

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peran tenaga kependidikan sangatlah besar, terutama untuk mendukung dan meningkatkan pendidikan dalam pembangunan, maka kepuasan tenaga kependidikan dapat ditingkatkan oleh perguruan tinggi, sehingga menghasilkan manfaat buat masyarakat maupun manfaat dalam organisasi. Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perguruan tinggi dirasakan sangat perlu, termasuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, karena saat ini banyak tenaga kependidikan yang bekerja di perguruan tinggi belum menunjukkan rasa kepuasan bekerja, hal ini terlihat kurangnya perhatian organisasi. Kepuasan kerja dalam organisasi merupakan dampak atau hasil dari keefektifan kinerja. Kepuasan kerja yang rendah adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas untuk bekerja, meningkatnya absensi dan penurunan moral organisasi, sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, salah satu definisi kepuasan kerja yang dikutip oleh **Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.**¹

Universitas HKBP Nommensen Medan merupakan salah satu perguruan tinggi yang berperan dalam mengembangkan, meningkatkan kualitas dan mengkoordinasi unsur pendidikan

¹ Prof.Dr. Wibowo, S.E.,M.Phil., Manajemen Kinerja, 2014, hal 413

dalam masyarakat. Pada instansi ini aktivitas para tenaga kependidikan diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola pendidikan serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan. Namun ternyata masih cukup banyak terjadi kesenjangan yang kurang sesuai dengan idealisme, masih ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh tenaga kependidikan dimana kurang termotivasi dengan pekerjaannya.

Penulis tertarik untuk meneliti Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Universitas HKBP Nommensen Medan karena penelitian tentang tenaga kependidikan belum banyak dilakukan, terutama yang terkait dengan kepuasan kerja. Terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja : (1) hubungan antara pegawai dengan organisasi, (2) hubungan antara pegawai dengan pemimpin, (3) hubungan antara pegawai dengan pegawai.. Hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan interaksi dimana setiap pegawai memperoleh informasi dan ide-ide dari organisasi untuk dikembangkan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara pegawai dan pemimpin merupakan interaksi yang terjadi pemimpin dan pegawainya yang dapat memberikan motivasi untuk bertahan. Hubungan antara pegawai dengan pegawai merupakan interaksi antara sesama pegawai dimana mereka dapat menciptakan kerjasama yang baik dalam melakukan pekerjaannya.

Perguruan tinggi selalu berupaya memberikan solusi dari permasalahan yang muncul. Salah satunya adalah melakukan komunikasi yang efektif, memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik dan menghasilkan kepuasan kerja

1.2. Identifikasi Masalah

Dengan melihat latar belakang yang telah dipaparkan maka dapat diidentifikasi beberapa masalah, antara lain:

1. Hubungan antara pegawai dengan organisasi, dimana informasi dapat diterima dengan baik oleh pegawai.
2. Hubungan antara pegawai dengan pemimpin, yang mana hubungan pemimpin dapat memotivasi pegawainya.
3. Hubungan antara pegawai dengan pegawai, yang mana terjalinnya kerjasama yang baik antara pegawai.
4. Ruang kerja pegawai tidak nyaman
5. Kesesuaian kepribadian dengan kinerja
6. Jaminan serta kesejahteraan pegawai belum tercapai

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah diperlukan untuk mempermudah penelitian ini dan agar lebih terfokus dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi. Maka penulis membatasi masalah pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan pada Universitas HKBP Nommensen Medan, yaitu hubungan antara pegawai dengan pemimpin, hubungan antara pegawai dengan pegawai, dan hubungan pegawai dengan organisasi.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh hubungan antara pegawai dengan pemimpin terhadap kepuasan kerja.
2. Bagaimana pengaruh hubungan antara pegawai dengan pegawai terhadap kepuasan kerja.
3. Bagaimana pengaruh hubungan antara pegawai dengan organisasi terhadap kepuasan kerja.

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui hubungan antara pegawai dengan organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui hubungan antara pegawai dengan pemimpin terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui hubungan antara pegawai dengan pegawai terhadap kepuasan kerja.

1.6. Manfaat Penelitian

Setiap tindakan harus memiliki kegunaan yang jelas dan pasti, agar apa yang dikerjakan memberikan manfaat yang baik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antaralain :

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan.

2. Bagi Universitas HKBP Nommensen Medan

Sebagai bahan masukan dan informasi tambahan bagi Universitas HKBP Nommensen Medan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan Universitas HKBP Nommensen Medan.

3. Bagi Lembaga Universitas

Sebagai tambahan literature kepustakaan dibidang penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi masukan, tambahan referensi, bahan perbandingan dan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dibidang yang sejenis dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Three main relationships affect employee satisfaction: (1) the employee–organization relationship, (2) the employee–supervisor relationship, and (3) the employee–coworker relationship. The employee–organization relationship underlines the importance of employee identification with and commitment to organizational strategy and company goals. This relationship also includes other factors, such as a company's support of employee work–family balance. The employee–supervisor relationship a key factor that influences employee job satisfaction. In this regard, factors such as the extent to which a supervisor delegates and gives autonomy to employees greatly influence employees' assessments of their jobs. Finally, the relationship between employees and colleagues is also an important source of job satisfaction shows these relationships.²

2.1. Hubungan Antara Pegawai Dengan Organisasi

Pegawai merupakan aset yang paling berharga dan menguntungkan organisasi dalam jangka waktu panjang, karena itu organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih kepada pegawainya. Organisasi perlu memandang pegawai sebagai pribadi bukan sebagai alat. Manusia sebagai pribadi tentu mempunyai kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan. Untuk dapat berprestasi sebaik-baiknya, pemenuhan kebutuhan pegawai harus diperhatikan sehingga pegawai akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Dengan demikian organisasi tidak hanya dapat menuntut apa yang harus diberikan pegawai terhadap organisasi tetapi juga memikirkan apakah kebutuhan pegawai sudah terpenuhi sehingga akan merangsang timbulnya sikap komitmen pegawai terhadap organisasi.

² Ines Alegre et al. , Journal Of Business Research, Antecedents Of Employee Job Satisfaction: Do They Matter?, 2015

Pemenuhan kebutuhan pegawai sangat penting bagi pegawai itu sendiri dan juga organisasi. Organisasi membutuhkan partisipasi pegawai dalam kualitas dan kuantitas tertentu, sedangkan pegawai membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berpartisipasi, upah yang sesuai, kesempatan promosi, serta hubungan pemimpin-pegawai yang baik. Kesepakatan dalam pemenuhan ke dua belah pihak tersebut secara adil akan mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karyawan terhadap organisasinya, yang akhirnya merangsang pegawai untuk bekerja baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat.

Most employees divide their daily life between work and family. Thus, organizational responses to work–family (WF) conflict influence employees' attitudes toward their jobs. Exploring the relationships among WF conflict, organizational policies, and job and life satisfaction find a consistent negative relationship between WF conflict and job and life satisfaction.³

Komunikasi dalam organisasi memiliki kompleksitas yang tinggi yaitu bagaimana menyampaikan informasi dan menerima informasi merupakan hal yang tidak mudah, dan menjadi tantangan dalam proses komunikasinya. Dalam komunikasi organisasi aliran informasi merupakan proses yang rumit karena melibatkan seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Informasi tidak hanya mengalir dari atas kebawah, tetapi juga sebaliknya dari bawah ke atas juga mengalir diantara sesama pegawai.

Untuk membentuk kerjasama yang baik antara organisasi dan para anggota maka dibutuhkan bentuk hubungan serta komunikasi yang baik antara para anggota organisasi. Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan. Komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk

³ Ines Alegre et al. , Journal Of Business Research, Antecedents Of Employee Job Satisfaction: Do They Matter?, 2015

interaksi pertukaran pesan antara anggota organisasi, baik komunikasi secara verbal maupun non verbal.

Dalam suatu organisasi mensyaratkan adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan, dan pegawai. Disamping itu organisasi juga mensyaratkan adanya pembagian kerja dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun social, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.1. Beberapa indikaator perilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan terhadap organisasi :

a. Melakukan upaya penyesuaian

Dengan cara agar cocok dalam organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.

b. Meneladani kesetiaan

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pemimpin, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

c. Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi.

d. Melakukan pengorbanan pribadi⁴

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

2.1.2. Komunikasi dalam Organisasi

1. Komunikasi ke bawah

⁴ Soegiarto Soekidjan, Komitmen Organisasi Sudah Bagian Dari Kita, 2009

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu komando dalam suatu organisasi. Komunikasi ini dilakukan bertujuan agar para pemimpin lebih mudah dalam pengambilan keputusan.

2. Komunikasi keatas

Komunikasi keatas (*upward communication*) adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas digunakan dalam pengajuan usul dan saran, keluhan, pengaduan, dan penetapan sasaran dengan penerapan *management by objective* (MBO).

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, komunikasi horizontal sering dilakukan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan.

4. Komunikasi Diagonal⁵

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan tingkat yang berbeda pula.

2.2. Hubungan Antara Pegawai Dengan Pemimpin

Hubungan antara pegawai dengan pemimpin dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi organisasi secara keseluruhan dalam pencapaian kinerja, pertumbuhan, serta

⁵ Prof. Dr. Wilson Bangun, SE., M.Si., Manajemen Sumberdaya Manusia, 2012, hal 367-370

keberhasilan. Sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan pegawai-pemimpin, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan sering kali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi pemimpin, sering kali hal demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya timbal balik, dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas.

Pada u. Autonomy merujuk kepada pentingnya kepada siapa pegawai itu sendiri dapat menyusun dan mengontrol bagaimana dan kapan mereka menunjukkan pekerjaan khusus mereka.⁶

2.2.1. Tingkat peran yang terdapat dalam hubungan pegawai-pemimpin

Terdapat tiga periode penting dalam hubungan pegawai-pemimpin yang ditunjukkan oleh tingkat peran yang dapat dimainkan oleh pegawai yaitu: pengambilan peran, pemahaman peran, dan rutinisasi peran.

a. Pengambilan Peran

Tahap pengambilan peran merupakan tahap awal dari hubungan pegawai-pemimpin dimana pihak pemimpin mulai memberikan tugas – tugas dan mengevaluasi perilaku dari pegawai dan selanjutnya membuat keputusan terkait dengan respon yang ditunjukkan oleh pegawai. Selain itu pemimpin juga mengumpulkan informasi penting menyangkut potensi potensi yang dimiliki pegawai untuk penyelesaian tugas pada tahap tersebut. Pada

⁶ Ines Alegre et al. , Journal Of Business Research, Antecedents Of Employee Job Satisfaction: Do They Matter?, 2015

tahap pertama ini seringkali hubungan pegawai-pemimpin hanyalah hubungan – hubungan yang bersifat kontraktual dan didasarkan pada perhitungan ekonomis semata.

b. Pemahaman Peran

Selesainya tahap pertama, selanjutnya akan diikuti oleh hubungan pada tahap pemahaman peran. Tahap ini merupakan proses pengembangan dimana terwujud kedalaman interaksi lebih jauh. Pada tahap ini, pemimpin dan pegawai terlibat mengenai bagaimana masing-masing harus berperilaku dalam situasi yang berbeda dan mulai memaknai kondisi alamiah dari hubungan kedua belah pihak. Bilamana hubungan tersebut merupakan hubungan yang berkualitas tinggi, maka hubungan-hubungan akan lebih bersifat sosial, dan tidak lagi semata-mata didasarkan pada alasan ekonomis. Namun bilamana kualitas hubungan tersebut terwujud, maka hubungan pegawai-pemimpin hanya sebatas nilai-nilai kontrak yang berlaku. Pemahaman peran dikembangkan atas dasar kontribusi timbal balik untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai. Masing-masing pihak harus menawarkan sesuatu yang bermanfaat atau bernilai bagi pihak lainnya, dan masing-masing harus melihat hal tersebut sebagai sesuai yang berkeadilan secara rasional. Pada tahap ini, aspek-aspek berperilaku mengenai adanya rasa percaya mulai memainkan peranan, dan selanjutnya dengan adanya kepercayaan tersebut diikuti dengan pendelegasian kerja kepada bawahan.

c. Rutinisasi Peran

Pada akhirnya, perilaku-perilaku hubungan pegawai-pemimpin lebih dapat diprediksikan melalui rutinisasi peran. Hubungan ini terjaga setiap saat melalui proses kolaborasi ada tugas-tugas yang berlainan. Hubungan kedua belah pihak yang mengembangkan perilaku bertautan mencakup dimensi-dimensi adanya rasa kepercayaan, saling perhatian,

loyalitas, kesukaan, dukungan, dan kualitas. Sumber-sumber hubungan dari pemimpin untuk mengkolaborasikan tugas-tugas dengan pegawai dikontrol oleh harapan timbale balik. Karena keterbatasan ketersediaan sumber-sumber bagi pemimpin untuk melakukan hubungan dan diperlukan kecukupan waktu, maka seringkali kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan pegawai cenderung dikembangkan dan dipertahankan dalam lingkup terbatas.

Menurut teori hubungan pegawai-pemimpin, para pemimpin menyampaikan berbagai pengharapan peran kepada para pengikut mereka dan memberikan imbalan-imbalan yang berwujud maupun yang tidak berwujud kepada para pengikut yang memenuhi pengharapan tersebut. Sebaliknya, para pengikut menjaga pengharapan peran para pemimpin, dengan respek terhadap bagaimana mereka diperlakukan dan diimbali atas pemenuhan pengharapan pemimpin. Dalam hal ini, terdapat proses timbale balik dalam pertukaran dua pihak antara pemimpin dan pengikut, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dalam bentuk sumber daya yang berbeda.

2.2.2. Dimensi – dimensi hubungan pemimpin-pegawai

a. Affect (afek)

Affect adalah afeksi timbal balik yang dimiliki antara pemimpin dengan pegawai dalam suatu *dyad* yang didasarkan terutama pada ketertarikan secara pribadi dari pada pekerjaan atau nilai-nilai.

b. Loyalty (Loyalitas)

Loyalty merupakan ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan pegawai-pemimpin (pemimpin loyal terhadap pemimpin, pegawai loyal terhadap pemimpin). Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu (seseorang) yang secara umum konsisten dari situasi ke situasi lain.

c. Contribution (Kontribusi)

Contribution merupakan persepsi dari tingkat aktivasi orientasi kerja setiap anggota dalam *dyad* saat ini yang diletakkan kerah tujuan bersama (baik secara eksplisit maupun implisit) dalam hubungan pegawai-pemimpin. Pentingnya aktivasi evaluasi orientasi kerja dan tingkat dimana pegawai bertanggung jawab dan mengerjakan semua tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan atau kontrak kerja., demikian juga sejauh mana pemimpin mendapatkan keuntungan tenaga dan kesempatan pada setiap aktivasi.

d. Profesional Respect (Respek Terhadap Profesi)⁷

Professional respect merupakan persepsi pada tingkat dimana setiap anggota *dyad* membentuk suatu reputasi, baik itu didalam atau diluar organisasi. Persepsi itu dapat didasarkan pada data sejarah tentang seseorang, seperti: pengalaman pribadi dengan seseorang, komentar yang dibuat mengenai seseorang yang diperoleh secara pribadi dari dalam maupun dari luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan professional

⁷ Haryati Mimin, Model dan Teknik Penilaian Pada Tingkat Satuan Pendidikan, 2008

yang diperoleh seseorang. Dapat terjadi kemungkinan seorang membangun persepsi rasa hormat terhadap keprofesionalan sebelum bekerja dengan atau bahkan dengan orang tersebut.

Pemimpin memiliki peranan penting dalam memajukan organisasinya. Pemimpin merupakan suatu posisi sentral yang menentukan arah lajunya organisasi. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pimpinan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pegawai. Semakin puas pegawai, diharapkan kinerjanya akan semakin baik.

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif. Tetapi, efektifitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja, melainkan hasil bersama antara pemimpin dengan yang dipimpinnya. Sebaliknya, orang-orang yang dipimpin tidak akan efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya tanpa pengendalian, pengarahan dan kerja sama dengan pemimpin. Faktor partisipasi ini sangat menentukan dalam kepemimpinan, semakin aktif orang-orang yang dipimpin, maka semakin dinamis kehidupan organisasi tersebut. Partisipasi dalam berpikir memecahkan masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi perlu digalakkan agar kepemimpinan berlangsung efektif. Partisipasi dalam mewujudkan keputusan menjadi kegiatan perlu dibina dan dikembangkan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

Seorang pemimpin tidak memperlakukan pegawainya dengan cara yang sama persis satusama lain. Dari berbagai studi yang dilakukan oleh para pegawai, para pemimpin memperlakukan pegawainya dengan cara yang berbeda-beda. **“Konsep hubungan imbal balik pemimpin-pegawai adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang**

bervariasi antara pemimpin dengan pegawai dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya “⁸. Hubungan yang berbeda-beda antara pemimpin dan pegawai ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrem hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. “**Hubungan dengan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara pemimpin dan pegawai, sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group*”⁹. Kualitas hubungan pemimpin-pegawai merupakan asas utama dalam usaha puncak daripada komitmen organisasi.**

2.2.3. Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan pemimpin dengan pegawai

Tinggi rendahnya kualitas hubungan pemimpin dengan pegawai tidak muncul begitu saja dalam diripimpinan maupun pegawai, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hubungan tersebut.

1. Kesamaan dan Rasa Suka

Ada tahapan awal timbulnya hubungan pemimpin-pegawai. Pada tahapan awal ini, baik pemimpin maupun pegawai bereaksi atas impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Pada tahap ini, akan terjadi perasaan cocok atau tidak cocok satu sama lain. Kualitas hubungan antara pemimpin dan pegawai bisa menjadi tinggi dikarenakan adanya rasa tertarik (suka) dan cocok terhadap karakteristik personal maupun demografi masing-masing. Sebaliknya, kualitas hubungan pemimpin-pegawai bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Selain kemiripan karakteristik personal dan demografi, nilai, cara kerja, dan cara memandang/menyelesaikan masalah juga menimbulkan perasaan suka atau tidak suka

¹ Budiman, psikologi islami vol.1 No.2, Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan-Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif, 2015

² *ibid*

antara pemimpin dan pegawai. Pemimpin dan pegawai yang memiliki kesamaan dalam hal nilai, cara kerja dan cara memandang/menyelesaikan masalah memiliki potensi untuk memperoleh hubungan imbal balik dengan kualitas tinggi.

2. Harapan¹⁰

Harapan seorang pemimpin pada pegawai akan berpengaruh pada cara pemimpin tersebut memperlakukan pegawainya. Misalnya, seorang pemimpin yang menaruh harapan tinggi pada seorang pegawainya akan memberikan tugas-tugas yang menantang, memberikan pelatihan, *feedback*, dan sebagainya, pada pegawai tersebut. Sebaliknya, pemimpin yang hanya memiliki pengharapan minimal pada pegawainya akan cenderung memberikan tugas-tugas yang sifatnya tidak penting, rutin, dengan kesempatan pelatihan dan *feedback* yang lebih sedikit. Harapan seorang pemimpin juga berpengaruh pada persepsi mereka atas pegawai.

Seorang pemimpin yang memiliki ekspektasi tinggi pada pegawainya cenderung untuk memberikan internal atribusi pada keberhasilan pegawai dan menganggap kegagalan pegawai dikarenakan faktor-faktor eksternal; demikian sebaliknya ketika seorang pemimpin memiliki harapan yang rendah pada pegawainya, akan menganggap kegagalan pegawai karena persoalan kemampuan.

2.3. Hubungan Antara Pegawai Dengan Pegawai

Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diharapkan oleh organisasi, semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan

¹⁰ Budiman, psikologi Islam Vol.1 No 2, Pengaruh Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif, @2015

akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan. Setiap pegawai dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Pegawai dalam menjalani kehidupannya memiliki dua peran yaitu sebagai makhluk hidup dan makhluk sosial. Baik sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial, manusia harus memiliki kemampuan untuk melakukan interaksi dengan lingkungannya, karena dengan berinteraksi manusia dapat tumbuh dan berkembang sewajarnya sebagai manusia. Interaksi adalah proses dimana orang-orang berkomunikasi saling memengaruhi dalam pikiran dan tindakan. Kegiatan yang dilakukan individu tidak lepas dari keberadaan orang lain, keadaan ini menunjukkan bahwa interaksi erat kaitannya dengan kelompok sebagai objek dalam berkomunikasi yang digunakan dalam istilah sosial.

Kelompok merupakan satu unit sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang rela mengadakan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur, sehingga diantara individu itu telah terdapat pemberian tugas. Struktur dan norma-norma tertentu yang khas bagi kelompok itu. Kelompok disini mempunyai sifat, yaitu :

1. Adanya ketergantungan diantara anggota kelompok sehingga membentuk pola tertentu yang mengikat satu sama lain.
2. Tiap-tiap anggota kelompok mengakui dan mentaati nilai-nilai norma serta pedoman-pedoman tingkah laku yang berlaku dalam kelompok.

Manusia sebagai makhluk sosial dituntut kemampuannya untuk dapat berhubungan dengan orang lain. Hubungan antar personal merupakan salah satu ciri khas kualitas kehidupan manusia. Manusia memerlukan keberadaan orang lain untuk saling member penilaian, membantu, mendukung, dan bekerjasama dalam menghadapi tantangan kehidupan. Bantuan kelompok individu terhadap individu lain atau kelompok lain disebut dukungan

social. **“Dukungan sosial lebih cenderung dianggap sebagai kognisi individual yang berawal dari segi gejala lingkungan yang objektif dan dukungan sosial merupakan persepsi perseorangan terhadap dukungan potensi atau sebagai perceived helpfulness and supportiveness”¹¹**. Hubungan antar personal yang menimbulkan seseorang membutuhkan pertolongan, dukungan, dan kerjasama dengan orang lain akan memberikan dukungan sosial pada individu yang bersangkutan.

Dalam sebuah organisasi, peningkatan kinerja pegawai yang tinggi sangatlah penting. Hal ini berhubungan dengan output yang dihasilkan. Jadi terdapat hubungan timbal balik, interksi individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Interksi sosial antara kelompok-kelompok manusia terjadi antara kelompok tersebut sebagai kesatuan dan kebiasaannya tidak menyangkut pribadi anggotanya.

Interaksi sosial dalam kehidupan sosial para pegawai terdapat berbagai organisasi yang mewakili pegawai dalam memenuhi kebutuhan sosial berorganisasi. Hubungan sosial sesama pegawai yang berlangsung dengan baik akan membantu pegawai mendapatkan rasa aman dalam bekerja sehingga dapat tercipta kinerja yang baik. Proses interaksi yang dilakukan dengan sesama rekan kerja berupa kontak sosial dan komunikasi berupa pembahasan mengenai masalah-masalah yang munculkan solusi-solusi meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja berupa interksi yang efektif akan mampu memotivasi karyawan dalam bekerja untuk mendapatkan keberhasilan mencapai tujuan bersama.

Komunikasi dan kolaborasi antar tim, membagi informasi dan ilmu pengetahuan, dan memprioritaskan kelompok daripada kepentingan pribadi, adalah gambaran tim yang penting yang meningkatkan kegunaan dari kerja tim. Peningkatan pekerjaan dapat

¹¹ Alan Darmasaputra, Satiningsih, Character Vol.01 No.02, Hubungan Antara Dukungan Sosial Teman Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Jombang, 2013

dihasilkan dari kerja tim, sebahagian menjelaskan hubungan antara kerja tim dan kepuasan kerja.¹²

2.3.1. Hubungan pegawai-pegawai dapat dilihat dengan karakteristik sebagai berikut :

1. *Kompetisi yang sehat*

Kompetisi yang sehat merupakan persaingan diantara sesama rekan kerja untuk mencapai jabatan yang tertinggi. Pada persaingan tersebut tidak saling menjatuhkan dan menjelekan rekan kerja lain, sehingga untuk memperoleh jabatan tertentu harus berjuang seoptimal mungkin.

2. *Pegawai yang selalu menghormati*

Pegawai saling menghormati merupakan sikap dan tindakan pegawai dalam menghargai sesama rekan kerja. Adanya rasa saling menghargai tersebut bisa memberikan perasaan nyaman dalam mendukung kelancaran kerja.

3. *Pegawai saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah*

Pegawai saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah merupakan tindakan pegawai untuk menyelesaikan masalah yang dirasa cukup rumit, baik yang terjadi pada seorang pegawai maupun seluruh pegawai. Tindakan saling bekerja sama dengan semangat kerja yang tinggi diharapkan dapat membantu menyelesaikan setiap masalah yang muncul.

4. *Suasana kekeluargaan yang ada*¹³

Suasana kekeluargaan yang ada merupakan kondisi yang terjadi pada lingkungan organisasi. Agar suasana kekeluargaan selalu terjalin dan harmonis, maka masing-

¹² Ines Alegre et al., Journal Of Business Research, Antecedents Of Employee Job Satisfaction: Do They Matter?, 2015

¹³ Haryono Suddriamunawar, Kepemimpinan, Peran Serta dan Produktivitas, 2006, hal 221

masing pihak harus saling menghormati dan mencari suatu cara agar hubungan diantara rekan kerja tetap harmonis, baik saat bekerja maupun di luar pekerjaan.

2.4. Kepuasan Kerja

Istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu [terhadap pekerjaannya]. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan penurunan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, kepentingan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya”¹⁴.

Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. **“Wexley dan Yukl mengatakan**

¹⁴ Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si., Manajemen Sumber Daya Manusia, 2009, hal 75

bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan”¹⁵. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat dikatakan bahwa pekerjaan itu member kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

2.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung kepada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum adalah :

- 1. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.**
- 2. *Faktor sosial*, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.**
- 3. *Faktor utama dalam masyarakat*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.¹⁶**

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer , faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah :

¹⁵ Prof. Dr. Wilson Bangun, SE.,M.Si., Manajemen Sumberdaya Manusia, 2012, hal 327

¹⁶ *Ibid*, hal 77

1. ***Kesempatan untuk maju***. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. ***Keamana kerja***. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. ***Gaji*** . Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. ***Perusahaan dan manajemen***. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. ***Pengawasan***. Sekaligus atasannya. Supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. ***Faktor intrinsik dan pekerjaan***. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keretampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. ***Kondisi kerja***. Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat paker.
8. ***Aspek social dalam pekerjaan***. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. ***Komunikasi***. Komunikasi yang lancatr antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alas an untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. *Fasilitas*¹⁷. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.4.2. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktifitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

1. Dampak Terhadap Produktifitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktifitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktifitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja. **“Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran eksrinsik (misalnya, gaji) yang diterima keduanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul”**¹⁸.

Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhentinya bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih

¹⁷ Prof. Dr. Wilson Bangun, SE., M.Si., Manajemen Sumber Daya Manusia, 2012, hal 77

¹⁸ Prof. Dr. H Edy Sutrisno, M.Si., Manajemen Sunber Daya Manusia, 2009, hal 81

besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. **“Ada dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan”**¹⁹.

“Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara., misalnya selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka”²⁰.

3. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan terpenting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari

¹⁹ Prof. Dr. H Edy Sutrisno, M.Si., Manajemen Sumber Daya Manusia, 2009, hal 81

²⁰ Prof. Dr. H Edy Sutrisno, *ibid*

yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lain. Kepuasan kerja ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negative juga pada yang lain.

2.5. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja, diantaranya adalah:

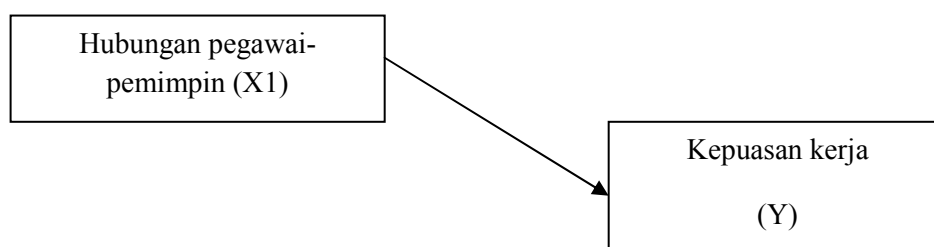
- a. Penelitian Yogilianto (2008) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga faktor-faktor tersebut dianggap muncul akibat ketidakpuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh sebab itu, faktor-faktor tersebut diharapkan pimpinan perusahaan lebih aktif memperhatikan maupun mampu untuk memberikan kepuasan kerja karyawan untuk lebih baik di mana faktor tersebut meliputi karakteristik pekerjaan, dorongan berprestasi, kesempatan berkembang, tanggung jawab dan penghargaan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan, dorongan berprestasi, kesempatan berkembang, tanggung jawab dan penghargaan secara serentak maupun secara individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan PT Injaplast Surabaya (Permalink).

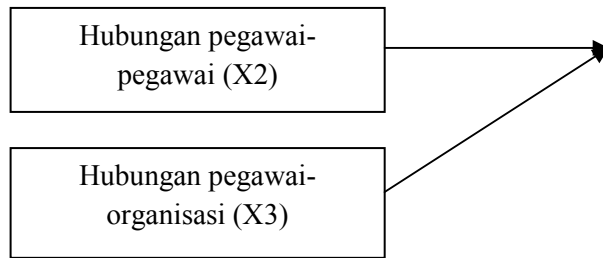
- b. Penelitian Ines Alegre, Marta Mas-Machuca, Jasmina Berbegal-Mirabent (2015) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

karyawan yang meliputi : hubungan antara karyawan dengan pemimpin, hubungan karyawan dengan karyawan, dan hubungan karyawan dengan organisasi. Dalam penelitian ini ada tiga jalur yang menjelaskan kepuasan kerja yaitu : (1) kerja tim, mengidentifikasi strategi dan tidak adanya keseimbangan kerja antara karyawan dengan keluarga ; (2) keseimbangan kerja karyawan dengan keluarga, otonomi, dan mengidentifikasi dengan strategi ; (3) dukungan dan identifikasi pemimpin dengan strategi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Spanish Pharmaceutical Company. Penelitian ini menggunakan metode maximum likelihood dari matriks asymptotic variance-covariance terhadap estimate modelnya dengan menggunakan perangkat lunak EQS versi 6.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan karyawan dengan pemimpin, hubungan karyawan dengan rekan kerja, dan hubungan karyawan dengan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Spanish Pharmaceutical Company.

2.6. Kerangka Pemikiran

Keterkaitan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas HKBP Nommensen Medan menggunakan beberapa faktor yaitu hubungan tenaga kependidikan dengan pemimpin, hubungan tenaga kependidikan dengan rekan kerja, dan hubungan tenaga kependidikan dengan organisasi. Sehingga dalam penelitian ini dapat dibuat model bentuk kerangka berpikir penelitian sebagai berikut :





Hubungan antara pemimpin-pegawai merupakan interaksi antara pemimpin dan pegawainya yang dapat memberikan motivasi dan dapat menahan pegawai agar tetap dalam organisasi tersebut. Hubungan antara pegawai-pegawai merupakan interaksi antara sesama pegawai dimana mereka dapat menciptakan kerjasama yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Hubungan antara pegawai dengan organisasi merupakan interaksi dimana setiap pegawai memperoleh informasi dan ide-ide dari organisasi untuk dikembangkan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemungkinan hasil kerja yang buruk, bekerja kurang bergairah, prestasi yang rendah, perpindahan/pergantian pegawai merupakan akibat dari ketidakpuasan karyawan atas perlakuan organisasi terhadap dirinya.

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hubungan pegawai dan pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas HKBP Nommensen Medan.

2. Hubungan pegawai dan pegawai mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas HKBP Nommesen Medan
3. Hubungan pegawai dan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas HKBP Nommensen Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Data diolah dengan menggunakan statistik inferensial/induktif yaitu dengan menganalisis data sampel yang ditarik dari populasi dan hasilnya akan berlaku secara umum terhadap seluruh populasi.

3.2. Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel

“populasi adalah keseluruhan subyek yang menjadi unit penelitian, yang dapat terdiri dari manusia, benda, tumbuhan, hewan, peristiwa, gejala dan lain-lain yang memiliki karakteristik tertentu”²¹ .

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan pada fakultas yang ada di Universitas HKBP Nommensen Medan (tidak termasuk pascasarjana) yaitu sejumlah 92 orang.

Dari populasi tersebut diambil sampel dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = Jumlah Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Tingkat Kesalahan

Berdasarkan rumus diatas dapat diketahui jumlah sampel yang akan diambil adalah: n

$$= \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$\text{Sehingga } n = \frac{92}{1 + 92(0,1)^2} = 47,91 = 48$$

Adapun yang menjadi sampel penelitian ini adalah seperti dalam tabel berikut :

²¹ Elvis dan Parulian, **Metode Penelitian** , Edisi Kedua, 2011, hal. 126

Tabel 3.1
Sampel Penelitian

No	Fakultas	Populasi	Sampel
1.	Fakultas Ekonomi	18	9
2.	Fakultas Hukum	11	5
3.	Fakultas Teknik	14	7
4.	Fakultas Bahasa dan Seni	5	3
5.	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	10	5
6.	Fakultas Kedokteran	18	9
7.	Fakultas Psikologi	4	2
8.	Fakultas Peternakan	2	1
9.	Fakultas Pertanian	6	3
10.	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	5	2
	Jumlah	92	48

3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, maka penulis menggunakan beberapa metode, yaitu :

- a) Observasi

Observasi yaitu dengan cara meninjau lapangan ke Universitas HKBP Nommensen Medan untuk memperoleh data.

b) Wawancara

Wawancara yaitu mengadakan komunikasi langsung dengan pimpinan serta bagian umum yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memperoleh masukan yang berhubungan dengan bidang yang diteliti sebagai bahan penulisan skripsi ini.

c) Kuesioner

Agket merupakan salah satu alat pengumpulan data dengan membuat sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden berupa jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui berbagai literatur dan data tambahan dari perusahaan sebagai pelengkap dari data primer, antara lain seperti struktur organisasi universitas, dan data pendukung lainnya.

3.4. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, dengan menggunakan alat ukur yang baik. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dengan judul “ Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Di Universitas HKBP Nommensen Medan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Meyusun pertanyaan yang mudah dimengerti oleh responden

2. Membuat jenis pertanyaan dengan tingkat pemahaman responden
3. Memilih pertanyaan-pertanyaan yang tepat untuk diajukan
4. Mempertimbangkan semua asumsi/anggapan secara implicit dalam pertanyaan
5. Menyusun intruksi secukupnya, mudah dibaca, dan dapat dimengerti oleh responden

Berdasarkan keterangan hubungan antara pegawai dengan pemimpin, hubungan antara pegawai dengan pegawai, hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan kepuasan kerja, maka akan ditentukan indikator dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas HKBP Nommensen Medan.

Tabel 3.2

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukur
Hubungan Antara Pegawai Dengan Organisasi (X1)	Identifikasi komitmen pegawai terhadap strategi organisasi dan tujuan perusahaan . (Ines Alegre et al. (2015)).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi Strategi 2. Identifikasi keseimbangan pegawai-keluarga 	Skala Likert
Hubungan Antara Pegawai Dengan Pemimpin (X2)	Identifikasi kepada siapa pemimpin mendelegasikan dan memberikan otonomi kepada pegawai. (Ines Alegre et al. (2015)).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemimpin 2. Autonomy 	Skala Likert
Hubungan Antara Pegawai	Identifikasi kerjasama dalam pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejasama tim 	Skala

Dengan Pegawai (X3)	antara karyawan dengan sesama karyawan. (Ines Alegre et al. (2015)).		Likert
Kepuasan Kerja (Y)	Menurut Handoko (1992) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai puas dengan pekerjaannya 2. Pegawai menemukan kenyamanan dalam pekerjaannya 	Skala Likert

3.5. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah *skala likert*. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji. Setiap jawaban responden akan diukur dengan ketentuan sebagai berikut :

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2

5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
---	---------------------------	---

3.6. Metode Analisa Data

Didalam menganalisis data yang telah dikumpulkan, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

1. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji Validitas dan Reabilitas terlebih dahulu dilakukan sebelum instrumen digunakan. Pengujian instrumen dicoba pada sampel diluar responden yang diambil dengan jumlah sampel yang digunakan. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuesioner dapat menjawab tujuan penelitian.

Instrumen penelitian yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian atau tidak. Valid artinya data yang diperoleh melalui kuesioner dapat menjawabb tujuan peneliti. Reliabel artinya data yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten bila digunakan untuk peneliti lain.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur data yang didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan.

Dalam hal ini alat ukur penelitian adalah kuesioner :

a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas dilakukan dengan menguji butir pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan reabilitasnya dengan bantuan program SPSS *for windows*. Dinyatakan reliable dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika r_{α} positif atau $> r_{\text{tabel}}$ maka pernyataan reliable.
- b. Jika r_{α} negative atau $< r_{\text{tabel}}$ maka pernyataan tidak reliable.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara menggunakan statistika Kolmogorov-Smirnov.

Kriteria pengujian menurut Kolmogorov-Smirnov :

- a. Jika Sig (Prob) value $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak
- b. Jika Sig (Prob) value $> 0,05$ maka H_0 diterima, berarti data terdistribusi normal.

Kriteria pengujian normalitas data menurut Grafik:

- a. Uji normalitas data juga dapat dilakukan dengan melihat grafik normal Q-Q plot dan grafik Detrended Normal Q-Q plot.
- b. Dengan normal Q-Q Plot, data disimpulkan terdistribusi secara normal jika titik-titik nilai data kurang lebih berada pada (mengelilingi) suatu garis lurus.
- c. Dengan Detrended Normal Q-Q Plot, data disimpulkan terdistribusi secara normal jika titik-titik nilai data tidak membentuk pola tertentu dan terdistribusi disekitar garis mendatar yang melalui titik nol.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi pada model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

Dikenal beberapa metode pengujian seperti Uji Spearman's Rho. Uji Spearman's Rho yaitu dengan mengkolerasikan nilai residual (unstandardized residual) dengan masing-masing variabel independen.

Kriteria pengujian dengan Spearman's rho :

- a. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05, maka pada model regresi terdapat masalah heteroskedastisitas sebaliknya.
- b. Jika sig value $\geq 0,05$ maka tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

4. Metode Analisis dan Uji Hipotesis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Metode Regresi Berganda*. Metode regresi linear berganda bertujuan untuk mengukur intensitas hubungan antara dua variabel atau lebih dan membuat prediksi perkiraan nilai X dan Y.

Dengan persamaan regresi linear berganda :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana :

X1 = Variabel hubungan pegawai dengan organisasi

X2 = Variabel hubungan pegawai dengan pemimpin

X3 = Variabel hubungan pegawai dengan pegawai

Y = Variabel kepuasan kerja

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi

e = Tingkat kesalahan (*error of term*)

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji-t dan uji-F sebagai berikut :

a. Uji-t

Uji-t dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0 = b_i = 0$, artinya variabel bebas secara individual tidak berpengaruh positif

dan signifikan terhadap variabel terikat.

$H_1 = b_i \neq 0$, artinya variabel bebas secara individual berpengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel terikat.

Kriteria pengujian hipotesis :

a) Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima .

b) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

b. Uji-F

Dalam penelitian ini, uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0 = b_1 = 0$: artinya variabel bebas yaitu hubungan pegawai

dengan pemimpin, hubungan pegawai dengan pegawai, dan hubungan pegawai dengan organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan.

$H_1 =$ tidak semua $b_1 = 0$: artinya variabel bebas yaitu hubungan pegawai dengan

pemimpin, hubungan pegawai dengan pegawai, dan hubungan pegawai dengan organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan.

Kriteria pengujian hipotesis :

a) Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima .

b) Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

5. Koefisiensi Determinasi (R^2)

Uji ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel bebas (kepemimpinan dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Jika (R^2) semakin mendekati satu maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat mempunyai pengaruh yang besar. Sebaliknya jika (R^2) mendekati nol maka pengaruh variabel bebas (x)

terhadap variabel terikat (y) mempunyai pengaruh yang kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak dapat menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terkait.