

# ANALISIS PERBEDAAN GENDER DALAM KEPUASAN KERJA PEGAWAI SUB BAGIAN KEUANGAN PADA DINAS CIPTA KARYA DAN TATA RUANG KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA

Oleh : Awang Yacoub Luthman

Penulis adalah Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Kutai Kartanegara

## **Abstract:**

*The purpose of this study was to determine and assess gender differences in job satisfaction employees in the Finance Sub-Division of Cipta Karya and Tata Ruang Office in Kutai Kartanegara Regency. Problems seen that in achieving job satisfaction between genders in the Sub Division of Finance Office of Cipta Karya and Tata Ruang Office must not be separated from some of the factors that influence the placement, compensation, working conditions and leadership. The fact is visible in the field, employee satisfaction is not maximized. The technique of collecting data from the source to the measurement Likert scale questionnaire and interview. Data analysis technique used is chi square analysis. Total sample as many as 34 people Based on the results of the research it can be concluded that there are gender differences in job satisfaction employees of Sub Division of Finance at Cipta Karya and Tata Ruang Office, so the hypothesis of this research is accepted and proven truth.*

**Keywords: Gender Differences, Job Satisfaction**

## **PENDAHULUAN**

Dalam suatu organisasi, pegawai memegang peran yang paling utama dalam kegiatan tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi adalah kewajiban dari setiap pegawainya. Apalagi jika semua aspek atau bidang dalam organisasi itu secara keseluruhan memuaskan bagi perjalannya. Setiap individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasilnya

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pegawai terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Semua itu berpengaruh terhadap produktifitas, ketidakhadiran kerja/keluar tenaga kerja (*turnover*), dan terhadap kesehatan fisik dan mental. (Waluyo, 2013 ; 46). Kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara pegawai yang berkualitas., meningkatkan semangat kerja pegawai, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas pegawai dan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan terutama pegawai ahli / professional yang sangat besar peranannya dalam pengoperasian organisasi. Semua itu adalah mengapa kepuasan kerja harus hadir dalam organisasi.

Berdasarkan hal itu, penelitian mengenai kepuasan kerja menghasilkan pendapat berbeda-beda dikarenakan kepuasan kerja seseorang

pegawai dalam suatu organisasi akan sangat berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbeda-beda pula atau situasi dan kondisi dalam organisasi yang dapat menyebabkan seseorang menjadi puas dalam bekerja. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji pada bagian ini lebih dalam bertujuan untuk memperoleh gambaran dan deskripsi mengenai kepuasan kerja suatu instansi pemerintah.

Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Kartanegara merupakan pengembangan dari Dinas Pekerjaan Umum, yang dibentuk dalam rangka untuk membantu Bupati Kutai Kartanegara dalam menentukan kebijaksanaan dan melaksanakan kewenangan desentralisasi dan tugas dekonsentrasi di Bidang Cipta Karya, Tata Ruang serta Pengelolaan Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman beralamatkan di Jalan Wolter Mongonsidi Komplek Kantor Bupati Kelurahan Timbau Tenggarong. Pada fokus penelitian ini akan dilakukan di Sub Bagian Keuangan Pada Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang dengan jumlah pegawai yang bekerja sebanyak 34 pegawai PNS.

Dalam melakukan aktivitasnya, Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Sub Bagian Keuangan tidak terlepas dari penggunaan pegawai sebagai faktor penggerak kegiatan operasional sehari-hari. Untuk menjalankan pekerjaan, sudah tentu para pegawai tersebut ingin memperoleh kepuasan kerja yang maksimal sesuai dengan apa yang mereka berikan kepada instansi. Apalagi antara pegawai pria dan wanita memiliki kemampuan yang berbeda, dimana

pegawai wanita bisa menggunakan otak kiri dan kanan secara bersamaan sedangkan pegawai pria cenderung menggunakan otak kiri saja. Oleh sebab itu, perempuan dianggap sedikit lebih intuitif dan komunikator dibandingkan dengan pria. Sementara pria lebih berpikir berorientasi pada tugas daripada perempuan.

Namun kenyataan yang terlihat dilapangan, kepuasan kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan Pada Sekretariat Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang masih rendah. Ini ditandai timbulnya permasalahan dimana para pegawai mulai bermalasan dalam bekerja. Ada beberapa para pegawai yang mulai jarang turun kantor atau jarang ada ditempat pada saat masih jam kerja, pekerjaan yang ada sering dibiarkan terbengkalai sehingga pekerjaan yang harusnya bisa diselesaikan dalam 2 hari, baru selesai dalam satu minggu dan lain sebagainya.

Hal ini juga diperkuat dari beberapa komentar serta keluhan pegawai Sub Bagian Keuangan. Ini terlihat dari kebanyakan keluhan pegawai yang mengaku insentif kadang-kadang tidak teratur diberikan tiap periodenya, penempatan pegawai masih kurang baik karena seringkali posisi yang penting diisi oleh pegawai yang kemampuannya kurang, fasilitas yang disediakan kurang memadai, kondisi ruangan kerja yang terlihat sumpek dimana-mana kurang tertata rapi, suasana kebisingan cukup berisik sehingga cukup mengganggu konsentrasi kerja pegawai. Ada pegawai yang mengatakan pimpinan kurang mampu memberikan bimbingan yang jelas dan terarah, pimpinan juga terkadang kurang adil terhadap para pegawai dimana sering menganakemaskan beberapa pegawai sehingga menimbulkan kecemburuan bagi beberapa pegawai yang lain.

Terlepas dari semua itu, kepuasan kerja pada suatu organisasi tergantung bagaimana kepuasan kerja pegawai laki-laki maupun perempuan. Istilah *gender* dapat didefinisikan sebagai perbedaan peran antara laki-laki dan perempuan yang tidak hanya mengacu perbedaan biologisnya, namun juga hal-hal yang mencakup nilai sosial dan budaya, termasuk juga dalam hal pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat tingkat bagaimana kepuasan karyawan pria dan wanita. Hal ini dilandasi oleh penelitian sebelumnya (Marganda Tua Simarmata, 2012) menyatakan bahwa perbedaan *gender* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dan keinginan meningkatkan karir pekerjaan pada Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta. (Minto Waluyo, 2013)

mengemukakan faktor penentu kepuasan kerja adalah penempatan pegawai, gaji penghasilan, kondisi kerja, kepemimpinan / rekan sekerja. Faktor-faktor inilah yang peneliti kaji sebagai indikator antara kepuasan kerja laki-laki dan perempuan dalam bekerja.

Penempatan pegawai merupakan bagaimana cara instansi menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan bidangnya atau kemampuannya. Penempatan pegawai harus cermat dilakukan dan harus diusahakan diisi oleh orang yang benar-benar sesuai dengan posisi tersebut dan bukan berdasarkan kebutuhan belaka.

Imbalan intrinsik sebagai bentuk *intangibile benefits* yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja, dan komitmen. Salah satu tujuan orang bekerja sebagai pegawai adalah untuk mengimplimentasikan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal, dan tujuan lainnya yaitu untuk mendapatkan kompensasi karena manusia dikendalikan oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya seperti keinginan untuk mendapatkan uang yang lebih banyak, peningkatan karir (promosi), dan kekuasaan. Kompensasi penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

Kondisi kerja merupakan cerminan lingkungan kerja dimana sehari-hari para pegawai melakukan aktivitasnya. Kondisi kerja bisa berupa tata ruang kerja yang tepat, suhu kelembapan udara yang baik, cahaya ruangan yang memenuhi syarat dan fasilitas kerja yang memadai. Semakin baik kondisi kerja yang ada maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Di dalam proses memimpin tidak terlepas dari apa yang dipimpin dan merupakan suatu sistem pada organisasi tersebut. Apabila pemimpin tersebut tidak dapat menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, maka penurunan kinerja yang berdampak pada produktivitas organisasi akan terjadi, sehingga akan menimbulkan konflik secara global. Menjadi tugas setiap pemimpin/manajer yang akrab berkaitan dengan pengelolaan manusia untuk menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan bagi proses realisasi diri dari setiap individu yang dipimpin atau dibawahinya agar mereka menjadi produktif, efektif dan berkembang menjadi manusia seutuhnya.

Berdasarkan dari uraian diatas, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Perbedaan Gender Dalam Kepuasan Kerja Pegawai Sub Bagian Keuangan Pada Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Kartanegara”.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) secara etimologis berasal dari dua kata bahasa inggris; *job* berarti kerja dan *satisfaction* berarti kepuasan, sehingga jika digabung dua kata itu berarti kepuasan kerja. Sedangkan *job satisfaction* secara *terminology* kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. (Gibson et al., 2004)

Pengertian kepuasan kerja yang lain derajat dimana individu memiliki perasaan positif atau negatif tentang bermacam-macam aspek dalam pekerjaan (Siagian, 2009 ; 338)

Pengertian kepuasan kerja yang lain adalah “keadaan emosional yang menyenangkan atau sifat positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya” (Hasibuan, 2006 ; 137)

Berdasarkan definisi ini kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap pekerjaannya dalam rangka melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan, harapan, nilai-nilai dan situasi kerja, sehingga dapat menimbulkan sikap ketidak-cocokan, dan adil. Hal ini berarti kepuasan kerja sangat tergantung respon emosional seseorang terhadap aspek pekerjaannya.

Seseorang memiliki pengalaman kerja yang dapat menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan. Hal ini mengindikasikan bahwa dia memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Keadaan emosional yang menyenangkan ini dapat terjadi sebaliknya. Berarti kepuasan kerja adalah kondisi dimana terpenuhinya beberapa kebutuhan yang merupakan kompensasi

dan harapannya melalui kegiatan kerjanya. Kompensasi itu dapat berbentuk *ekstrinsik* (dari luar) dan *intrinsik* (dari dalam). Analog dengan hal itu kepuasan kerja dapat juga berbentuk *ekstrinsik* dan *intrinsik*. Perbedaan tingkat kepuasan kerja dapat disebabkan oleh perbedaan status sosial didalam masyarakat. Jika status sosialnya tinggi, maka kepuasan kerjanya juga tinggi tingkatannya.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya terdapat kata-kata kunci, yaitu; sikap, evaluasi, hubungan, efektivitas, kemampuan, respons, inisiatif, kesempatan promosi, gaji, keselamatan kerja, pekerjaan yang aktual, gagasan-gagasan, kebutuhan dan harapannya. Jadi kepuasan kerja adalah hal-hal yang mengenai sikap, hubungan, kemampuan, kesempatan promosi, inisiatif, gaji, keselamatan kerja, pekerjaan yang merupakan perasaan seseorang karyawan terhadap seluruh aspek pekerjaannya yang bersifat positif maupun negatif dalam memenuhi kebutuhan dan harapannya

### **Gender**

*Gender* berasal dari bahasa latin, “*genus*” yang berarti jenis atau tipe. *Gender* merupakan sifat dan perilaku yang dilekatkan pada laki-laki dan perempuan yang dibentuk secara sosial maupun budaya. Meskipun ada juga yang menganggap bahwa kata *gender* berasal dari bahasa Inggris yang berarti “jenis kelamin”. Namun perkembangan selanjutnya kata *gender* tersebut mengalami perluasan makna yang pada hakikatnya tetap mengacu pada perbedaan laki-laki dan perempuan dari segi fungsi, atau perlakuan yang diberikan oleh masyarakat umum secara turun temurun.

Sejarah perbedaan *gender* antara manusia jenis laki-laki dan perempuan terjadi melalui proses yang sangat panjang. Oleh karena itu terbentuknya perbedaan-perbedaan gender dikarenakan oleh banyak hal, diantaranya dibentuk, disosialisasikan, diperkuat, bahkan dikonstruksikan secara sosial dan kultural, melalui ajaran keagamaan maupun negara.

*Gender* merupakan acuan ke peran perempuan dan laki-laki yang dikonstruksikan secara sosial. Peran tersebut dipelajari, berubah dari waktu ke waktu dan beragam menurut budaya dan antarbudaya. Identitas seks biologi, sebaliknya ditentukan oleh ciri-ciri genetika dan anatomis. *Gender* yang secara sosial dipelajari adalah identitas yang tercapai. (Fakih, 2013:234)

Istilah 'gender' pertama kali diperkenalkan oleh Robert Stoller (dalam Fakih, 2013:8) untuk memisahkan pencirian manusia yang didasarkan pada pendefinisian yang bersifat sosial budaya dengan pendefinisian yang berasal dari ciri-ciri fisik biologis. Dalam ilmu sosial orang yang juga sangat berjasa dalam mengembangkan istilah dan pengertian *gender* ini adalah Ann Oakley (dalam Fakih, 2013:71).

Sebagaimana Stoller, Oakley mengartikan *gender* sebagai konstruksi sosial atau atribut yang dikenakan pada manusia yang dibangun oleh kebudayaan manusia. Pada Sumber lain, Oakley (dalam Fakih 2013:13) pada buku *Sex, Gender and society* menuturkan bahwa istilah *gender* berarti perbedaan yang bukan biologis dan bukan kodrat Tuhan. Perbedaan biologis merupakan perbedaan jenis kelamin (*sex*) adalah kodrat Tuhan maka secara permanen berbeda dengan pengertian *gender*.

### Penempatan

Seseorang akan bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi kerja secara keseluruhan.

Menurut Siagian (2009 : 168) pengertian penempatan adalah Penempatan adalah proses akhir dari seleksi yang telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

Pengertian lain penempatan menurut Siswanto (2006 : 9) penempatan adalah sebagai berikut Suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi sesuai minat, bakat, pendidikan, pengalaman dan prestasi yang dimiliki dengan persyaratan yang dibutuhkan organisasi dan dijalankan secara kontinuitas dan kronologis dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang telah ditentukan dan diberikan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Menurut Hasibuan (2006 : 225) penempatan tenaga kerja atau yang menyangkut pegawai baru artinya pengaturan awal bagi suatu jabatan, sedangkan penempatan bagi pegawai

lama mengandung arti promosi, mutasi dan demosi.

Selanjutnya khusus untuk mengisi jabatan yang kosong dalam memimpin unit kerja dengan mengambil pegawai dari dalam, hendaklah dipertimbangkan dengan senioritas, yang tersirat didalam masa kerja masing-masing pegawai. Tindakan mengabaikan pertimbangan senioritas dapat menimbulkan rasa kecewa, sehingga pegawai menjadi kurang produktif. Disamping itu jika rasa kecewa cukup besar dapat menimbulkan aktivitas negatif secara sembunyi-sembunyi yang dapat merugikan organisasi kerja secara keseluruhan.

Lebih lanjut Siagian (2009 : 169) menyatakan bahwa : "Pertimbangan senioritas saja belum cukup, karena akan dapat berakibat buruk pada organisasi kerja, terutama jika pegawai yang bersangkutan ternyata tidak berprestasi karena kemampuannya rendah". Dengan kata lain untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dengan mengambil pegawai dari dalam hendaknya dipertimbangkan juga prestasi kerjanya, pertimbangan tersebut sangat penting artinya dalam penempatan pegawai untuk efektivitas kerja pegawai.

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, Siswanto (2006 : 9) mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Faktor Prestasi Akademis.  
Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan berat ringannya wewenang dan tanggung jawab yang akan diterima.
- b. Faktor Pengalaman / masa kerja  
Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Karena tinggi rendahnya ketrampilan kerja ditentukan oleh pengalaman bekerja yang bersangkutan, selain itu pegawai yang mempunyai pengalaman bekerja juga memerlukan latihan petunjuk yang lebih singkat.
- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental  
Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat mana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas dan pekerjaan yang cocok baginya.
- d. Faktor kemampuan/skill  
Faktor ini juga menentukan bagi pelaksanaan penempatan terutama agar

disesuaikan dengan masa kerja yang bersangkutan sehingga jangan sampai pekerjaan yang memerlukan skill tinggi ditempati pegawai/karyawan yang memiliki skill rendah.

e. Faktor Usia.

Dalam rangka penempatan tenaga kerja faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga yang bersangkutan.

### Kompensasi

Kompensasi (upah dan gaji) adalah salah satu unsur yang sangat penting dalam hubungan pekerja dengan majikan. Pada dasarnya orang mau bekerja karena diberi gaji yang sesuai dengan tuntutan kehidupan mereka. Dengan upah yang diterimanya ini karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kehidupan secara minimal, misalnya membutuhkan akan makan, minuman, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan upah/gaji (kompensasi) kepada karyawannya harus diusahakan sedemikian rupa, sehingga gaji yang rendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan mereka secara minimal.

Seperti yang dikemukakan oleh Martoyo (2006 ;114) bahwa Kompensasi (upah dan gaji) adalah pengaturan keseluruhan pemberian jasa bagi “*employer*” maupun “*employee*” baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*non financial*).

Hasibuan (2006 ; 133) mendefinisikan kompensasi sebagai berikut; yaitu semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan.

Nitisemito (2006 ; 90) mendefinisikan kompensasi (upah/gaji) sebagai berikut : “kompensasi (upah/gaji) adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap”.

Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi itu dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi itu dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi itu dibayar 10% dari produk yang dihasilkan.

Masalah kompensasi bukan hanya penting, karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi masalah kompensasi ini penting juga, karena kompensasi yang diberikan ini sangat besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dengan demikian maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi (upah/gaji) yang paling tepat, sehingga dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

### Kondisi Kerja

Menurut Nitisemito (2006 ; 27) kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Dengan demikian bahwa dalam suasana kondisi pekerjaan yang cukup baik harus diperhatikan faktor-faktor antara lain :

- a. Penerangan
- b. Pewarnaan
- c. Kebersihan
- d. Pertukaran udara
- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

Menurut Nitisemito (2006 ; 36) mengemukakan lingkungan/kondisi fisik tempat kerja organisasi / perusahaan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai dikarenakan :

- a. Adanya tata ruang kerja yang tepat.
- b. Cahaya dalam ruangan yang sehat memenuhi syarat.
- c. Suhu kelembaban udara yang tepat.
- d. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja.
- e. Pemakaian warna yang membangkitkan kerja karena sesuai dengan tuntutan bidang tugas.
- f. Peralatan/sarana kerja yang sangat terbatas /tidak memadai akan dapat mengakibatkan cepat lelah dan mengakibatkan kualitas kerja yang buruk.

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Umar (2004 ; 16) di mana kondisi fisik lingkungan atau kondisi kerja sangat penting bagi pegawai atau karyawan karena :

- a. Mempengaruhi kesehatan pegawai (ingat pengaruh penerangan yang jelek terhadap penglihatan, suara yang gaduh terhadap syaraf, terlalu banyak orang dan angin terhadap kesehatan badan).

b. Pengaruhnya terhadap efisiensi kantor (penerangan yang jelek mengakibatkan kesalahan, suara gaduh, pemanasan dan ventilasi yang jelek mengakibatkan kekacauan).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain (di dalam atau di luar organisasi) untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dimana pemimpin dalam suatu kepemimpinan yang efektif secara teoritis diidentifikasi memiliki karakteristik khas, yaitu fisik, mental, kepribadian, perilaku, gaya kepemimpinan yang *job conferred* atau *employee conferred*, kepemimpinan yang situasional, karismatik, transaksional dan transformasional". (Rivai, 2004 : 23 Ibid )

Lebih lanjut, Terry yang dikutip oleh Winardi menyatakan : "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*". (Pimpinan adalah hubungan diantara individu atau pimpinan untuk memberikan pengaruh terhadap karyawannya agar sesuai dengan keinginan pemimpin. (Winardi, 2000: 56)

"Suatu keteladanan bagi orang lain dan terhadap diri sendiri yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab". (Irmim dan Rochim, 2005 : 6)

Definisi-definisi yang telah dikemukakan dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam factor, baik factor-faktor intern maupun factor-faktor ekstern. Sebab itu fungsi kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan kelompok/organisasi, karena berhubungan langsung dengan situasi sosial yang harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu

### **Alat analisis dan pengujian hipotesis**

Karena jenis penelitiannya mengacu pada rumusan masalah komparatif, maka jenis metode analisis yang digunakan dalam penelitian, yaitu Analisis Deskriptif dan Analisis *Chi-Square* atau *Chi* Kuadrat. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah ada perbedaan gender (laki-laki dan perempuan) dalam kepuasan kerja pada

di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi agar efisiensi dan efektivitas yang telah direncanakan dapat dicapai.

### **Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan hipotesis "*bahwa terdapat perbedaan gender dalam kepuasan kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Kartanegara*".

## **BAHAN DAN METODE**

### **Tempat Dan Populasi**

Objek penelitian ini adalah Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang beralamatkan di Jalan Wolter Mongonsidi Kelurahan Timbau Komplek Kantor Bupati Tenggarong. Alasan penulis meneliti pada tempat ini adalah ingin mengetahui apakah variabel perbedaan kepuasan kerja pegawai dari perbedaan *gender* yang diukur dari faktor penempatan, kompensasi, kondisi kerja dan kepemimpinan. Lokasi ini dipilih secara sengaja (*purposive*) karena peneliti yakin data mudah untuk diperoleh

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Kutai Kartanegara yakni sebanyak 34 pegawai PNS. Karena populasi sebanyak 34 orang relatif kecil berada dibawah 100, maka jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 34 orang. Hal ini mengacu pada pendapat Sugiyono (2010 : 35) yang menyatakan bahwa "Semakin besar sampel mendekati populasi maka semakin kecil kesalahan generalisasinya dan begitu juga sebaliknya semakin kecil sampel menjauhi populasi maka kesalahan generalisasinya semakin besar". Sedangkan metode pengambilan sampelnya adalah sensus, dimana sampel diambil secara keseluruhan tanpa kecuali.

Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Untuk melihat ada apa tidaknya perbedaan tersebut digunakan analisis *Chi-Square*, pengujian dengan menggunakan program aplikasi SPSS 19.0 dengan taraf signifikan 0,05. Adapun model persamaan *chi square* sebagai berikut

$$(F_0 - F_e)^2$$

$$X^2 = \sum \frac{O - E}{E}$$

(Sugiyono, 2010 ; 124)

Dimana :

$X^2$  = Chi square

$F_0$  = Frekuensi observasi/ hasil penelitian

$F_e$  = Frekuensi yang diharapkan / sesuai dengan kondisi  $H_0$

Adapun prosedur pengujian adalah sebagai berikut:

1. Menyatakan hipotesa nol dan hipotesa alternatif  
 $H_0$  :  $b_1 = 0$  artinya tidak ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja  
 $H_a$  :  $b_1 \neq 0$  artinya ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja
2. Menentukan taraf signifikan, yaitu 5%, (0,05)
3. Menentukan kriteria penilaian:  
 Bila  $P. Value \leq 0,05$  maka tolak  $H_0$   
 Bila  $P. Value \geq 0,05$  maka tidak tolak  $H_0$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Uji Analisis Chi Square

Uji Chi Square sering kali dilambangkan  $X^2$  digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis terhadap proporsi relatif dari *case* yang dikelompokkan. Data yang sesuai digunakan pada analisis *Chi Square* adalah data dalam bentuk frekuensi, tidak dalam bentuk angka rasio atau skala. Data frekuensi tersebut merupakan hasil dari pengklarifikasian data yang berbentuk data nominal. Misalnya berdasarkan jenis kelamin, klasifikasi sikap (Riduwan, 2011 ; 63).

Untuk mengetahui hubungan perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pegawai pada penelitian ini, di tentukan berdasarkan analisis *Chi Square* dengan menggunakan aplikasi SPSS 19.0 dengan syarat jika  $P. value \geq 0,05$  berarti tidak ada perbedaan yang signifikan, sedangkan jika  $P. value \leq 0,05$  berarti ada perbedaan yang signifikan. Pada penelitian ini, membedakan kepuasan kerja pegawai laki-laki dan perempuan diukur melalui 4 indikator kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, gaji, rekan dan atasan berdasarkan hasil skor dari kuesioner. Berikut ini adalah hasil dari pengujian *Chi Square*:

**Tabel 1**

Uji *Chi Square* pada variabel penempatan  
*Chi-Square Tests*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.544 <sup>a</sup>	6	.365
Likelihood Ratio	7.550	6	.273
Linear-by-Linear Association	2.184	1	.139
N of Valid Cases	34		

Pearson Chi-Square	4.476 <sup>a</sup>	6	.613
Likelihood Ratio	5.661	6	.462
Linear-by-Linear Association	.139	1	.709
N of Valid Cases	34		

pada bagian *Pearson Chi-Square* terlihat nilai *Asymp.Sig* sebesar 0,613. Karena nilai *Asymp.Sig* 0,613 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, yang artinya “Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan penempatan pegawai”. Hal ini dapat diartikan pula bahwa jenis kelamin seseorang tidak mempunyai korelasi dengan penempatan pegawai yang diperolehnya. Fakta yang peneliti lihat pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, penempatan pegawai antara pegawai pria dan wanita cukup berimbang atau tidak semua jabatan strategis dipegang oleh semua pegawai pria atau sebaliknya,

**Tabel 2**

Uji *Chi Square* pada variabel kompensasi  
*Chi-Square Tests*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.544 <sup>a</sup>	6	.365
Likelihood Ratio	7.550	6	.273
Linear-by-Linear Association	2.184	1	.139
N of Valid Cases	34		

Pada bagian *Pearson Chi-Square* terlihat nilai *Sig* sebesar 0,365. Karena nilai *Sig* 0,365 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, yang artinya “Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kompensasi”. Hal ini dapat diartikan pula bahwa jenis kelamin seseorang tidak mempunyai korelasi dengan kompensasi yang diperolehnya. Fakta yang peneliti lihat pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, pemberian kompensasi antara pegawai pria dan wanita memang sudah sesuai dengan aturan, pangkat dan golongan pegawai yang bersangkutan, baik itu meliputi gaji pokok bulanan, uang insentif, uang tunjangan, dan gaji ke 13.

**Tabel 3**

Uji *Chi Square* pada variabel kondisi kerja  
*Chi-Square Tests*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.800 <sup>a</sup>	9	.004
Likelihood Ratio	27.587	9	.001
Linear-by-Linear Association	15.703	1	.000
N of Valid Cases	34		

pada bagian *Pearson Chi-Square* terlihat nilai *Asymp.Sig* sebesar 0,004. Karena nilai *Asymp.Sig*  $0,004 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang artinya “terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kondisi kerja”. Hal ini dapat diartikan pula bahwa jenis kelamin seseorang mempunyai korelasi dengan kondisi kerja yang diperolehnya. Fakta yang peneliti lihat pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, kondisi kerja yang diterima dan dirasakan oleh pegawai pria dan wanita ada perbedaan. Perbedaannya bisa meliputi ruangan kerja yang dipakai berbeda dan sarana kerja yang diberikan dinas juga pasti akan berbeda pula. Dimana jika pegawai yang mempunyai jabatan tinggi akan diberikan ruangan kerja dan sarana kerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang jabatannya hanya staf. Hal ini lumrah dan bisa ditemukan hampir disemua instansi pemerintahan dan perusahaan swasta.

**Tabel 4**

Uji *Chi Square* pada variabel kepemimpinan  
*Chi-Square Tests*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.333 <sup>a</sup>	6	.002
Likelihood Ratio	22.145	6	.001
Linear-by-Linear Association	9.759	1	.002
N of Valid Cases	34		

pada bagian *Pearson Chi-Square* terlihat nilai *Asymp.Sig* sebesar 0,002. Karena nilai *Asymp.Sig*  $0,002 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang artinya “terdapat hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kepemimpinan”. Hal ini dapat diartikan pula bahwa jenis kelamin seseorang mempunyai korelasi dengan kepemimpinan dalam suatu instansi. Fakta yang peneliti lihat pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata

Ruang, para pegawai pria lebih menyukai seorang pria menjadi pimpinan, karena pimpinan pria biasanya memiliki sikap yang tegas dan pemikiran logika yang lebih baik dibanding pimpinan wanita. Sedangkan pegawai wanita lebih menyukai jika pemimpin kepala Sub Bagian atau bidang adalah seorang wanita, karena pimpinan wanita dikenal lebih terbuka dan mengerti keadaan dengan bawahan serta mudah untuk diajak diskusi tentang masalah pekerjaan

## PEMBAHASAN

Hasil perhitungan analisis chi square meliputi variabel antara lain penempatan, kompensasi, kondisi kerja dan kepemimpinan pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang maka dapat dilakukan hasil pembahasan sebagai

Pembahasan pertama mengenai hasil dari analisis Chi Square menyatakan bahwa pada variabel penempatan pegawai, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,613 > 0,05$ . Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang dimana, dalam penempatan pegawai baik itu pegawai pria dan wanita sudah disesuaikan dengan pendidikan pegawai, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan kemampuan. Para pegawai yang mengisi jabatan struktural pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang biasanya diisi oleh pegawai dengan gelar pendidikan S2 atau minimal S1 dengan kesehatan yang cukup prima serta pengalaman yang luas dan kemampuan kerja yang baik bila dibandingkan dengan pegawai staf. Sebagai contoh untuk pegawai bagian penyusunan laporan keuangan ditaruh pegawai lulusan SE atau akuntansi yang memang sesuai dengan bidang keahliannya serta pegawai bagian pembukuan dipegang oleh pegawai lulusan teknik informatika.

Pada bagian kompensasi, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,365 > 0,05$ . Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang. pegawai pria dan wanita mendapatkan kepuasan kerja pada kompensasi /penghasilan yang hampir sama yakni cukup puas dengan nilai 56,76% untuk pegawai pria dan 53,23% untuk pegawai wanita. Pada pegawai pria cenderung



cukup puas dengan penghasilan karena pegawai pria umumnya menggunakan kompensasi tiap bulan untuk memenuhi kebutuhan pokok dahulu baru menggunakan hal yang lain seperti sekunder / tersier. Sedangkan pegawai wanita cenderung memiliki kebutuhan bulanan yang lebih banyak seperti shopping, salon, arisan, kosmetik dan lain sebagainya. Hal ini dilandasi dengan observasi pada instansi yang menunjukkan tidak adanya masalah dalam penghasilan. Instansi Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang sudah memberikan besarnya kompensasi baik dari segi gaji bulanan, insentif, tunjangan, dan gaji 13 sesuai posisi/jabatan dan kinerja masing-masing pegawai baik laki-laki maupun perempuan. Apalagi gaji bulanan yang diterima cukup tepat waktu (pada tanggal awal setiap bulan. Pada masalah insentif juga tidak ada masalah, karena instansi memberikan bonus/*reward* kepada pegawai yang berprestasi. Tapi di lain sisi, instansi Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang juga terkadang tidak memberikan upah lembur pada jam tambahan/hari libur. Namun masalah ini bukan masalah berarti bagi pegawai. Hal ini terbukti karena pegawai laki-laki dan perempuan tetap mau bekerja dengan sukarela pada jam tambahan/hari libur.

Pada bagian variabel kondisi kerja, hasil menunjukkan adanya perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator kondisi kerja ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,004 < 0,05$ . Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, dimana kondisi kerja yang diterima oleh pegawai ada terdapat perbedaan antara pegawai pria dengan pegawai wanita. Bagi pegawai yang mendapatkan jabatan posisi struktural atau yang strategis biasanya mendapatkan fasilitas dan ruangan kerja yang berbeda dengan pegawai staf. Pegawai struktural akan mendapatkan fasilitas ruang kerja tersendiri, meja kursi, fasilitas komputer, telepon, mobil dinas, ruangan AC dan lain sebagainya. Namun tentu hal yang semacam ini juga sudah diterapkan hampir disemua dinas, badan, instansi ataupun perusahaan-perusahaan swasta. Bagi pegawai staf kebanyakan disini terlihat tidak mempunyai meja kursi tersendiri akibat kurangnya ruangan dan fasilitas yang ada sehingga tak jarang dalam satu meja diisi oleh 3 - 5 pegawai dan dipakai bergantian. Nilai kepuasan pegawai pria pada indikator ini 72,94% dan pegawai wanita berbeda cukup jauh dengan nilai 56,76%. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pegawai pria umumnya cenderung tidak memiliki masalah dengan kondisi kerja baik itu jika

ditempatkan pada lokasi mana, ruangan kerja seadanya dan fasilitas yang disediakan. Hal yang berbeda jika dilihat pada pegawai wanita dimana mereka cenderung memperlakukan ruangan kerja yang ada jika terlihat sumpek, kotor dan panas serta cenderung mengeluh jika hanya diberikan fasilitas kerja seadanya.

Terakhir pada bagian variabel kepemimpinan atasan, hasil menunjukkan ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator kepemimpinan ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,002 < 0,05$ . Pegawai pria dan wanita mendapatkan kepuasan kerja pada faktor kepemimpinan yang berbeda. Dimana pegawai pria puas dengan kepemimpinan yang ada dan pegawai wanita cukup puas dengan kepemimpinan yang ada. Nilai kepuasan pegawai pria pada indikator ini sebesar 61,76% dan pegawai wanita agak berbeda sedikit menurun sebesar 54,85%. Pegawai pria cenderung memiliki prinsip pimpinan dalam suatu instansi memegang peranan penting dalam hal kepuasan kerja, karena pegawai bekerja atas dasar arahan pimpinan yang tegas, cakap dan bersahabat dan bukan pimpinan yang tidak tahu apa-apa. Jadi besar kecilnya kepuasan kerja pegawai pria sangat dipengaruhi salah satunya kepemimpinan. Kalau pada pegawai wanita tidak terlalu memperlakukan hal ini karena siapapun dan bagaimanapun karakter pimpinan, asal mereka tetap bisa bekerja dengan nyaman dan selalu diikuti dalam kegiatan proyek maka hal tersebut tidak menjadi masalah berarti. Hal ini dilandasi pada observasi di Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang bahwa ada masalah yang berarti dalam hubungan pegawai dengan pimpinan. Secara umum pegawai pria lebih menyukai jika pimpinan diisi oleh pria dan bukan wanita, karena pimpinan pria biasanya memiliki sikap yang tegas dan pemikiran logika yang lebih baik dibanding pimpinan wanita ditambah lagi adanya kepercayaan bahwa dalam ajaran Islam pemimpin paling baik dan wajib harus diisi seorang pria. Sedangkan pegawai wanita lebih menyukai jika pemimpin kepala Sub Bagian atau bidang adalah seorang wanita, karena pimpinan wanita dikenal lebih terbuka dan mengerti keadaan dengan bawahan serta mudah untuk diajak diskusi tentang masalah pekerjaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pada variabel penempatan pegawai, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,613 > 0,05$ . Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang dimana dalam penempatan pegawai baik itu pegawai pria dan wanita sudah disesuaikan dengan pendidikan pegawai, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan kemampuan.
2. Pada bagian kompensasi, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,365 > 0,05$ . Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang. pegawai pria dan wanita mendapatkan kepuasan kerja pada kompensasi /penghasilan yang hampir sama yakni cukup puas.
3. Variabel kondisi kerja, hasil menunjukkan adanya perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator kondisi kerja ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,004 < 0,05$ . Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, dimana kondisi kerja yang diterima oleh pegawai ada terdapat perbedaan antara pegawai pria dengan pegawai wanita.
4. Pada bagian variabel kepemimpinan atasan, hasil menunjukkan ada perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja pada indikator kepemimpinan ini dimana nilai *Asymp.Sig* sebesar  $0,002 < 0,05$ . Pegawai pria dan wanita mendapatkan kepuasan kerja pada faktor kepemimpinan yang berbeda. Dimana pegawai pria puas dengan kepemimpinan yang ada dan pegawai wanita cukup puas dengan kepemimpinan yang ada.
5. Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dari keempat indikator kepuasan kerja pegawai pria dan wanita pada Sub Bagian Keuangan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang yang meliputi penempatan, kompensasi, kondisi kerja dan kepemimpinan, terdapat dua indikator adanya perbedaan kepuasan kerja yaitu indikator kondisi kerja dan kepemimpinan sedangkan dua lainnya yakni tidak terdapat perbedaan yang signifi-

fikan. Maka hipotesis yang pernah diajukan diterima.

#### SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Hendaknya dalam melakukan penempatan pegawai harus berdasarkan indikator pendidikan, pengalaman, kemampuan dan kesehatan pegawai yang bersangkutan, sehingga nantinya jabatan struktural yang ada benar-benar diisi oleh pegawai yang berkualitas.
2. Hendaknya pimpinan memperhatikan faktor kesejahteraan semua pegawainya, baik itu dari peningkatan gaji pokok melalui remunerasi, pemberian uang insentif, tunjangan serta bonus. Dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai, maka hal ini bisa meningkatkan semangat kerja pegawai untuk ke depannya.
3. Hendaknya pimpinan menciptakan kondisi kerja yang kondusif, tata letak ruang kerja yang rapi dengan penerangan cahaya yang cukup dan meminimalisir tingkat suara yang terlalu bising sehingga para pegawai bisa bekerja dengan semangat dan konsentrasi yang baik.
4. Hendaknya pimpinan harus selalu meningkatkan kemampuan pegawai yang dipimpinnya dengan memberikan bimbingan teknis prosedur kerja langsung kepada pegawai dan memberikan program pelatihan secara berkala agar mampu meningkatkan kemampuan pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Fakih, Mansour. 2013. **Analisis Gender dan Transformasi Sosial**. Cetakan Kelima belas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Gibson, Michael, 2004, **Mengukur Kinerja Organisasi**, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Handoko, T, Hani, 2006, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi kesebelas, Bumi Aksara, Jakarta

- Marganda Tua Simarmata, 2012, “**Analisis Perbedaan Gender Terhadap Kinerja dan Karir Di Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta**”. Skripsi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPFE-UGM, Yogyakarta
- Nitisemito, Alex. S 2006. **Manajemen Personalia**, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rivai, Veitzhal, 2004, **Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi**, Penerbit PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Siagian Sondang P, 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPFE, UGM, Yogyakarta
- Siswanto, Akhmad, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Yogyakarta
- Sugiyono, 2010, **Statistika Untuk Penelitian**, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Waluyo, Minto. 2013. **Psikologi Industri**. Jakarta Barat: Akademia Permata
- Winardi, 2000, **Kepemimpinan Dalam Manajemen**, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta