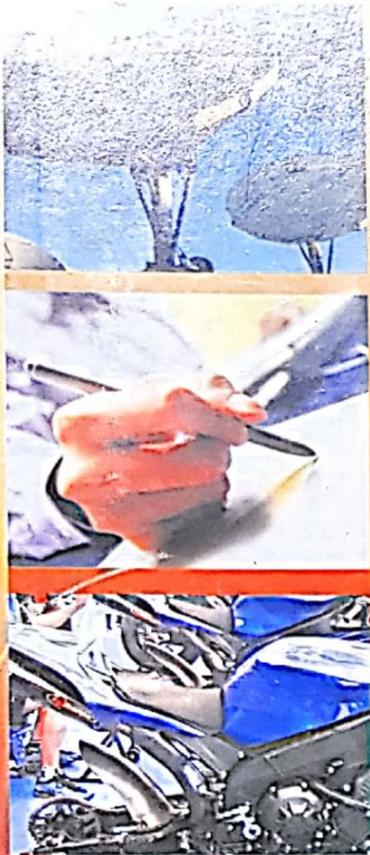


June 2010

JURNAL Magister Manajemen

ISSN :2085-7055



1

Pengaruh Product Design Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Usaha Kecil Menengah Galunggung Jaya Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya..... **Yudi Machyudi**

2

Pengaruh Motivasi, Koordinasi, Dan Ketepatan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas, Badan, Dan Kantor Di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya..... (**Ade Komaludin, H. Asep Budiman, dan Anne Juliana Widiastuti upriadi**)

3

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Tukar Di Indonesia Periode 1990-2008..... **Apip Supriadi**

4

Fungsi Standar Audit Dalam Mendukung Pekerjaan Akuntan Publik..... **Iman Pirman Hidayat**

5

Analisis Sektor-Sektor Kunci Model Input Output Jawa Barat Tahun 2003..... **H. Aso Sukarso**

6

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Wirausaha Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Usaha Bordir Di Kecamatan Kawalu Kota Tasikmalaya **Noneng Masitoh**

7

Pengaruh Pengawasan Intern Terhadap Kinerja Koperasi (Sensus Pada KUD Di Kota Tasikmalaya)..... **Jajang Badruzaman**



program

Pasca Sarjana

Universitas Siliwangi Tasikmalaya

Alamat Redaksi :
Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M)

Jl. Siliwangi No. 24 Tasikmalaya

Telp. : 0265-330634

Fax. : 0265-325812

E-mail : lemlit@unsil.ac.id

Situs : www.unsil.ac.id

JURNAL
MAGISTER MANAJEMEN
Volume 2, Nomor 1 - Juni 2010

Pelindung:
Rektor Universitas Siliwangi

Pengarah:
H. Rudi Priyadi
H. Dudung Suryana
H. Asep Budiman

Penanggung Jawab:
H. Dedi Herawan

Pimpinan Redaksi:
Ade Komaludin

Penyunting Pelaksana:
Deden Mulyana
Yusuf Abdullah

Tata Usaha:
Rahmat Rosada

Kesekretariatan:
Yedi Nuryadi
Ade Nizar Danial

Alamat Redaksi:

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M)
Jl. Siliwangi No. 24 Tasikmalaya
Telp : 0265 - 330634
Fax : 0256 - 325812
E-Mail : lemilit@unsil.ac.id
Situs : www.unsil.ac.id

JURNAL
MAGISTER MANAJEMEN
Volume 2, Nomor 1 - Juni 2010

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
PENGANTAR REDAKSI	ii
Pengaruh Product Design Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Usaha Kecil Menengah Galunggung Jaya Manonjaya – Kabupaten Tasikmalaya Yudi Machyudi	1 - 21
Pengaruh Motivasi, Koordinasi, Dan Ketepatan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas, Badan, Dan Kantor Di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya – Ade Komaludin, H. Asep Budiman, dan Anne Juliana Widiastuti	22 – 36
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Tukar Di Indonesia Periode 1990-2008 – Apip Supriadi	37 – 46
Fungsi Standar Audit Dalam Mendukung Pekerjaan Akuntan Publik – Iman Pirman Hidayat	47 – 56
Analisis Sektor-Sektor Kunci Model Input Output Jawa Barat Tahun 2003 H. Aso Sukarso	57 - 75
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Wirausaha Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Usaha Bordir Di Kecamatan Kawalu Kota Tasikmalaya Noneng Masitoh	76 – 94
Pengaruh Pengawasan Intern Terhadap Kinerja Koperasi (Sensus Pada-KUD Di Kota Tasikmalaya) – Jajang Badruzaman	95 -114

**PENGARUH MOTIVASI, KOORDINASI DAN KETEPATAN PENEMPATAN
PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN KERJA
PADA DINAS, BADAN DAN KANTOR DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA
TASIKMALAYA**

Ade Komaludin¹, H. Asep Budiman, Anne Juliana Widlastuti²

ABSTRACT

The objectives of this research were to know and to analyze the influence of motivation, coordination and fit of employees placement to job satisfaction. The research object was Region Government Organization through by Departement, Official and Office in government of Kota Tasikmalaya.

The research method used explanatory research method. The data gathering used interviews, questionnaire and library study. The population in this research was service servant at Departement, Official and Office in government city of Tasikmalaya.

By using path analysis, the study found that motivation, coordination and fit of employees placement, partially have a significant impact on employee satisfaction. Simultaneously, motivation, coordination and fit of employees placement also have a significant impact on employee satisfaction. So, the hypothesis was verified.

Keywords : motivation, coordination, fit of employees placement, job satisfaction.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja. Objek yang akan diteliti adalah OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang meliputi Dinas, Badan dan Kantor di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan studi pustaka. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada Dinas, Badan dan Kantor di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

Dengan menggunakan analisis jalur, penelitian menemukan bahwa secara parsial, motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara simultan, motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis teruji kebenarannya.

Kata kunci : Motivasi, Koordinasi, Ketepatan Penempatan Pegawai, Kepuasan Kerja.

¹ Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Siliwangi Tasikmalaya

² Alumni Program Pascasarjana Magister Manajemen

PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, pegawai harus dimotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya agar perubahan yang berorientasi pada kualitas merupakan kegiatan yang diinginkan dan diupayakan bersama. Motivasi kerja disamping tumbuh dari setiap individu juga karena adanya rangsangan yang timbul dari sekelilingnya ataupun dari organisasi.

Motivasi pegawai dalam organisasi dapat dilakukan oleh pimpinan yaitu dengan mendorong tumbuhnya inspirasi dan semangat kepada pegawai untuk bekerja lebih baik. Kalau hal ini dapat terlaksana, maka kinerja pegawai dapat tercipta dengan baik. Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tingkat hasil rata-rata yang dicapai oleh seorang pekerja. Selain mampu melakukan motivasi pada pegawainya, pimpinan juga harus mampu untuk melakukan koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Koordinasi yang kurang baik dalam organisasi akan mengakibatkan hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan dan direncanakan oleh organisasi. Kurangnya pertemuan formal serta evaluasi rutin oleh pimpinan untuk membahas hal-hal yang berkaitan dengan penyelesaian suatu pekerjaan, kerjasama yang kurang baik diantara seksi-seksi yang terkait dalam menangani penyelesaian pekerjaan, serta kurangnya komunikasi diantara seksi yang satu dengan seksi yang lain akan menghambat proses penyelesaian pekerjaan.

Demikian juga dengan masalah penempatan pegawai yang merupakan tindak lanjut dari kegiatan pengadaan tenaga kerja. Proses awal dari pengadaan tenaga kerja adalah perencanaan sumber daya manusia yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Dari hasil analisis jabatan, instansi atau perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja melalui seleksi. Selanjutnya tenaga kerja yang sudah lolos dalam tahap seleksi ditempatkan dalam suatu jabatan yang sudah ditentukan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan

dari luar pekerjaan adalah kepuasan pegawai yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar ia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi di dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak (Hasibuan, 2008: 202).

Fenomena yang masih terjadi di Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya ini adalah masih kurangnya motivasi kerja pegawai. Hal ini terlihat dengan adanya sikap beberapa pegawai yang bekerja kurang optimal, terkesan suka menunda pekerjaan, hanya bekerja secara standar tanpa keinginan untuk memberikan kontribusi lebih, ataupun datang ke kantor hanya sekedar untuk hadir tanpa keinginan untuk lebih berprestasi atau menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pekerjaannya. Selain itu kadang masih terjadi kurangnya koordinasi diantara OPD (Organisasi Perangkat Daerah), antar bidang, antar seksi, antar bagian, atau dalam lingkungan satu organisasi sendiri. Hal ini tentu berimbas pada terhambatnya proses penyelesaian pekerjaan. Meskipun rakor (rapat koordinasi) telah dilakukan, namun kadang hal itu tidak cukup. Ada beberapa pekerjaan yang memerlukan koordinasi dan komunikasi yang intens dalam penyelesaiannya. Masalah ketepatan penempatan pegawai juga merupakan hal yang masih sering dipermasalahkan. Ada beberapa pegawai yang menempati suatu jabatan atau posisi yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, keahliannya, ataupun kecakapannya.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada pendahuluan, maka masalahnya diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. Bagaimana kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
3. Bagaimana pengaruh motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

KAJIAN TEORI

Motivasi

Setiap individu memiliki kondisi internal, di mana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu dari kondisi internal tersebut adalah "motivasi". Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan juga berkaitan erat dengan pekerja dan performansi pekerjaan. Motivasi lebih dekat pada kesediaan melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan terlebih dahulu.

Definisi motivasi menurut Samuel C. Certo dan Trevis S. Certo (2006: 382) sebagai berikut: *"Motivation is the inner state that causes an individual to behave in a way that ensures the accomplishment of some goal."*

Rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephen P. Robins dan Mary Coulter dalam Winardi (2008: 1), sebagai berikut: "Motivasi adalah kesediaan melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu."

Sedangkan pengertian motivasi menurut Merle J. Moskowitz dalam Hasibuan (2008:142) adalah: *"Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior."*

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku tertentu melalui energi yang menggerakkan segala potensi yang ada yang dapat mendorong perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal untuk memuaskan kebutuhan hidup dan mempertahankan hidup. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh pegawai di dalam organisasi tentunya perilaku yang menghasilkan kinerja terbaik bagi organisasi dan bukan sebaliknya.

Koordinasi

Koordinasi mutlak diperlukan untuk menghindari kecenderungan pemisahan diri dari unit-unit yang dibentuk sebagai akibat adanya spesialisasi fungsi (pembagian tugas menjadi fungsi-fungsi) dalam organisasi. Tanpa koordinasi cenderung akan timbul suatu kekuatan yang memisahkan diri dari induknya, karena masing-masing spesialisasi fungsi hanya memikirkan urusan dan kelompoknya saja. Pengertian koordinasi menurut Stoner dalam Dann Sugandha (2000: 12), yaitu: "Proses penyatu-paduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah (bagian atau bidang fungsional) dari sesuatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien".

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert yang dikutip oleh Ernie Tisnawati Sule (2009:159): "*Coordination is the process of integrating the activities of separate departments in order to pursue organizational goals effectively.*"

Pengertian lain dari koordinasi dijelaskan oleh Hani T. Handoko (2009: 195), sebagai berikut: "Koordinasi (*coordination*) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien".

Selanjutnya James D. Thompson dalam Hani T. Handoko (2009:196) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lainnya dalam melaksanakan kegiatan harian, tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Penempatan Kerja Pegawai

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari kegiatan pengadaan tenaga kerja dimana proses awal dari pengadaan tenaga kerja adalah

perencanaan tenaga kerja yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang diperoleh dari analisa jabatan. Dari hasil analisa jabatan kemudian perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja (*recruitment*), lalu dilakukan seleksi tenaga kerja. Selanjutnya calon tenaga kerja yang sudah lolos dalam tahap seleksi ditempatkan dalam suatu jabatan yang sudah ditentukan.

Ada beberapa pendapat ahli yang mengemukakan pengertian tentang penempatan tenaga kerja, diantaranya sebagai berikut:

Wether dan Davis (2000: 225): "*Placement is assignment of new employee to a new different job it includes the initial assignment of new employee and the promotion, transfer, or demotion of present employee*".

Nawawi (2002: 129) menyatakan bahwa: "Pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan perannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi".

Menurut Moekijat (2004: 399) "Penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut."

Dari kedua pendapat tersebut maka yang dikatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan persyaratan jabatan serta kualifikasi yang dimilikinya serta mempertanggung jawabkan segala risiko yang terjadi. Hal tersebut berlaku pada pegawai baru maupun pegawai lama.

Kepuasan kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan agar dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja. Untuk lebih jelasnya berikut adalah pengertian-pengertian kepuasan kerja, diantaranya:

Menurut Gibson dalam Wibowo (2009:323): "Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan." Sedangkan menurut Locke dalam Luthans (2006: 243), kepuasan kerja didefinisikan sebagai: "Keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau

pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.”

Lebih lanjut, Vechhio dalam Wibowo (2009: 232) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.”

Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Hubungan Motivasi, Koordinasi dan Penempatan Kerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja

Setiap organisasi pasti menginginkan pegawai yang cakap, terampil dan mampu bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan sistem manajemen personalia yang mampu untuk menempatkan pegawai sesuai dengan pendidikan dan keahlian dari pegawainya. Dengan demikian pegawai akan merasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja diantaranya adalah penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuannya, koordinasi yang baik antar sesama pegawai dan selalu diberikannya motivasi kepada pegawai ke arah yang lebih positif.

Luthans (2006: 126) merumuskan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan, dikoordinir dan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya agar semua pekerjaan yang

dibebankan kepadanya akan lebih cepat selesai secara tepat. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai merupakan suatu prestasi kerja yang baik

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey yang menurut Singarimbun dan Effendi (2003: 24), yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Target populasi (*population target*) dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya dengan jumlah 1964 orang. Berdasarkan hasil perhitungan sampel minimal, maka dalam penelitian ini ditetapkan bahwa ukuran sampelnya adalah sebanyak 96 responden yang disebarkan secara proporsional. Setelah didapatkan data dari hasil kuesioner, selanjutnya data tersebut dianalisis apakah data tersebut telah diperoleh dari alat ukur (kuesioner) yang tepat (*valid*) dan juga andal (*reliable*).

Data yang diperoleh dari responden merupakan data ordinal, sehingga data tersebut harus diubah menjadi data berskala interval dengan menggunakan *successive interval methode*. Untuk mengetahui pengaruh dimensi motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja, digunakan metode analisis jalur. Metode analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Selanjutnya untuk mengolah data dan menganalisis data yang telah tersedia digunakan perangkat lunak program SPSS agar hasilnya lebih kredibel dan mempunyai tingkat akurasi yang tinggi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Indikator motivasi kerja terdiri dari 10 item pernyataan, dari hasil tanggapan responden maka dapat dilihat bahwa skor jawaban responden yang paling dominan adalah mengenai "Atasan selalu memberikan penghargaan berupa lisan (pujian) kepada pegawai yang berprestasi" dengan nilai skor sebesar 379.

Dalam hal ini para Kepala Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya tidak pelit dalam memberikan penghargaan berupa pujian kepada pegawai atau bawahannya yang berprestasi dan tentu saja hal tersebut memberikan semangat kerja dan kepuasan tersendiri bagi para pegawai, karena merasa diperhatikan dan diakui keberadaannya. Sedangkan persentase jawaban responden dengan nilai skor terendah adalah mengenai "Atasan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian /bakatnya" dengan nilai skor sebesar 341. Hal tersebut tentu saja menjadi salah satu kendala dalam memberikan kepuasan kerja kepada pegawai. Penguasaan materi dan pekerjaan akan sulit dikerjakan secara baik oleh pegawai apabila penempatan kerja tidak sesuai dengan keahlian/kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh pegawai. Motivasi pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya masuk kriteria tinggi. Artinya sebagian besar pegawai mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas/ pekerjaannya di Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

Indikator variabel koordinasi terdiri dari 8 pernyataan. Dari hasil tanggapan responden dapat dilihat bahwa indikator dengan skor tertinggi adalah mengenai "Persaingan antar pegawai merupakan mementum yang positif" dengan nilai skor sebesar 377. Hal tersebut sangat baik dalam rangka menciptakan suasana kerja yang kondusif, kompetitif dan kreatif sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan serta visi dan misi pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Sedangkan indikator dengan nilai skor terendah adalah mengenai "Dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi merupakan hal yang sangat penting" dengan nilai skor sebesar 328. Tentu saja hal tersebut harus diperhatikan karena komunikasi sangat penting dalam rangka penyatuan langkah program kerja yang terencana, terukur dan terkoordinir untuk pencapaian program kerja di Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Koordinasi pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya masuk kriteria tinggi. Artinya bahwa sebagian besar pegawai telah melakukan koordinasi dengan baik dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

Indikator ketepatan penempatan pegawai terdiri dari 5 pernyataan, dari hasil tanggapan responden dapat dilihat bahwa indikator penempatan kerja pegawai dengan nilai skor tertinggi adalah mengenai "Pengalaman kerja sangat

penting dalam penentuan penempatan kerja" yaitu dengan nilai skor sebesar 378. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap pengalaman yang diperoleh pegawai mempunyai arti dan peran penting dalam mengembangkan karirnya di masa yang akan datang. Pengalaman menjadi guru berharga dalam mengasah segala kemampuan yang ada sehingga akan mampu mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi dalam menyelesaikan tugasnya. Sedangkan indikator ketepatan penempatan kerja pegawai dengan nilai skor terendah adalah mengenai "Pertimbangan faktor usia sangat penting dalam penentuan penempatan kerja" yaitu dengan nilai skor sebesar 351. Dalam hal ini pegawai menganggap bahwa usia tidak dapat dikategorikan dalam kemampuan konseptual, teknis dan lapangan. Namun demikian faktor usia menjadi penting, karena tingkat kedewasaan/kematangan seseorang biasanya terukur dari usianya. Semakin dewasa usia seseorang, biasanya pemikirannya akan cenderung semakin matang.

Penempatan pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya masuk kriteria tinggi. Artinya bahwa sebagian besar pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya telah ditempatkan sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing sehingga dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Indikator kepuasan kerja terdiri dari 10 item pernyataan, dari hasil tanggapan responden maka dapat dilihat bahwa nilai skor tertinggi dari indikator kepuasan pegawai adalah mengenai "Beban kerja yang diberikan oleh atasan sesuai dengan kemampuan pegawai" dan "Pimpinan selalu memberikan perhatian kepada para pegawainya" dengan masing-masing skor sebesar 376. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya bijaksana dalam memberikan beban kerja kepada para pegawai secara proporsional. Artinya setiap pekerjaan memiliki intensitas beban kerja dengan tingkat kesukaran masing-masing sehingga pegawai senantiasa mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Selain itu pimpinan juga selalu memberikan perhatian kepada pegawai sehingga pegawai merasa diperhatikan dan menjadi bagian dari organisasi. Sedangkan nilai skor terendah dari indikator penempatan kerja pegawai yaitu "Lingkungan kerja tempat pegawai bekerja sangat menyenangkan" dengan nilai skor sebesar 340. Hal ini berarti suasana kerja di Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya kurang kondusif. Artinya

masih terdapat hal-hal yang menyebabkan pegawai kurang nyaman dengan pekerjaannya. Seperti ruangan kerja yang terlalu sempit, terbatasnya fasilitas kantor sehingga pemakaiannya harus bergiliran, dan lain-lain. Kepuasan kerja pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya masuk kriteria tinggi. Artinya bahwa sebagian besar pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya telah mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi.

Hasil perhitungan SPSS Versi 16 diperoleh nilai $R = 0,927^a$. Artinya motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Sedangkan nilai $R\text{ Square} = 0,858$ artinya motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Dengan demikian semakin baik motivasi dan koordinasi, serta makin tepat penempatan pegawai, maka kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya cenderung akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh $\text{Sig.} = 0,000$ dan nilai $F = 185,97$ sedangkan tingkat kesalahan sebesar 5 % atau ($\alpha=0,05$) sehingga $P_{\text{value}} < \alpha$ atau $0,000^a < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis diterima. Artinya, secara simultan (serempak) terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya, sehingga hipotesis teruji kebenarannya. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai secara parsial (individual) terhadap kepuasan kerja pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya, digunakan struktur *Path Analysis* atau analisis jalur.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien jalur variabel motivasi (X_1) dengan kepuasan kerja (PYX_1) sebesar 0,353 sehingga pengaruh secara langsung motivasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,1245 atau 12,45 % dan pengaruh tidak langsung melalui koordinasi (X_2) adalah sebesar 0,0851 atau 8,51 %. Hasil perhitungan diperoleh nilai $P_{\text{value}} = 0,000$ atau $P_{\text{value}} < \alpha$ sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal di atas menandakan bahwa

motivasi (X_1), memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Artinya bahwa motivasi mempunyai kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien jalur variabel koordinasi (X_2) dengan kepuasan kerja (PYX_2) sebesar 0,309 sehingga pengaruh koordinasi secara langsung terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,0956 atau sebesar 9,56 % dan pengaruh secara tidak langsung melalui ketepatan penempatan pegawai (X_3) yaitu sebesar 0,0536 atau sebesar 5,36 %. Hasil perhitungan diperoleh nilai $P_{value} = 0,000$ atau $P_{value} < \alpha$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Hal di atas menandakan bahwa koordinasi (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Artinya bahwa koordinasi mempunyai kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur variabel ketepatan penempatan pegawai (X_3) dengan kepuasan kerja (PYX_3) sebesar 0,192 sehingga pengaruh secara langsung ketepatan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,037 atau 3,7 % dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi (X_1) adalah sebesar 0,0482 atau sebesar 4,82 %. Hasil perhitungan diperoleh nilai $P_{value} = 0,012$ atau $P_{value} < \alpha$ sehingga H_a diterima dan H_o ditolak. Hal di atas menandakan bahwa ketepatan penempatan pegawai (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Artinya bahwa ketepatan penempatan pegawai mempunyai kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Tindak lanjut dari hasil penelitian ini, terdapat implikasi manajerial yang dapat disampaikan bahwa dilihat dari kontribusinya, motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin baik koordinasi dalam pekerjaan dan semakin tepat penempatan pegawai (*right man on the right job*), maka kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya akan semakin meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Motivasi kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya tinggi. Hal ini disebabkan setiap pegawai telah menyadari tanggung jawabnya baik terhadap diri maupun organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Koordinasi yang dilakukan di Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya juga berjalan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi antar bagian dalam Organisasi Perangkat Daerah telah berjalan dengan lancar. Koordinasi sangat penting agar sinkronisasi rencana kerja dan program yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Penempatan pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya juga sudah disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan keahlian pegawai, sehingga keterampilan dan kemampuan masing-masing pegawai dapat berkembang.
2. Kepuasan kerja pegawai pada Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya tinggi. Hal ini disebabkan keinginan dan kebutuhan pegawai sebagian besar telah terpenuhi meskipun setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Setiap individu mempunyai keinginan dan standar yang berbeda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pegawai, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai tersebut.
3. Secara bersama-sama, variabel motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis teruji kebenarannya. Sedangkan secara parsial, variabel motivasi, koordinasi dan ketepatan penempatan pegawai juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas, Badan dan Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Dengan demikian secara empiris penelitian ini menguatkan teori yang sudah ada, yaitu bahwa apabila pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mampu berkoordinasi dengan baik diantara sesama pegawai dan pegawai

ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, maka akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu hasil penelitian ini juga menguatkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Narmodo (2005), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari Motivasi, Koordinasi dan Penempatan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja.

Saran

Terdapat beberapa saran khusus terutama ditujukan untuk memberikan solusi dalam penyelesaian masalah terutama yang berhubungan dengan:

1. Indikator Motivasi, hendaknya pimpinan dapat mengenal bawahannya dari segi keahlian, keterampilan, minat dan kemampuannya sehingga mereka dapat ditempatkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya agar intelektualitasnya dapat berkembang, sekaligus memberikan peluang dalam mengembangkan kariernya.
2. Indikator Koordinasi, hendaknya antar Dinas, Badan dan Kantor dijalin komunikasi secara rutin agar sinkronisasi program dan rencana kerja dapat selaras sesuai dengan yang telah ditentukan bersama. Selain itu tidak akan terjadi saling lempar tugas dan tanggung jawab karena para pegawai mempunyai deskriptif tugas dan wewenang secara jelas.
3. Indikator Penempatan Pegawai, hendaknya pihak Dinas, Badan dan Kantor memberikan rujukan yang berarti terhadap usia pegawai, dimana faktor usia ini merupakan hal yang penting, karena usia akan berjalan seiring dengan pengalaman kerja seseorang pegawai dalam menimba wawasan ilmu dan mengasah kemampuannya dalam pengambilan keputusan suatu kebijakan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 2001, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Bambang Wahyudi, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bandung: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Certo, Samuel and Trevis, 2006, *Modern Management*, International Edition 10, Pearson Education International.
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2009, *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama, Jakarta : Prenada Media.

- Hani T. Handoko, 2009, *Manajemen*, Edisi Ke-2, Cetakan Keduapuluh, Yogyakarta : BPFE.
- Harun Al Rasyid, 2003, *Metodologi Penelitian*, Edisi Aplikasi dalam Pemasaran, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Heidjrachman, Suad Husnan, 2000, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg, Frederick, 2001, *Work and The Nature of Man.*, The World Publishing Company, Cleveland And New York.
- Keith, Davis, Jhon W. Newstrom, 2002, *Organizational Behavior*, 9th edition, New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, 7th edition. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moekijat, 2004, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima, Jakarta: FEUI.
- Sikula, Andrew F, 2000, *Personnel Administration and Human Resources Management*, Willey Trans Edition, by John Willey and Sonc., Inc.
- Singarimbun dan Effendi, 2003, *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi. Jakarta : LP3S.
- Soewarno, Handyaningrat, 2003, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Sondang. P. Siagian, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, Cetakan Keenambelas, Jakarta : Bumi Aksara.
- Stephen R. Robins, Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi—Organizational Behavior*, Buku 1. Jakarta: Selemba Empat.
- Suganda Dann, 2003, *Koordinasi sebagai Alat Pemersatu Gerak Administrasi*, Edisi Revisi, Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono, 2007, *Statistik untuk Penelitian*, Revisi Terbaru, Bandung: CV. Alfabeta.
- Vera Parlinda, 2007, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*, Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://www.pdf-search.com>, 24 Des 2009.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.