koordinasi pemimpin menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dengan demikian, semua program kerja akan terlaksana berkat bantuan orang-orang yang dipimpinnya, karena setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, dan tidak mungkin bertindak dengan kekuasaannya untuk memerintah orang lain bekerja sama-mata untuk dirinya. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa koordinasi kepada pegawai yang dilakukan oleh Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara sudah cukup efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.

b. Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi pemimpin sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggota organisasinya. Dengan kata lain tanpa keberanian mengambil keputusan seorang pemimpin tidak mungkin mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya. Keberanian mengambil keputusan, bagi anggota organisasi berarti pemimpinnya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang akan memberikan manfaat pada semua anggota organisasi.

Pemimpin Kantor Kecamatan Balikpapan Utara mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif itu harus dipilih yang risiko negatifnya paling kecil atau rendah, agar tidak merugikan anggota atau organisasi. Selain itu Pemimpin harus mampu menjelaskan

alasan-alasannya memilih salah satu alternatif keputusan, yang dilakukan dengan cara yang paling mudah dipahami, agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya. Contoh seperti dalam penanganan masalah flu burung, pemimpin dalam mengambil suatu keputusan sebelumnya mengadakan rapat dengan kasi(kepala seksi) beserta para pegawai di kantor kecamatan ini, karena pemimpin tidak mungkin melakukan kasus penanganan flu burung ini secara sendiri, dalam rapat pemimpin mengambil keputusan bahwa dalam penanganan kasus flu burung ini diserahkan kepada kasi(Kepala seksi) yang terkait yaitu kasi kebersihan dan lingkungan hidup yang sekiranya mampu menangani kasus ini tetapi tetap di bawah himbauan atau arahan dari saya, dan keputusan yang pemimpin ambil juga atas kesepakatan dari para kasi dan pegawai yang hadir dalam rapat tersebut, yang mana nantinya dalam pelaksanaannya juga dibutuhkan kerjasama dari kasi-kasi lainnya dan para pegawai kecamatan ini. Selain itu adapun pemimpin dalam mengambil keputusan dilakukan sendiri misalkan dalam hal yang sifatnya langsung kepada pegawai tersebut seperti hukuman atau sanksi yang akan pemimpin berikan dimana hukuman dan saksi itu berdasarkan ketentuan yang berlaku, guna untuk mengingatkan atau menegur pegawai tersebut atas suatu kesalahannya.

Dari Kenyataan diatas dapat terlihat jelas bahwa Pemimpin di kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini berusaha memimpin secara partisipatif dimana dalam pengambilan keputusan pemimpin tak jarang mengikutsertakan pegawainya dan berusaha meminta saran-saran dari pegawainya yang sekiranya berkaitan dengan keputusan yang akan diambilnya, sehingga pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif dapat berjalan sesuai dengan keinginan yang diharapkan bersama di dalam kantor Kecamatan ini.

c. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu persoalan yang sangat penting bagi setiap pemimpin. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan tercipta hubungan kerja yang baik pula. Komunikasi dapat memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya serta nantinya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu pemimpin dapat memanfaatkan saling komunikasi antara pemimpin dan bawahan secara harmonis, karena keberhasilan pemimpin itu bergantung pada kemampuan pemimpin menyalurkan kebijakan atau *policy* organisasi dan ide-ide sendiri ke dalam pengertian praktis yang bisa dipahami dapat dilaksanakan oleh bawahan. Maksud dari komunikasi tersebut menjelaskan kepada bawahan apa yang harus dilakukan tentang pelaksanaan tugas masing-masing dan cara-cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan prestasi kerja dimasa-masa yang akan datang sehingga akan tercipta kepuasan kerja para pegawai.

Untuk Kantor Kecamatan Balikpapan Utara, komunikasi antara atasan dan bawahan 12 orang dan total 20 orang pegawai menyatakan komunikasi antara atasan dan bawahan seringkali dilakukan, sedangkan 8 orang menyatakan kadang-kadang. Tidak ada pegawai yang menyatakan Kepala Kantor kecamatan tidak pernah melakukan komunikasi dengan bawahan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara dalam melaksanakan tugasnya selalu berkomunikasi dengan bawahan baik secara formal maupun informal. Komunikasi secara formal biasanya dilakukan pada saat diadakan pertemuan atau rapat-rapat rutin dengan para bawahan. Untuk komunikasi secara informal bersifat kekeluargaan dimana sehari-hari pemimpin dan bawahan hampir tidak ada batasan. Dimana pemimpin berusaha selalu untuk menyapa dan menyalami setiap pegawainya.

Dihubungkan dengan upaya pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dimana komunikasi atasan dengan bawahan sebagai salah satu aspeknya, maka dapat dikatakan kenyataan ini efektif untuk memotivasi pegawai dengan baik. Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara selalu

berkomunikasi dengan semua pihak sebab suksesnya pelaksanaan tugas organisasi khususnya dalam hal ini Kantor Kecamatan Balikpapan Utara sebagian besar ditentukan oleh keterampilan pemimpin dalam berkomunikasi dengan semua pihak guna mencapai kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya untuk mencapai hasil pekerjaan terbaik. Hal ini diperoleh dan observasi yang saya lakukan, dimana pemimpin selalu menyapa dan menyalami bawahannya setiap waktu serta terbukanya pemimpin terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi pegawainya.

Dalam uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara atasan dengan bawahan telah terjalin dengan baik, baik itu searah maupun dua arah juga ditangkap disini suatu kenyataan dimana Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara dalam berkomunikasi merujuk pada teori kepemimpinan Path-Goal yaitu kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin selalu berkonsultasi dengan para bawahan dan selalu memperhitungkan opini dan saran para bawahannya. Karena pada dasarnya Kepala Kantor Kecamatan Balikpapan Utara menganut prinsip kekeluargaan, dengan demikian akan terjalin keakraban antara pemimpin dan bawahan, sehingga pemimpin mencoba untuk terbuka dengan masalah yang dihadapi pegawainya yang nantinya akan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan, yang pada akhirnya kepuasan kerja pegawai akan terpenuhi.

Pemimpin yang memiliki karakter yang baik akan dapat menjadi teladan bagi anak buah, cenderung disegani dan dihormati. Sedangkan pemimpin yang mempunyai watak yang kurang baik, atau cenderung ditakui, atau juga dapat sebaliknya justru dilecehkan oleh anak buah. Dengan demikian apabila mempunyai personality yang baik maka seorang pemimpin dapat secara lebih mudah mendekati anak buah, sehingga proses kepemimpinannya juga tidak terhambat dan Arus komunikasi untuk mempengaruhi bawahan dapat berjalan dengan lancar.

d. Perhatian pada bawahan

Perhatian pada bawahan yang sudah dilakukan dengan baik oleh Pemimpin yaitu dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, karena dengan pemberian penghargaan tersebut dapat memberikan dorongan pegawai lainnya yang belum berprestasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dalam penyelesaian pekerjaan dengan harapan akan memperoleh penghargaan tersebut.

Dari hasil pengamatan dan wawancara yang diperoleh di kantor Kecamatan Balikpapan Utara ini dapat diketahui bahwa Pemimpin selalu berupaya memberikan perhatian kepada bawahan dalam bentuk arahan apabila bawahan mengalami kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan dapat berupa kiat-kiat, terobosan-terobosan dan saling sharing untuk menemukan ide-ide guna mencari jalan keluar dari kesulitan yang dihadapi bawahannya. Dan juga pemimpin memberikan penghargaan seperti pujian atau ucapan selamat baik lisan maupun tertulis yang diberikan langsung dari pemimpin kepada bawahannya yang berprestasi atau dapat menyelesaikan tugasnya, maupun berupa uang atau bingkisan yang diberikan pada hari-hari besar keagamaan. Sehingga dapat menggugah atau meningkatkan semangat kerja bagi pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya. Dan hal ini tentu akan dapat memberikan dorongan atau rangsangan sehingga dapat memotivasi kerja pegawai dalam melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2. Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara

a. Kerja yang secara mental menantang

Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Demikian juga halnya di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara para pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan

kemampuan para pegawai, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan. Atas dasar ini maka dikatakan bahwa hasil kerja sebagian besar pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara sudah baik atau cukup tinggi dan efektif. Berkat kemampuan pemimpin dalam mengenal sifat, watak, pengetahuan dan ketrampilan para bawahannya sehingga dapat menempatkan masing-masing pegawai pada bidang tugas yang sesuai dengan kemampuannya sehingga minat kerja masing-masing pegawai dapat tersalurkan dan dapat menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

b. Penghargaan yang adil

Bila penghargaan yang diterima adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan, akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan jam kerja. Tetapi hal yang mengkaitkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting lagi adalah persepsi keadilan. Sama halnya pula, pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa bentuk penghargaan yang diberikan di kantor Kecamatan Balikpapan utara adalah berupa bantuan insentif baik materiil maupun non materiil, seperti pemberian kendaraan dinas, promosi atau kenaikan pangkat, pinjaman modal, pujian, piagam, pemberian rumah dinas, dan lainnya.

Sedangkan Camat selaku pemimpin mengenai kesejahteraannya juga sama seperti pegawai yang lain. Namun karena Camat selaku pemimpin pada kantor ini berkewajiban untuk memberikan perhatian kesejahteraan pegawainya. Wujud perhatian pemimpin walau kecil namun cukup adil dan menyenangkan bagi pegawai selaku bawahan. Begitu pula dalam bekerja dukungan secara moril dari pemimpin dapat mendorong pegawai walau dari tingkat kesejahteraan terbatas, tetapi dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Kepuasan kerja dapat meningkat apabila kondisi yang dirasakan menyenangkan bagi karyawan, faktor pemimpin juga memiliki peran yang penting di dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pegawai lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Di samping itu, kebanyakan pegawai lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan peralatan yang memadai.

Kondisi lingkungan kerja juga sangat menentukan prestasi kerja karena pada dasarnya karyawan itu bukan mesin yang tanpa hati, semakin tinggi kualitas seseorang maka akan semakin tinggi harapannya tentang kondisi lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang dimaksudkan di sini adalah lingkungan tempat kerja itu sendiri antara lain fasilitas kerja dan keamanan. Keadaan lingkungan kerja yang cukup menentukan adanya kelancaran suatu pekerjaan. Apabila lingkungan kerja memungkinkan, maka para karyawan akan menjadikan tempat kerja merupakan suatu yang menyenangkan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, sehingga dapat mengurangi rasa lelah yang pada akhirnya akan dapat menimbulkan peningkatan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian, Kondisi kerja seperti sarana dan prasarana, penerangan, sirkulasi udara, kebersihan dan keamanan kerja di Kantor Kecamatan ini sudah baik, karena merupakan penunjang kelancaran pekerjaan yang ada. Rasa aman baik terhadap kecelakaan kerja maupun barang karyawan juga dapat menimbulkan ketenangan pada diri pegawai dalam bekerja. Selain itu juga Sarana dan prasarana yang ada di Kantor Kecamatan cukup mendukung dalam kelancaran saat bertugas. Sehingga kondisi kerja yang baik dan mendukung dapat memberikan kepuasan dalam bekerja.

d. Rekan kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang ada di tempat kerja sudah mendukung terjadinya komunikasi dan kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terutama didukung oleh adanya rasa hormat dan saling menghargai keberadaan sesama pegawai sudah terbina di tempat kerja serta kerjasama antar teman sekerja selalu berjalan dengan baik. Adapun hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik adalah suasana keakraban dan keterbukaan di antara karyawan dalam bekerja.

Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan saling mendukung dapat terjadi kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Kepuasan pegawai meningkat bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja sama di kantor Kecamatan Balikpapan Utara terdapat hubungan yang baik dan saling keterbukaan antara pemimpin dan bawahan, demikian juga antar pegawai, hubungan baik antara sesama karyawan perlu dijaga, sikap saling menghargai sesama karyawan sangat diperlukan dalam menjalankan pekerjaan, demikian juga dengan sikap saling membantu antara sesama pegawai di dalam

melaksanakan pekerjaan. Sehingga dapat terwujud kepuasan baik antara pemimpin dengan bawahan maupun juga antar pegawai dalam bekerja di kantor kecamatan Balikpapan utara.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah dikemukakan pada bab IV dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Upaya pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan yaitu dengan :

a. Koordinasi

Pemimpin sudah melakukan koordinasi dengan baik, dengan adanya koordinasi Pemimpin menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinya.

b. Pengambilan keputusan

Pemimpin Kantor Kecamatan Balikpapan Utara mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya.

c. Komunikasi

Komunikasi secara formal biasanya dilakukan pada saat diadakan pertemuan atau rapat-rapat rutin dengan para bawahan. Untuk komunikasi secara informal bersifat kekeluargaan dimana sehari-hari pemimpin dan bawahan hampir tidak ada batasan. Dimana pemimpin berusaha selalu untuk menyapa dan menyalami setiap pegawainya.

d. Perhatian pada bawahan

Perhatian yang dilakukan pada bawahan yaitu dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, karena dengan pemberian penghargaan tersebut dapat memberikan dorongan pegawai lainnya yang belum berprestasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dalam penyelesaian pekerjaan dengan harapan akan memperoleh penghargaan tersebut.

2. Tingkat kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara cukup tinggi, hal ini ditunjukkan dengan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan tidak merasa terbebani dengan tugas yang diberikan, pegawai mendapat penghargaan yang pantas atas prestasi yang diraihinya, kondisi kerja yang mendukung pekerjaannya, dan terdapat hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan maupun antar bawahan.

B. Saran

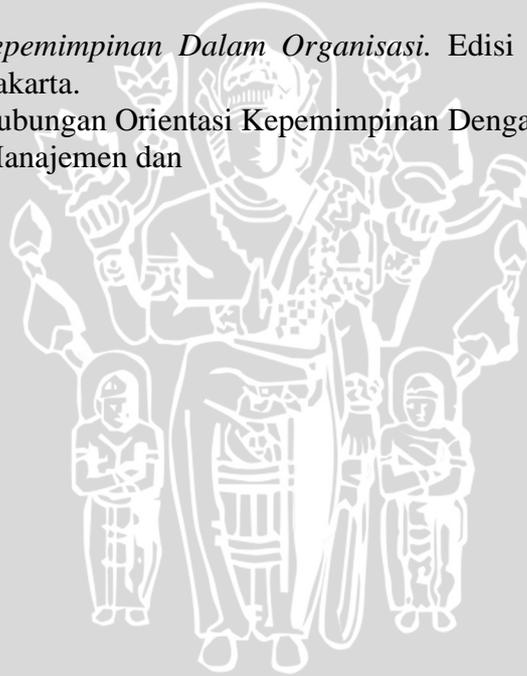
Setelah menarik kesimpulan dari hasil analisis dan interpretasi data, maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Perlu mengevaluasi kembali mengenai kebutuhan yang diharapkan dari bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, atas dasar tersebut maka bawahan dapat bekerja dengan lebih baik sehingga apa yang menjadi tujuan dari Kantor Kecamatan Balikpapan Utara tersebut dapat tercapai secara maksimal.
2. Lebih ditingkatkannya pengadaan sarana dan prasarana (fasilitas kerja) guna kelancaran pengerjaan tugas bagi pegawai, sehingga dengan tersedianya fasilitas kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.
3. Untuk menciptakan keadaan organisasi yang sehat dalam mencapai tujuan organisasi, diperlukan adanya keterbukaan dalam berhubungan dan berkomunikasi antara pemimpin dan bawahan, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan.
4. Pemimpin harus lebih banyak memberi perhatian kepada bawahannya agar tingkat ketidakdisiplinan bawahan dapat terminimalisir, dengan cara lebih banyak melakukan komunikasi antara atasan dan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1998. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*. Liberty. Yogyakarta.
- Handayaniingrat. 1992. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Gunung Agung. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1989. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Hasibuan, M.S.P. 1997. *Manajemen*. Penerbit Gunung Agung. Jakarta.
- Jewell, L.N. dan Siegall, Marc. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Terjemahan A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari. Penerbit Archan. Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Cetakan Ketigabelas. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Manullang, M. 1994. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Moleong, Lexy. J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Moekijat. 1985. *Manajemen Keuangan*. Penerbit Alumni. Bandung.
- Musanef. 1994. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1984. *Manajemen Personalia*. Penerbit Balai Aksara. Jakarta.
- Pamudji, S. 1992. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Poerwadarminta. W.J.S. 1996. *Kamus Umum Bahasan Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jilid 1. PT. Prehanallindo. Jakarta.
- _____. 1996. *Perilaku Organisasi. Konsep. Kontroversi*. Aplikasi Jilid 1. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prehallindo. Jakarta.
- Sarwoto. 1996. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Edisi Revisi. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Sedarmayanti, M. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE – YPKN. Yogyakarta.

- Siagian, Sondang P. 1991. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. 1999. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Kelima. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sutarso. 1991. *Dasar-dasar Kepemimpinan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2008. *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*. Cetakan Pertama. Penerbit Gava Media. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Rajawali Press. Jakarta.
- _____. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wayong, J. dan A. Ichsan. 1993. *Fungsi Administrasi Negara*. Djambatan. Jakarta.
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Prenhallindo. Jakarta.
- www. Google.com. Hubungan Orientasi Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja. Jurnal Manajemen dan



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Wiwin Natalia
NIM : 0310313100
Tempat dan Tanggal Lahir : Balikpapan, 25 Desember 1983
Alamat : Jl. Tiga Dalam Rt.32 No.103 Balikpapan
Telp. (HP) : 08195544315
Pendidikan Formal :

- SDN 002 Balikpapan (1989-1996)
- SMP Negeri 2 Balikpapan (1996-1999)
- SMU Negeri 5 Balikpapan (1999-2002)
- Wearnes Education Center (2002-2003)
- Universitas Brawijaya Malang,
Fakultas Ilmu Administrasi Publik (2003-2008)

**DAFTAR URUTAN KEPANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
UNIT KERJA KECAMATAN BALIKPAPAN UTARA TAHUN 2007**

No	Nama	NIP	Pangkat		Jabatan		Masa Kerja		Latihan Jabatan			Pendidikan			Usia	Catatan Mutasi Kepegawaian	Ket.	
			Gol / Ruang	TMT	Nama	TMT	Thn	Bln	Nama	Jlh Thn	Jlh Jam	Nama	Thn Lulus	Tk. Ijazah				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	Sugianto,S.Sos.,M.AP.	010 230 163	III/d	1-10-2005	Camat	6-10-2006	15	8	Adum	m	1997	300	Univ.Brawijaya Malang Univ.Sam Ratulangi Manado	2004 1996	S2 S1	10-9-1967 39 Thn 46 Thn	Mutasi dari Kelurahan Telaga Sari Sari	2006
2	Moh. Kasyim, SH.	380 049 844	III/d	1-4-2006	Kasi KLH	6-10-2006	14	8	Diklatpim IV	m IV	2003	300	STIH-Sunan Giri Malang	1990	S1	14-4-1965 41 Thn	Kantor K3B Balikpapan	2006
3	Amirudin, S.Ag.		III/d		Kasi Kessos	6-7-2007									S1		Mutasi dari Set. DPRD Balikpapan	2007
4	Norhayati U., S.Sos.	131 106 155	III/c	9-9-2004	Pelaksana	1-10-2004	15	2	Prajabatan	tan	1983	300	Univ. Tri Dharma Balikpapan	2002	S1	23-06-1962 44 Thn	Mutasi dari Diknas Bpp	2002
5	Drs. Sayid Muhdar	010 230 138	III/c	1-10-2005	Sekcam	6-7-2007	17	11	ADUM	l	2000	300	IIP Jakarta	1998	S 1	21-9-1969 38 Thn	Mutasi dari Kelurahan Gunung Sari Ilir	2007
6	M. Azis	550 010 538	III/ c	1-10-2005	Kasi Pemerintahan	6-7-2007	21	10	ADUM	1	1996	300	SMEA Gama	1982	SMA	31-12-1957 50 Thn	Mutasi dari Kel.Prapatan	2007
7	Suwandi	140182738	III/c	1-10-2007	Kasi Pembangunan	6-7-2007	21	10	ADUM	1	1997	300	SMAN 1 Balikpapan	1984	SMA	5-7-1964	Mutasi dari Kelurahan Lamaru	2007
8	Siti Adha	131 353 819	III/b	1-04-2001	Pelaksana	01-01-2004	16	4	Prajabatan	tan	1985	300	SMA	1976	SLTA	30-07-1957 49 Thn	Mutasi dari Diknas Bpp	2002
9	Rahayu Kuntaningsih	550 012 925	III/a	1-10-2005	Pelaksana	13-12-2006	8	7	Adum	2	2001	300	SMEA Semarang	1980	SLTA	14-08-1959 47 Thn	Mutasi dari Kec.Bpp Selatan	2006



No	Nama	NIP	Pangkat		Jabatan		MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			USIA	CATATAN MUTASI KEPEGAWAIAN	KET
			GOL/ RUANG	TMT	NAMA	TMT	MASA KERJA		NAMA	THN	JLH JAM	NAMA	THN LULUS	TK IJAZAH			
							THN	BLN									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10	Hj. Sri Mulyani	550 013 224	II/d	1-04-2004	Pelaksana	01-03-1993	20	6	Prajabatan	1993	300	SMEA	1983	SLTA	19-11-1963 42 Thn	Mutasi dari Kelurahan Batu Ampar	1996
11	Muhammad Jali	050 059 316	II/d	1-10-2004	Pelaksana	01-02-1990	15	3	Prajabatan	1990	300	SMA	1988	SLTA	28-01-1968 38 Thn	Mutasi dari Kantor Penerangan	2001
12	Sadikem	550 015 583	II/b	01-04-2004	Pelaksana	01-03-2000	9	0	Prajabatan	2001	300	SMA Nusantara Balikpapan	1990	SLTA	15-07-1971 35 Thn	Mutasi dari Kelurahan Karang Joang	2002
13	Andi Hermawan	550 018 943	II/b	01-12-2001	Pelaksana	01-12-2001	7	0	Prajabatan	2002	300	SMA	1991	SLTA	26-03-1970 35 Thn	Diangkat dari Hansip Kecamatan Balikpapan Utara	2002
14	Sri Mawarni	550 027 032	II/a	03-04-2006	Pelaksana	03-04-2006	0	9	-	-	-	SMU		SLTA	07-05-1981 26 Thn	Diangkat dari Pol PP	CPNS 80

Mengetahui :

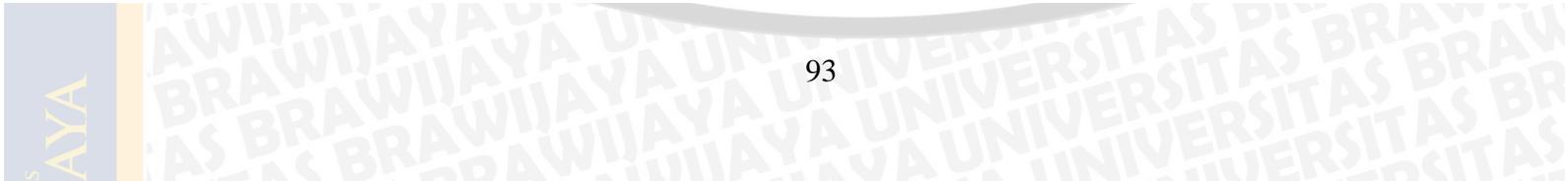
Camat Balikpapan Utara,

SUGIANTO
PENATA TINGKAT I
NIP.010230163

Balikpapan, Januari 2008

Sekretaris,

SAYID MUHDAR
PENATA
NIP.010230138



PEDOMAN PERTANYAAN PENELITIAN

(Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan)

1. Bagaimana koordinasi yang diberikan pemimpin di kantor Kecamatan Balikpapan Utara
2. Bagaimana sikap pemimpin dalam Pengambilan Keputusan
3. Bagaimana pemimpin melakukan komunikasi dengan pegawainya, baik secara formal maupun informal
4. Dalam bentuk apa perhatian yang diberikan pemimpin terhadap pegawainya
5. Bagaimana tugas yang diberikan pemimpin apakah sesuai dengan kemampuan pegawai dan apakah pekerjaan yang diberikan pemimpin lebih memberikan tantangan kepada pegawai
6. Bagaimana pemimpin di Kecamatan Balikpapan Utara memberi perhatian terhadap kesejahteraan pegawainya baik berupa gaji, promosi maupun kondisi tempat kerja pegawainya dan apakah menurut pegawai perhatian yang diberikan pemimpin sudah pantas dan adil
7. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana kerja yang ada di Kantor Kecamatan Balikpapan Utara
8. Bagaimana sikap rekan sekerja baik antara pemimpin dengan pegawai maupun antar sesama pegawai di kantor Kecamatan Balikpapan Utara



PEMERINTAH KOTA BALIKPAPAN
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jl. Kapten Piere Tendean RT.29 No. 1 Telp. (0542) 424540 Fax. (0542) 415217
 BALIKPAPAN

Kode Pos 76112

IZIN PENELITIAN

NOMOR : 75 / KBPM / II / 2008

1. Perhatikan :
 - a. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
 - b. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah.
 - c. Surat Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi, Nomor : 1025/J.10.I.14/PG/2008 tanggal 6 Pebruari 2008 perihal Riset/Survey.

2. Memberikan izin kepada

a. Nama / NIM	:	Wiwin Natalia
b. Alamat	:	Jalan Tiga Dalam No.103 Gn.Samarinda Balikpapan Utara
c. Pekerjaan	:	Mahasiswa
d. Kebangsaan	:	Indonesia
e. Judul Penelitian	:	Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada Kantor Kecamatan Balikpapan Utara Kota Balikpapan)
f. Bidang / Program	:	Administrasi Publik
g. Daerah/ Sasaran	:	Kantor Kecamatan Balikpapan Utara
h. Lama Penelitian	:	2 (dua) bulan (Pebruari s/d Maret 2008)
i. Pengikut	:	---
j. Penanggung jawab / Pembimbing	:	Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, MA,Ph.D
k. Maksud/ Tujuan	:	Dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan skripsi

 1. Sebelum melakukan kegiatan agar memberitahukan maksud dan tujuan kepada pihak terkait.
 2. tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak sesuai / tidak ada kaitannya dengan maksud dan tujuan kegiatan.
 3. Surat izin ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat ini ini tidak mentaati / mengindahkan ketentuan tersebut diatas.
 4. Selesai melakukan penelitian melaporkan hasil kegiatannya dengan memberikan Copy / rekaman hasil penelitian.

3. Demikian Surat Izin ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Balikpapan, 13 Pebruari 2008



Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Walikota Balikpapan (sebagai laporan) ;
2. Dandim 0905 Balikpapan ;
3. Kapolresta Balikpapan ;
4. Camat Balikpapan Utara.

