**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL (PNS) DI KANTOR SEKRETARIAT
DAERAH KOTA TARAKAN**

Eli Hasmin

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL (PNS) DI KANTOR SEKRETARIAT
DAERAH KOTA TARAKAN**

Eli Hasmin

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)
DI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KOTA TARAKAN**

Copyright @ Capiya Publishing

Cetakan Pertama, 2018

Penulis : Eli Hasmin
Editor : Padatu
Design Cover : Aris
Tata Letak Isi : Aris
Penerbit : Capiya Publishing
Jl. B. Kadir No. 1, Surabaya
Jl. Flamboyan 2 No. 14A, Babadan Baru, Yogyakarta

ISBN 978-602-52844-0-3

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sangat dalam kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena Rahmat dan Hidayah-Nya senantiasa menyertai penulis dalam penyusunan dan penerbitan buku ini. Buku ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian kebutuhan akan bahan-bahan bacaan yang dirasakan masih sangat kurang oleh pembaca khususnya mahasiswa. Oleh karena itu kehadiran buku ini di tengah-tengah pembaca diharapkan akan lebih menambah daftar kepustakaan. Di samping itu dengan terbitnya buku ini berarti turut membantu para pembaca di dalam mengatasi kesulitan akan bahan-bahan bacaan dan wawasan dalam bidang ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia, khususnya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Penerbitan buku ini terinspirasi dari reformasi birokrasi yang menuntut pendayagunaan pegawai yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Dalam hal ini diperlukan suatu sistem manajemen yang efektif sehingga mampu memotivasi dan menerapkan budaya organisasi yang baik sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi demi pencapaian kinerja yang baik.

Bahan-bahan yang disajikan dalam buku ini adalah merupakan hasil penelitian dan kumpulan dari beberapa literatur yang terkait dengan kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Tentu saja sajian buku ini masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan dan akan diterima dengan senang hati demi kesempurnaannya.

Akhirnya dengan tulus, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat ayahnda : La Eli (Alm) dan bunda : Wa Anti (Alma), isteri tercinta : Yustiti Hasmin, dan ananda serta cucu tersayang : Rizki Rifandi, SE, MM, Fadhillah

Hasmin, SE, Farhana Hasmin, SE, MM, Fajriyanti Hasmin, SE, Andi Zahrani Rezqylah Rifandi dan Andi Raafi Rifandi Hasmin yang telah mendoakan dan memberi semangat kepada penulis. Juga kepada semua pihak yang turut membantu dalam penyusunan dan penerbitan buku ini diucapkan banyak terima kasih, semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca yang memerlukannya.

Makassar, Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	vii
Bab I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
Bab II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Administrasi, Organisasi, Manajemen, dan Kepemimpinan.....	15
B. Motivasi Kerja	42
C. Budaya Organisasi	53
D. Kepuasan Kerja	64
E. Kinerja Pegawai.....	77
F. Penelitian Terdahulu yang Relevan	93
G. Kerangka Pikir.....	100
H. Hipotesis	102
Bab III METODE PENELITIAN	103
A. Jenis dan Lokasi Penelitian	103
B. Pendekatan Penelitian	104
C. Populasi dan Sampel.....	104
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	105

E. Instrumen Penelitian.....	111
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	112
G. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	114
Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	117
A. Hasil Penelitian	117
B. Uji Instrumen dan Model	130
C. Analisis Hasil Penelitian	139
D. Pembahasan Hasil Penelitian	153
E. Keterbaruan Penelitian.....	171
F. Keterbatasan Penelitian.....	175
Bab V KESIMPULAN DAN SARAN	176
A. Kesimpulan.....	176
B. Saran	177
Daftar Pustaka.....	179
Tentang Penulis.....	189

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pelaksanaan otonomi daerah yang diamanatkan oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014, tentang pemerintahan daerah membawa perubahan yang fundamental dalam mekanisme penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Perubahan tersebut antara lain pemerintah memberikan kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah daerah agar penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Diberlakukannya UU No. 23 Tahun 2014, mengakibatkan pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari paradigma sentralistik ke arah desentralisasi riil yang ditandai dengan pemberian urusan pemerintahan konkuren yang diserahkan ke daerah menjadi dasar pelaksanaan otonomi daerah. Pemberian otonomi dimaksudkan untuk penataan daerah yang ditujukan untuk : (a) mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah, (b) mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat, (c) mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, (d) meningkatkan kualitas tata kelola

pemerintahan, (e) meningkatkan daya saing nasional dan daerah dan, (f) memelihara keunikan adat istiadat, tradisi, dan budaya daerah.

Dilaksanakannya UU No. 23 tahun 2014, tentu dapat menjawab semangat reformasi yang menjamin peningkatan kesejahteraan masyarakat, transparan, akuntabilitas, lebih demokratis serta memenuhi kehendak dan aspirasi masyarakat yang menginginkan pelayanan prima dari pegawai. Pegawai sebagai aparat birokrasi yang berfungsi sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, harus berjiwa pengabdian untuk mengabdikan diri kepada kepentingan publik di atas kepentingan pribadi dan golongan. Dalam UU tersebut pemerintah daerah, dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah berpedoman pada asas penyelenggaraan pemerintahan negara yang terdiri atas kepastian hukum, tertib penyelenggara negara, kepentingan umum, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas dan keadilan.

UU No. 23 tahun 2014, menekankan tentang perlunya penyelenggara negara yang memiliki kepedulian tinggi dalam memberikan pelayanan publik (prima) disertai efisiensi kerja dalam memberikan pelayanan dan daerah wajib menyampaikan laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang mencakup laporan kinerja instansi pemerintah daerah termasuk capaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelaksanaan tugas pembantuan. Laporan ini digunakan sebagai bahan evaluasi dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan daerah oleh pemerintah pusat dan disampaikan paling lambat tiga bulan setelah tahun anggaran berakhir.

Untuk terlaksananya kebijakan tersebut, PNS sebagai aparatur pelaksana kebijakan sangat diperlukan peranannya. Aparatur tersebut diharapkan dapat melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan bidang dan keahlian, karena orientasi PNS adalah mengabdikan dan melayani masyarakat luas sehingga terwujud keadilan, kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat. PNS dituntut untuk dapat melaksanakan

setiap tugas yang diberikan secara professional dan bertanggung jawab dengan orientasi membangun masyarakat yang mengutamakan kepentingan bersama dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Kebijakan tersebut mendukung pelaksanaan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). UU ini menekankan sistem prestasi dan sistem karier menjadi dasar penilaian kinerja PNS untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target capaian, hasil, manfaat yang dicapai dan perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Penilaian kinerja dilakukan oleh pejabat yang berwenang pada instansi masing-masing atau didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya (UU No. 5 Tahun 2014).

Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja yang telah ditentukan, digunakan untuk menjamin obyektivitas dalam pengembangan PNS, dan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administratif sampai pemberhentian sesuai peraturan perundang-undangan (UU No. 5 Tahun 2014).

Perubahan mendasar yang diamanatkan oleh UU No. 5 Tahun 2014 dalam rangka mewujudkan pegawai yang profesional adalah pembinaan karir PNS yang dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Pengembangan karier dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi meliputi, (a) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis, (b) kompetensi

manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan dan, (c) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja yang berkaitan dengan masyarakat. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama dan pengabdian kepada masyarakat. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai tika agama, budaya dan sosial kemasyarakatan. Di sini PNS dituntut harus mampu meningkatkan kinerja dengan melakukan berbagai perubahan yang berencana dan terukur, sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya, yaitu sebagai abdi negara dan sebagai abdi masyarakat, dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (<http://dedibrave09.wordpress.com/opini/>, diakses 12 Maret 2012).

Lahirnya perangkat perundang-undangan tersebut, merupakan respon atas tekanan terhadap pemerintah untuk memperbaiki kinerja yang selama ini banyak dikeluhkan dan dinilai masih rendah. Perbaikan kinerja tersebut mendorong dibangunnya sistem manajemen sektor publik berbasis kinerja (*performance-based management*) (Mahmudi, 2010:1). Dalam peningkatan kinerja PNS, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian yang berbasis kinerja sesuai semangat reformasi birokrasi yang menuntut pendayagunaan pegawai daerah untuk mewujudkan administrasi yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik (Kemenpan). Oleh karena itu sangat diperlukan sistem manajemen yang efektif dan efisien, agar dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan mengakomodasikan setiap perubahan yang sedang dan telah terjadi maupun yang akan terjadi dengan cepat, tepat, terarah dan biaya murah (Sedarmayanti, 2003:2).

Sejak digulirkan reformasi birokrasi, pegawai Setda Kota Tarakan seharusnya terus menerus mereformasi diri yaitu

melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam rangka memberikan yang terbaik kepada masyarakat, dan bukan sebaliknya. Namun kondisi nyata saat ini menurut pengamatan dan wawancara dengan Kepala Bagian Umum tanggal 19 Desember 2013, banyak terlihat sehari-hari adalah gejala-gejala yang mengisyaratkan rendahnya atau menurunnya kinerja PNS. Rendah atau menurunnya kinerja PNS ditengarai karena rendahnya kepuasan kerja. Untuk memaksimalkan kinerja dibutuhkan, kepuasan kerja. Indikasi kepuasan kerja yang rendah tersebut terlihat pada perilaku PNS seperti:

1. Banyak PNS yang menganggur dibandingkan dengan yang menyelesaikan pekerjaannya.
2. Saat jam kerja terlihat PNS yang bekerja, tetapi aktivitas yang dilakukan tidak ada hubungan dengan pekerjaannya, bahkan ada yang keluar kantor .(hanya *check lock* hadir dan *check lock* pulang).
3. Ada PNS yang terlambat datang ke tempat kerja dan pulang lebih cepat.

(Pengamatan dan wawancara tanggal 19 Desember 2013).

Rendahnya kepuasan kerja tersebut memicu kecenderungan PNS menunda pekerjaan, ngobrol, membaca surat kabar, dan main game. Rendahnya kepuasan kerja memicu menurunnya kinerja, seperti membuat laporan yang tidak tepat waktu yaitu laporan pertanggung jawaban anggaran kegiatan, laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), penyusunan rencana kerja SKPD dan banyaknya keluhan masyarakat tentang pelayanan publik.

Menciptakan kepuasan kerja pegawai tidak mudah, karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam organisasi (Brahmasari 2008:96).

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen pemerintahan. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Banyak model kepemimpinan dapat dipilih untuk diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya. Diantara model kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini menggunakan pendekatan kepemimpinan dengan mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin transformasional membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari kepentingan pribadinya (Egrita 2013:57).

Motivasi kerja sangat penting dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Rendahnya motivasi kerja yang diterima pegawai akan mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas birokrasi, pembangunan dan pelayanan yang profesional kepada masyarakat. Oleh karena itu perlu diberi motivasi kerja yang tinggi, agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja (Aditya, 2011:38).

Pengaruh motivasi kerja dalam pengukuran kinerja sangat penting karena motivasi kerja berperan untuk mengubah perilaku pegawai baik sebelum terjadi (*antecedents*) maupun setelah terjadi (*consequences*). Sebelum terjadi maksudnya peristiwa yang terjadi sebelum timbul perilaku yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, misalnya misi, visi, tujuan yang telah ditetapkan, insentif/

imbalan, deskripsi kerja, kebijakan prosedur, standar, peraturan, kondisi kerja dan infrastruktur pendukung. Sedangkan setelah terjadi maksudnya peristiwa setelah perilaku terjadi yang diharapkan dapat mengubah perilaku di masa datang, seperti imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) (*Antecedents, Behaviour, Consequences/ABC* sebagaimana ditegaskan Mahmudi, 2010:20).

Pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang pimpinan perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga lebih tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap pegawai dengan bentuk yang berbeda-beda (Sujak, 1990 dikutip Ermayanti, 2001:71).

Budaya pada dasarnya merupakan nilai-nilai, kebiasaan, ritual, mitos dan praktek-praktek yang terus berlanjut dalam kehidupan bermasyarakat dan menjadi nafas yang menjiwai dan mengarahkan perilaku pegawai. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku anggota organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang baik berpengaruh kepada kepuasan kerja (Aditya, 2011:40). Budaya organisasi juga merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja, makin baik budaya organisasi makin meningkat pula kinerja karyawan (Sumarni, 2011:29).

Disadari bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang terpelihara merupakan faktor-faktor pendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkup Setda Kota Tarakan, tetapi faktanya belum diimplementasikan. Rendahnya kepuasan kerja pegawai diidentifikasi sebagai akibat kepemimpinan yang tidak transformatif, kurang motivasi serta tidak konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai budaya yang telah disepakati seperti kebersamaan dan persamaan.

Kepemimpinan yang diterapkan selama ini terutama dalam rekrutmen, penempatan dan promosi PNS lebih banyak didasarkan pada pertimbangan politis (politik lokal/pilkada) dan etnis, bukan pada pertimbangan kompetensi dan kinerja. Penempatan PNS yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kinerja, menyebabkan PNS yang merasa memiliki kompetensi dan kinerja yang baik tetapi tidak dipromosikan, tidak akan mendorong PNS untuk berlomba memberikan prestasi kerja terbaik, tetapi mereka frustrasi dan merasa tidak perlu bekerja keras. Pemimpin harus mampu menyatukan persepsi PNS dan pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi melalui pembentukan mental kerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja, memberi motivasi, serta secara konsisten mengamalkan nilai-nilai budaya yang baik.

Tantangan utama yang dihadapi oleh Setda Kota Tarakan, adalah bagaimana menciptakan PNS yang memiliki kinerja optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pegawai adalah asset yang sangat penting, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai merupakan kunci keberhasilan organisasi, maka setiap pegawai dituntut memiliki pengetahuan,

keterampilan, kemampuan, pengalaman, motivasi, disiplin, dan semangat kerja yang tinggi, karena jika kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi juga akan baik (meningkat). Oleh karena itu setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Aditya, 2011:47).

Peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh kepuasan kerja, dan kepuasan kerja ini bisa timbul karena faktor kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Ketiga variabel ini merupakan proses pemberian motif (penggerak) kepada pegawai agar mereka memiliki semangat kerja sebagai cerminan dari kepuasan kerja, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, semakin tinggi pula kinerja mereka (Brahmasari, 2008:96).

Disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi saling berhubungan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi bisa mempengaruhi langsung kinerja pegawai, dan bisa juga tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kekuatan atas perbaikan atau peningkatan kinerja pegawai, seperti terungkap pada ringkasan hasil-hasil penelitian bahwa : motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Brahmasari & Suprayetno, 2008:115). Peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Suparman, 2007:90).

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan (Koesmono, 2005:91). Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Kepemimpinan Kepala Desa berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Motivasi kerja dengan kepemimpinan Kepala Desa tidak berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa (Sumarsih & Amin Wahyudi, 2009:117). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan (Abdul Razak, 2013:110). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat (erat) daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan (Wagimo & Djamaludin. A, 2011:97). Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Iis Torisa Utami, 1999:73). Kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru (Munawaroh, 2011:69). Kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PNS di Setda Kabupaten Karanganyar. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan jika melalui interveningnya dalam mempengaruhi kinerja (Etty Indriani & Hari Waluyo, 2012:113). Peran kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Shofian A. Khoirusmadi, 2011:99)

Memperhatikan ringkasan penelitian tersebut, terlihat adanya

beberapa perbedaan dengan penelitian ini. Perbedaan-perbedaan tersebut terletak pada lokasi dan tempat penelitian yaitu ada yang memilih sektor swasta (*profit oriented*) sebagai objek penelitian, sedangkan penelitian ini objek penelitian ini adalah sektor publik (*non profit oriented*). Perbedaan lain adalah konstruk penelitian (konstruk eksogen, intervening dan konstruk endogen), alat analisis dan indikator konstruk. Konstruk dalam penelitian ini bisa sama dengan penelitian terdahulu tetapi tempat penelitiannya berbeda atau sebaliknya, bisa tempat penelitiannya sama tetapi lokasi berbeda atau sebaliknya, atau bisa terjadi tempat penelitian yang sama tetapi alat analisis, teori dan indikator konstruk berbeda dan seterusnya.

Mengacu pada perbedaan-perbedaan tersebut, maka kesimpulan yang diperoleh pada penelitian terdahulu tidak dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Kantor Setda Kota Tarakan. Faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan sektor publik adalah kestabilan dan keamanan dalam bekerja di masa mendatang. Sedangkan karyawan sektor swasta, motivasi mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang diperoleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi (Jurkeiwick, 2001 yang ditegaskan Brahmasari, 2008:98).

Berdasarkan latar belakang, fakta lapang dan perbedaan-perbedaan dengan penelitian terdahulu, peneliti tertarik mengkaji tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Sekretariat Daerah Kota Tarakan”.

Kantor Setda Kota Tarakan dipilih sebagai tempat penelitian dengan dasar pertimbangan, kantor tersebut adalah induk organisasi sektor publik sehingga menjadi representasi organisasi sektor publik di Kota Tarakan.

B. RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan ?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan ?
9. Apakah motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan ?
10. Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berkaitan dengan fokus masalah yang dikemukakan, secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel antara. dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel antara serta pengaruh variabel antara terhadap variabel endogen. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk menilai, menganalisis dan mengkaji:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
2. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
3. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
4. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
5. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
6. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
7. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan.
9. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan.
10. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan.

D. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang terkait dan membutuhkannya seperti:

1. Dari dimensi ilmiah:
 - a. Menjadi sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya teori tentang kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja pegawai sebagai referensi dan sumber inspirasi bagi akuntabilitas pemerintahan dan kepuasan masyarakat yang dilayani.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi khasanah pengembangan ilmu dan mahasiswa atau kalangan akademisi yang ingin mempelajari masalah yang berhubungan dengan teori kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja pegawai.
2. Dari dimensi praktis:
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada organisasi tatalaksana Pemda Kota Tarakan atau Walikota dan jajarannya sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Pemda Kota Tarakan.
 - b. Sebagai sumber informasi dan masukkan kepada pihak terkait, khususnya DPRD dan SKPD baik yang terkait dengan penyusunan RAPBD maupun dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. ADMINISTRASI, ORGANISASI, MANAJEMEN DAN KEPIMPINAN

1. Pengertian Administrasi dan Administrasi Publik

Secara etimologi, administrasi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu *ad* dan *ministrate* yang berarti *to serve* yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani dan atau memenuhi. Khaerani mengutip pendapat beberapa pakar mengenai administrasi sebagai berikut:

1. Dimock & Dimock (1978), Administrasi berasal dari kata “*ad*” dan “*minister*” yang berarti juga “*to serve*”. Jadi, dapat dipahami bahwa yang dimaksud administrasi adalah suatu proses pelayanan atau pengaturan.
2. Siagian (2006), Secara luas, administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
3. A. Dunsire (1980), Administrasi sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan,

pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik (Khaerani, 2011:80).

Batasan-batasan tersebut di atas secara langsung menepis anggapan yang ada selama ini bahwa administrasi selalu diartikan secara sempit yaitu hanya sebagai kegiatan ketatausahaan atau yang berkaitan dengan pekerjaan mengatur *file*, membuat laporan administratif ke pihak atasan, dan sebagainya. Administrasi tidak hanya melaksanakan kegiatan ketatausahaan tetapi mempunyai arti yang lebih luas yaitu sebagai proses pelayanan, proses kerja sama, arahan, implementasi kebijakan publik, analisis, dan mempresentasikan keputusan baik yang dilakukan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yaitu menghasilkan barang, jasa publik dan bidang kerja akademik.

Definisi administrasi publik sangat bervariasi, bahkan sangat sulit untuk disepakati. Variasi ini dapat dilihat dari pendapat-pendapat sebagai berikut:

1. Dimock, Dimock, & Fox, Administrasi publik merupakan produksi barang barang dan jasa yang direncanakan untuk melayani kebutuhan masyarakat konsumen. Definisi tersebut melihat administrasi publik sebagai kegiatan ekonomi atau serupa dengan bisnis, tetapi khusus menghasilkan barang dan pelayanan publik.
2. Barton & Chappel, Melihat administrasi publik sebagai *the work of go vernment* atau pekerjaan yang dilakukan pemerintah. Dalam definisi ini lebih menekankan aspek keterlibatan personil dalam memberikan pelayanan publik.
3. Nigro & Nigro, Mengemukakan bahwa administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik yang mencakup ketiga cabang, yaitu: yudikatif,

legislatif, dan eksekutif: mempunyai suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik sehingga menjadi bagian dari proses politik: yang sangat membedakan dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta dan berkaitan erat dengan beberapa kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Definisi ini lebih menekankan proses institusional, yaitu bagaimana usaha kerjasama kelompok sebagai kegiatan publik yang benar-benar berbeda dari kegiatan swasta.

4. Starling, Melihat administrasi publik sebagai semua yang dicapai pemerintah atau dilakukan sesuai dengan yang dijanjikan pada waktu kampanye pemilihan. Dengan kata lain, batasan tersebut menekankan aspek *accomplishing side of government* dan seleksi kebijakan publik.
5. Rosenbloom, administrasi publik sebagai pemanfaatan teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah dalam rangka menjalankan fungsi pengaturan dan pelayanan masyarakat.
6. Nicholas Henry, Memberi batasan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan untuk mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan publik (Khaerani, 2011:86).

Definisi yang variatif tersebut menggambarkan bahwa sampai sekarang masih sulit memberikan satu definisi tentang administrasi publik yang dapat diterima oleh semua pihak. Para ahli memberi definisi tentang administrasi publik dari sudut pandang yang berbeda sesuai kepentingan masing-masing. Karena itu, definisi administrasi publik berdasarkan empat kategori yaitu :

1. Definisi berdasarkan kategori politik, Administrasi publik sebagai *what government does* (apa yang dikerjakan pemerintah), baik langsung maupun tidak langsung, sebagai suatu tahapan siklus pembuatan kebijakan publik, dan sebagai kegiatan yang dilakukan secara kolektif karena tidak dapat dikerjakan secara individu.
2. Definisi berdasarkan kategori legal/hukum, Melihat administrasi publik sebagai penerapan hukum (*law in action*), sebagai regulasi, sebagai kegiatan pemberian sesuatu dari penguasa/ raja kepada rakyatnya dan sebagai bentuk pengambilan paksa terhadap pihak-pihak yang kaya untuk dibagikan ke kalangan miskin, di mana pihak-pihak kaya merasa dirugikan harus tunduk dan menaatinya.
3. Dari segi kategori manajerial, Administrasi publik dipandang sebagai fungsi eksekutif dalam pemerintahan, sebagai bentuk spesialisasi dalam manajemen (bagaimana mencapai hasil melalui orang lain), sebagai *mickey mouse* yang dalam prakteknya merupakan bentuk akal-akalan untuk menghasilkan sesuatu dengan anggaran yang besar tetapi dengan hasil yang kecil, dan sebagai suatu seni dan bukan ilmu.
4. Dilihat dari kategori mata pencaharian, Administrasi publik merupakan suatu bentuk profesi mulai dari tukang sapu sampai dokter ahli operasi otak di sektor publik di mana mereka tidak sadar bahwa mereka adalah administrator publik (Shafritz dan Russel, 1997: 5-41 dikutip Khaerani, 2011:89).

Dari semua batasan ini ada beberapa makna penting yang harus diingat berkenaan dengan hakekat administrasi publik yaitu:

- a. Bidang tersebut lebih berkaitan dengan dunia eksekutif, meskipun juga berkaitan dengan dunia yudikatif dan legislatif.

- b. Bidang tersebut berkenaan dengan formulasi dan implementasi kebijakan publik.
- c. Bidang tersebut juga berkaitan dengan berbagai masalah manusiawi dan usaha kerja sama untuk mengemban tugas-tugas pemerintah.
- d. Meskipun bidang tersebut berbeda dengan administrasi swasta tetapi ia *overlapping* dengan administrasi swasta.
- e. Bidang tersebut diarahkan untuk menghasilkan *public goods* dan *services*.
- f. Bidang ini memiliki dimensi teoritis dan praktis (Khaerani, 2011:89).

2. Organisasi Publik

Istilah publik berasal dari privat berasal dari bahasa Latin, di mana publik berarti *of people* (yang berkenaan dengan masyarakat) sementara privat berarti *set apart* (yang terpisah) (Nult dan Backoff, 1992:25 dikutip Khaerani, 2011:89). Dalam literatur administrasi publik, pengertian organisasi publik bermula dari konsep barang publik (*publik goods*), yaitu adanya produk-produk tertentu berupa barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi dengan mekanisme pasar yang dilakukan individu-individu (Samuelson, 1945 dikutip Khaerani, 2011:90). Konsep ini menunjukkan adanya produk-produk yang bersifat kolektif dan harus diupayakan secara kolektif pula. Inilah alasan mengapa organisasi publik harus diadakan. Secara sederhana, organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan masyarakat secara umum.

Statement tersebut mengindikasikan bahwa organisasi publik memiliki karakteristik lingkungan yang lebih rumit dibandingkan

dengan organisasi bisnis. Organisasi bisnis hanya memperhitungkan konsumen dan para pesaing, sedangkan organisasi publik harus memperhitungkan berbagai komponen yang lebih luas. Pihak-pihak yang terlibat atau merasa memiliki kepentingan terhadap organisasi publik (*stakeholder*), sangat bervariasi antara lain politisi, pembayar pajak, pemilih, kelompok kepentingan, dan sebagainya. Adanya berbagai kepentingan ini, pada gilirannya mempengaruhi organisasi publik dalam hal jenis aktivitas (apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh suatu organisasi publik), strategi pendanaan (dari mana dan dengan cara apa memperolehnya), dan proses implementasi atau pelaksanaan kegiatan (bagaimana cara melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan dalam organisasi publik). Hal ini tidak saja berefek pada strategi, tetapi juga pada kultur organisasi.

Ciri-ciri organisasi publik adalah: (1) memiliki tugas-tugas lebih kompleks dalam ambiguitas, (2) lebih banyak menghadapi masalah dalam implementasi keputusannya, (3) mempekerjakan lebih banyak pegawai dengan motivasi beragam, (4) lebih memperhatikan bagaimana mengamankan peluang/kapasitas yang ada, (5) lebih memperhatikan usaha kompensasi kegagalan pasar, (6) lebih banyak kegiatan dengan signifikan simbolis lebih besar, (7) memegang standar lebih ketat dalam komitmen dan legalitas, (8) lebih fokus menjawab ketidakadilan, (9) beroperasi untuk kepentingan publik, dan (10) harus menjaga dukungan minimal masyarakat dalam tingkatan yang lebih tinggi dari pada sektor privat (Khaerani, 2011:91).

3. Paradigma Organisasi Publik

Organisasi publik sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas serta berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2010:33). Untuk menjawab kelemahan-kelemahan organisasi publik, dewasa ini ada dua paradigma yang bersaing untuk menggantikan tipe organisasi publik lama *Old Public Administration (OPA)* yaitu: (1) *New Public*

Manegement (NPM) yaitu: kelompok pemikiran yang menitikberatkan pada perbaikan manajerial dalam tubuh pemerintahan dengan meminjam gagasan dari sektor privat yang dipandang lebih unggul dalam menciptakan pelayanan konsumen (*customer oriented*), dan (2) *New Public Service (NPS)* yang mencoba menahan laju penyusunan gagasan manajerial kedalam tubuh organisasi publik yang menurut mereka sering kali dilakukan secara berlebihan (Kusdi, 2009:51).

NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor privat lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor privat ke dalam organisasi sektor publik, seperti mekanisme pasar, kompetisi tender dan privatisasi perusahaan publik (Hughes, 1998 dikutip Mahmudi, 2010:34).

Penerapan konsep *NPM* telah menyebabkan terjadinya perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari pendekatan administrasi atau sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Penerapan konsep *NPM* merupakan suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan atau pergeseran model manajemen publik yang tradisional menjadi manajemen publik modern pada dasarnya adalah memberikan perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas manajer publik (Mahmudi, 2010 33). Penerapan konsep *NPM* yang memasukkan standar administrasi bisnis ke dalam organisasi publik harapannya adalah untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik atau berusaha memperbaiki kinerja secara paragmatis (Kusdi, 2009:54). Konsep *NPM* mengandung tujuh komponen utama yaitu:

1. Manajemen professional

Manajemen professional mensyaratkan ditentukan batasan tugas pokok, fungsi, deskripsi kerja, wewenang dan tanggung jawab yang jelas, Manajemen professional dimaksudkan agar organisasi publik mengembangkan kompetensinya dan tidak menjadi sandra politik, seperti kasus BUMN di Indonesia yang dikelola secara tidak professional menimbulkan banyak inefisiensi dan kebocoran.

2. Standar kinerja dan pengukuran kinerja

Organisasi publik disyaratkan memiliki tujuan yang jelas dan penetapan target kinerja. Penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar dan ukuran kinerja. Penetapan standar kinerja dimaksudkan untuk memberikan nilai dan praktik terbaik, sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai sukses atau tidaknya dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi. Target kinerja merupakan kewajiban bagi manajer atau personil untuk dicapai.

3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian *output-outcome*

Dalam *NPM* semua sumberdaya harus dikerahkan dan diarahkan untuk mencapai target kinerja dengan fokus perhatian *output-outcome*, baik dalam penggunaan anggaran maupun dalam sistem kontrak.

4. Pemecahan unit-unit kerja

NPM menghendaki devolusi dan pemberian kewewenangan yang lebih besar kepada bawahan atau desentralisasi ke unit-unit kerja. Desentralisasi atau pemecahan menjai unit-unit kerja bertujuan untuk menciptakan efisiensi.

5. Menciptakan persaingan

Tujuan menciptakan persaingan adalah untuk menghemat biaya. Untuk itu perlu dilakukan mekanisme kontrak dan tender

kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi. Misalnya beberapa bidang pelayanan yang menjadi tanggung jawab pemerintah dapat dikontrakkan dengan pihak swasta dan LSM, seperti sampah, penarikan pajak, pemeliharaan asset pemerintah dan sebagainya.

6. Pengadopsian gaya manajemen sektor bisnis

Pengadopsian gaya manajemen swasta agar sektor publik efisien, kompetitif, fleksibel dan bisa beradaptasi dengan pasar. Pengadopsian ini juga menggeser orientasi gaya manajemen publik dari gaya militer menjadi manajer dan menggeser kebiasaan dilayani menjadi melayani.

7. Disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumberdaya

Organisasi sektor publik harus melakukan penghematan sumberdaya melalui pemangkasan biaya langsung, meningkatkan disiplin pegawai dan kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas dengan biaya yang murah serta menghindari salah kelola, salah alokasi dan korupsi (Christopher, 1991 dikutip Mahmudi, 2010: 41).

Pengukuran kinerja merupakan doktrin yang esensial dan memiliki keterkaitan erat dengan doktrin yang lain, terutama penekanan terhadap pengendalian *output*, menciptakan persaingan, pengadopsian gaya manajemen sektor bisnis kedalam sektor publik dan penekanan pada disiplin dan penghematan dalam menggunakan sumberdaya. Setiap unit kerja dapat mengembangkan indikator kinerja, baik kinerja individu dan kelompok maupun kinerja unit dan organisasi sebagai alat untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pengukuran kinerja sektor publik harus disusun secara formal dan tersistem, sehingga memungkinkan manajer dapat memonitor dan mengontrol kemajuan bawahan dan unit kerja dalam mencapai tujuan.

4. Manajemen Publik

Terminologi manajemen, sangat erat hubungannya dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang seefisien mungkin (Suradinata, 1996 dikutip Khaerani, 2011:76).

Istilah publik dalam pembahasan ini diartikan sebagai kegiatan lembaga pemerintahan dalam mencapai tujuan negara. Oleh karena itu berbicara mengenai manajemen publik berarti berbicara mengenai manajemen pemerintahan.

Manajemen pemerintahan (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia (Ramto 1997: 14 dikutip Khaerani 2011:76). Tugas pemerintahan yang paling dominan adalah menyediakan barang-barang publik (*public utility*) dan memberikan pelayanan (*public service*) misalnya dalam bidang-bidang pendidikan, kesejahteraan sosial, kesehatan, perkembangan perlindungan tenaga kerja, pertanian, keamanan dan sebagainya (Kristiadi, 1994 dikutip Khaerani, 2011:77).

Kedua istilah di atas, secara konseptual dapat disimpulkan bahwa manajemen pemerintahan mengandung arti sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan-tujuan negara dengan menggunakan sumber-sumber yang dikuasai negara, atau dapat dikatakan manajemen pemerintahan tidak lain adalah upaya dalam suatu organisasi dan upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara atau masyarakatnya.

Manajemen pemerintahan yang baik dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

1. Dari proses: manajemen pemerintahan sebagai proses, harus lebih mengutamakan proses yang demokratis di atas segala rencana dan tujuan yang telah ditentukan.

2. Dari hasil: manajemen sebagai hasil akan menggambarkan kesungguhan hati, pemaknaan secara efisien akan sumber-sumber yang terbatas dengan mengutamakan administrasi yang baik di atas proses yang ada (Lynn, 1966 dikutip Khaerani, 2011:77). Manajemen pemerintahan yang baik dapat tercermin dari proses pengambilan keputusan yang demokratis (Ramto, 1997 dikutip Khaerani, 2011:79)

Manajemen pemerintahan sebagai proses pencapaian tujuan pemerintahan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah, harus memperhatikan prinsip umum manajerial pemerintahan yaitu: (1) adanya pembagian kerja, (2) kewenangan dan tanggung jawab yang jelas, (3) mekanisme kerja yang jelas, (4) penghargaan terhadap setiap anggota, (5) etos kerja yang tinggi, (6) penyesuaian terhadap lingkungan sosial dan fisik, (7) budaya kerja yang dilandasi nilai kejujuran yang tinggi, dan (8) antisipatif (Suradinata, 1997:8 dikutip Khaerani, 2011:79).

5. Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM)

Secara umum, MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal, sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama organisasi, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM yaitu suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (<http://www.propotenzia.com/2011/03/>), diakses Maret 2011.

MSDM adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak dilakukan

oleh satu orang saja, melainkan melalui pengaturan kegiatan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan (Nitisemito dikutip Hasibuan, 2005:57).

Human Resources Management (HRM) is the process by which organizations ensure the effective use of their associates in the pursuit of both organizational and individual goals” (MSDM adalah suatu proses yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada digunakan secara efektif dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan serta tujuan individu) (Newman dan Hodgetts dikutip Hasibuan, 2005:60).

MSDM adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Stoner dikutip Handoko, 2000:113).

Human resources management refers to the policies and practices one need to carry out the people or human resources aspects of a management job (MSDM mengarah pada kebijakan dan tindakan yang dibutuhkan seseorang (manajer) untuk mengatur atau melaksanakan aspek sumberdaya manusia dalam suatu tugas manajemen) (Dessler dikutip Handoko, 2000:113).

Beberapa pengertian tersebut secara redaksional berbeda satu dengan lainnya, namun semuanya sepakat bahwa MSDM merupakan manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata-mata menjadi sumberdaya bisnis. Unsur MSDM adalah manusia dan menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM melibatkan semua keputusan

dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumberdaya manusianya.

MSDM adalah fungsi yang berhubungan dengan terwujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang, dalam arti bahwa sumberdaya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan menempatkan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place dan the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, pemberhentian dan promosi
4. Meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan

Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal, pensiun, pemberhentian dan pesangonnya (<http://www.propotenzia.com/2011/03/>), diakses Maret 2011.

Peran MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Sumberdaya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi organisasi. Tanpa adanya sumberdaya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumberdaya manusia dalam organisasi. Sumber daya manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan pegawai dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, MSDM berperan mempelajari bagaimana cara-cara mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara pegawai dalam kuantitas dan kualitas. Karenanya kajian MSDM adalah menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

6. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan sangat banyak yang disebabkan karena orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut juga sangat banyak. Dari banyak definisi kepemimpinan yang ada semuanya mempunyai beberapa unsur yang sama, sehingga dalam kajian ini tidak perlu menyajikan banyak definisi kepemimpinan.

Kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (Sarros dan Butchatsky, 1996 dikutip Ryo, F. S. 2012:23). *Leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance* (Anderson, 1988 dikutip Ryo, F. S. 2012:23).

Berdasarkan kedua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti melibatkan pihak lain, kepemimpinan mempunyai kemampuan untuk menggerakkan bawahan, kepemimpinan memiliki integritas dan tanggung jawab yang tinggi. Pendapat lain yang senada dengan definisi ini, menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa implikasi antara lain:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Karyawan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan (bawahan), kepemimpinan tidak akan ada.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan (Ryo, F. S. 2012:23). Kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin dapat bersumber dari:
 - a. *Reward power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang setia pada pemimpinnya.
 - b. *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
 - c. *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
 - d. *Referent power*, didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Pemimpin menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadi, reputasi atau karismanya.

- e. *Expert power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam bidangnya. Pemimpin dapat menggunakan bentuk kekuasaan atau kekuatannya untuk mempengaruhi bawahan dalam berbagai situasi (French dan Raven, 1968 dikutip Ryo, F. S. 2012:24).
3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), adalah sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan diri dan orang lain (*confidence*) serta kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Implikasi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) dengan manajemen (*management*) adalah berbeda, walaupun kenyataannya kedua konsep tersebut seringkali disamakan.

7. Teori-Teori Tentang Kepemimpinan

a. Teori Timbulnya Kepemimpinan

Teori yang menjelaskan sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, terdapat tiga teori yang menonjol, yaitu :

1) Teori Keturunan (*Hereditary Theory*)

Inti daripada teori ini, ialah. *leaders are born not made*. seorang pemimpin menjadi pemimpin karena bakat-bakat yang dimiliki sejak dalam kandungan, dan seorang pemimpin lahir karena memang ditakdirkan. Dalam situasi apapun tetap muncul menjadi pemimpin karena bakat-bakatnya.

2) Teori Kejiwaan (*Psychological Theory*)

Teori kejiwaan pada dasarnya adalah *leaders are made and not born*, merupakan kebalikan atau lawan dari teori keturunan

dan setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui proses pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3) Teori Lingkungan (*Ecological Theory*)

Teori ekologis pada intinya adalah timbul sebagai reaksi terhadap teori genetis dan teori sosial, seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin, apabila pada waktu akhir telah memiliki bakat, dan bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui proses pendidikan yang teratur dan pengalaman. Teori ini memanfaatkan segi-segi positif teori genetis, teori sosial dan merupakan teori yang mendekati kebenaran (Ryo, F. S. (2012:24).

b. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Sifat

Di tinjau dari segi sejarah, pemimpin atau kepemimpinan lahir sejak nenek moyang, sejak terjadinya hubungan kerjasama atau usaha bersama antara manusia yang satu dengan manusia yang lain untuk menjapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Kepemimpinan lahir bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia, seperti dijelaskan berikut.

1) Machiavelli

Ia terkenal tentang nasehatnya mengenai kebijaksanaan yang harus dimiliki oleh seorang Perdana Menteri, yaitu harus mempunyai keahlian dalam : (a) upacara-upacara ritual, kebaktian keagamaan, (b) peraturan dan perundang-undangan, (c) pemindahan dan pengangkutan, (d) pemberian honorarium/ pembayaran dan kepangkatan, (e) upacara dan adat kebiasaan, (f) pemindahan pegawai untuk menghindarkan kegagalan, (g) bertani dan lain-lain.

2) Empuh Prapanca

Ia menyebut 15 sifat baik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu: (a) wijana, bijaksana, (b) mantri wira,

sebagai pembela negara sejati, (c) wicaksaning naya, bijaksana dalam arti melihat masa lalu, kemampuan analisa, mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, (d) matanggwan, mendapat kepercayaan yang tinggi dari yang dipimpinnya, (e) satya bakti haprabu, setia dan bakati kepada atasan (loyalitas), (f) wakjana, pandai berpidato dan berdiplomasi, (g) sajjawopasama, tidak sombong, rendah hati, manusiawi, (h) dhirrotsaha, bersifat rajin, sungguh-sungguh, kreatif dan penuh inisiatif, (i) tan-lalana, bersifat gembira, periang, (j) disyacitra, jujur terbuka, (k) tancatrisan, tidak egoistis, (l) masihi samastha bhuwana, bersifat penyayang, cinta alam, (m) ginong pratidina, tekun menegakkan kebenaran, (n) sumantri, sebagai abdi negara yang baik, dan (o) ansyaken musuh, mampu memusnakan setiap lawan.

3) Ajaran Hasta Brata

Hasta Brata (delapan pedoman pilihan) yang terdapat dalam kitab Ramayana berisi sifat-sifat positif sebagai pedoman bagi setiap pemimpin adalah :

- a) Sifat matahari (surya) yaitu menerangi dunia dan memberi kehidupan pada semua mahluk, .menjadi penerang seluruh rakyat, jujur dan rajin bekerja sehingga negara aman dan sentosa.
- b) Sifat bulan (candra) yaitu: memberi penerangan terhadap rakyat yang sedang dalam kegelapan (kesulitan), menerangkan perasaan dan melindungi rakyat sehingga terasa tentram untuk menjalankan tugas masing-masing.
- c) Sifat bintang (kartika) yaitu: menjadi pusat pandangan sumber susila dan budaya, dan menjadi suri tauladan.
- d) Sifat awan yaitu dapat menciptakan kewibawaan, tindakan mendorong agar rakyat tetap taat.

- e) Sifat bumi, yaitu ucapannya sederhana, teguh dan kokoh pendirian.
 - f) Sifat samudera, yaitu: mempunyai pandangan yang luas dan membuat rakyat seja sekata.
 - g) Sifat api (agni) yaitu menghukum siapa saja yang bersalah tanpa pandang bulu.
 - h) Sifat angin (bayu) yaitu terbuka dan tidak ragu-ragu terhadap semua masalah, dan bersikap adil terhadap siapapun.
- 4) *The Traits and Abilities Theory* yang dikemukakan oleh Stogdill dengan menekan pada kualitas individu dan terdapat relevansi yang erat antara sifat dan kepemimpinan (*capacity, status, participation, responsibility, achievement*) (Ryo, F. S. 2012:25).

c. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Tingkah Laku

Teori ini memusatkan pada ciri-ciri dan gaya yang dimiliki oleh setiap pemimpin yang bersangkutan, mereka yakin akan berhasil dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Sehingga gaya dan ciri-ciri tersebut akan menimbulkan berbagai tipe. Ada beberapa tipe kepemimpinan yaitu:

- 1) Tipe Otoriter, tipe ini mempunyai sifat-sifat: (a) semua kebijaksanaan ditentukan oleh pemimpin, (b) organisasi dianggap milik pribadi pemimpin, (c) segala tugas dan pelaksanaannya ditentukan oleh pemimpin, (d) kurang ada partisipasi dari bawahan, dan (e) tidak menerima kritik, saran dan pendapat bawahan.
- 2) Tipe Demokratis, tipe ini mempunyai sifat-sifat : (a) kebijaksanaan dan keputusan dilakukan sebagai hasil diskusi dan musyawarah, (b) kebijaksanaan yang akan datang ditentukan melalui musyawarah dan diskusi, (c) anggota

kelompok, bebas bekerja sama dengan anggota yang lain, dan berbagai tugas diserahkan kepada kelompok, (d) kritik dan pujian bersifat objektif dan berdasarkan fakta-fakta, (e) pemimpin ikut berpartisipasi dalam kegiatan sebagai anggota biasa, dan (f) mengutamakan kerja sama.

- 3) Tipe Semuanya, tipe ini mempunyai sifat-sifat: (a) kebebasan diberikan kepada kelompok atau perseorangan di dalam pengambilan kebijaksanaan maupun keputusan, (b) pemimpin tidak terlibat dalam musyawarah kerja, (c) kerja sama antara anggota tanpa campur tangan pemimpin, dan (d) tidak ada kritik, pujian atau usaha mengatur kegiatan pemimpin (Ryo, F. S., 2012:25).

Tipe pemimpin yang lain selain ketiga gaya kepemimpinan di atas, yaitu:

- 1) Tipe Militeristik, memiliki sifat-sifat : (a) lebih sering mempergunakan perintah terhadap bawahan, (b) perintah terhadap bawahan sangat tergantung pada pangkat dan jabatan, (c) menyenangkan hal-hal yang bersifat formal, (d) sukar menerima kritik, dan (e) menggemari upacara.
- 2) Tipe Paternalistik, memiliki sifat-sifat yaitu: (a) bersikap melindungi bawahan, (b) bawahan dianggap manusia yang belum dewasa, (c) jarang ada kesempatan pada bawahan untuk mengambil inisiatif, dan (d) bersikap maha tahu.
- 3) Tipe Karismatis, memiliki sifat-sifat : (a) mempunyai daya tarik yang besar, sehingga mempunyai pengikut yang besar, dan (b) daya tarik yang besar tersebut kemungkinan disebabkan adanya kekuatan gaib (supernature) (Siagian, 2004:109).

Teori lain yang dikemukakan oleh W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul *What Kind of Manager*, ada tiga pola dasar yang dapat dipakai untuk menentukan watak atau tipe seorang pemimpin, yaitu

berorientasi pada : (a) tugas (*task orientation*), (b) hubungan kerja (*relationship orientation*), dan (c) pada hasil (*effectiveness orientation* dikutip Ryo, F. S., 2012:26).

Berdasarkan orientasi atau penekanan ketiga hal di atas, pada diri seorang pemimpin akan dapat ditentukan delapan tipe pemimpin yaitu *deserter, bureaucrat, missionary, developer, autocrat, benevolent autocrat, compromiser, dan executive*.

d. Teori Kepemimpinan Berdasarkan Model Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan selanjutnya adalah terkait dengan model kepemimpinan. Perkembangan pemikiran para ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan dalam literatur adalah:

1) Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*)

Umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain.

2) Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak. Fokus utama kepemimpinan ini adalah situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan.

3) Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

4) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.

5) Model Kepemimpinan Transformasional (*Model of Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan agar pemimpin mampu memotivasi bawahan untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan atau mampu membujuk bawahan untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan melebihi kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, serta bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya (Munawaroh, 2011:17).

8. Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan konsep kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik seperti Burns.

Pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya (Bass (1994:119). Kepemimpinan transformasional sebagai : (1) kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, (2) memberikan motivasi, (3) menumbuhkan kebanggaan dan loyalitas, dan (4) rasa hormat

bawahan kepada atasan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Bass, 1994:119)

Kepemimpinan transformasional berupa: (1) perilaku membangkitkan semangat, (2) memberikan inspirasi, dan (3) memberikan perhatian untuk mendorong terpeliharanya kualitas kerja yang lebih memuaskan kepada bawahan (Burn, 1978 sebagaimana ditegaskan Marselius dan Rita, 2004:120).

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*) (Sarros dan Butchatsky, 1996 dikutip Marselius dan Rita, 2004:120). Disebut sebagai penerobos karena kepemimpinan ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan cara memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, melalui proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan. Perbaikan dilakukan dengan cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang sebelumnya dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu untuk mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku bawahan, meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan, memotivasi bawahan dan kepuasan kerja serta mampu mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi (Podsakoff dkk, 1996 sebagaimana ditegaskan Munawaroh, 2011:18), Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh perilaku pimpinan yang membangkitkan semangat bawahan ke tingkat yang lebih tinggi, memberikan inspirasi, dan memberikan perhatian untuk mendorong terpeliharanya kualitas kerja yang lebih memuaskan kepada para bawahan.

Beberapa pendapat para ahli manajemen di atas meskipun terminologi yang digunakan berbeda-beda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Mereka menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan transformasional mirip dengan kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan mempunyai visi (*visionary*) yang jelas.

Kepemimpinan transformasional meskipun termasuk konsep kepemimpinan baru (*the new leadership*) tetapi dapat dikatakan sebagai konsep kepemimpinan yang terbaik karena dapat menguraikan karakteristik serta mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada organisasi maupun pada tingkat individu. Argumen ini didukung oleh pendapat yang menyatakan bahwa sudah dua dekade kepemimpinan transformasional muncul sebagai salah satu pendekatan untuk memahami keefektifan memimpin (Piccolo dan Coquitt, 2006 dikutip Munawaroh, 2011:17). Hal inilah yang mendorong peneliti menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu konstruk independen dalam penelitian ini, untuk melihat implementasi dan pengaruhnya terhadap konstruk dependen.

9. Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bercirikan lima komponen yaitu:

1. Kemampuan pimpinan memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi oleh bawahan atau berkharisma. Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap

benar. Pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Dikatakan kepemimpinan karismatik karena dapat memotivasi bawahan untuk bekerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

3. Memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan kelompok (Bass, 1990 sebagaimana ditegaskan Munawaroh, 2011:18).
4. Mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreativitas dan metode baru (stimulasi intelektual). Stimulasi intelektual merupakan upaya mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru (Yukl, 1998, Deluga, 1998, Bycio, dkk, 1995 dikutip Munawaroh (2011:19). Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan untuk menemukan pendekatan baru dalam mengatasi masalah. Melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai cara, relevansi, sistem nilai, kepercayaan, harapan, melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan, berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri dan menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang (Seltzer dan Bass, 1994:119).
5. Memberikan perhatian terhadap pengembangan prestasi bawahan (perhatian individual). Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap bawahan terutama yang mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin (Bass sebagaimana ditegaskan Munawaroh, 2011:20)

Mengukur kepemimpinan transformasional menggunakan enam dimensi dan 14 indikator yaitu : (1) 2 indikator mengenai empati, (2) 2 indikator menjelaskan misi dengan menarik, (3) 2 indikator yang menunjukkan keyakinan diri, (4) 2 indikator mengenai peningkatan *image*, (5) 3 indikator mengenai yakin dengan kemampuan bawahan, dan (6) 3 indikator menjelaskan mengenai peluang untuk sukses (Mas'ud, 2004:41).

Pendapat senada menyatakan, mengukur kepemimpinan transformasional menggunakan 14 indikator yaitu : (1) pimpinan memimpin dengan memahami nilai-nilai bawahan, (2) pimpinan memimpin dan mencocokkan tujuan dengan nilai-nilai bawahan, (3) pimpinan menyampaikan misi organisasi dengan antusias, (4) pimpinan membuat misi organisasi kelihatan penting, (5) pimpinan memimpin dengan menunjukkan keyakinan pada diri sendiri, (6) pimpinan memimpin dengan menunjukkan kepastian, (7) pimpinan memimpin dengan menunjukkan cara-cara kemampuannya, (8) pimpinan memimpin dengan cara-cara yang di rancang untuk menarik perhatian bawahan, (9) pimpinan percaya pada bawahan, (10) pimpinan mengakui bawahan bekerja dengan baik, (11) pimpinan menghargai bawahan yang kinerjanya baik, (12) pimpinan membantu para bawahan untuk menetapkan tujuan yang akan di capai, (13) pimpinan memberikan kesempatan pada bawahan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri, dan (14) pimpinan menciptakan peluang untuk bawahan agar mempunyai pengalaman sukses (Behling dikutip Munawaroh, 2011:20).

Indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu : 1) visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan, 2) mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana, 3) mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati 4) memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati (Robbins, 2007:473). Karakter kepemimpinan transformatif yaitu:

1. Kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahan. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan melalui kebijakan yang memungkinkan perbaikan, agar keluar dari kondisi keterpurukan menuju kondisi yang lebih baik.
2. Pemimpin transformatif berupaya memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Perhatian pemimpin terkait dengan perbaikan kualitas moral dan motivasi bawahan yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan tanggung jawab sosial lewat empati, karena setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus diangkat dan dihargai secara total.
3. Pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi agar bangkit dari keterpurukannya. Sesungguhnya pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.
4. Kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkrit dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru. Intinya pemimpin harus konsisten.
5. Kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin (Gary Yulk, 1989 sebagaimana ditegaskan Munawaroh, 2011:20).

Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai *the Four I's*. yaitu:

1. Pengaruh ideal atau karisma (*idealized influence*). Digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya kagum, hormat dan memercayainya.
2. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Digambarkan pemimpin mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas tentang prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Menggambarkan pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Konsiderasi (pertimbangan) individual (*individualized consideration*). Pemimpin mau mendengarkan masukan dan memperhatikan kebutuhan bawahan dalam pengembangan karir (Bass dan Avolio, 1994:120)

B. MOTIVASI KERJA

1. Motivasi Kerja

Keinginan dan kebutuhan manusia sangat variatif dan berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Untuk mewujudkan keinginan dan kebutuhan tidaklah mudah, harus diusahakan dengan berbagai cara dan maksimal. Mengingat keinginan dan kebutuhan manusia yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya, tentu cara untuk memperolehnya juga berbeda. Seseorang akan memperolehnya sesuai dorongan yang dimiliki dan yang mendasari perilakunya, karena dalam diri seseorang terdapat kekuatan yang mengarah kepada tindakannya.

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat, antusias dan mencapai hasil yang optimal (Amri, 2008 dikutip Hasanuddin, 2012:201). Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku pegawai atau tenaga kerja (Tansuhaj, et al, 1998 sebagaimana ditegaskan Hasanuddin 2012:201).

Motivasi berbeda karena perbedaan status sosial, tempat bekerja dan hierarki kekuasaan. Motivasi pegawai dan pimpinan berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan cita-cita kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994 dikutip Hasanuddin 2012:201). Motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Mas'ud, 2004:39). Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan), baik berupa kebutuhan material, emosional maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintergrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2005:95).

Berbagai pengertian motivasi kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada dasarnya adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor intern maupun faktor ekstern organisasi. Tidak ada orang yang meragukan peran inti dari motivasi dalam

membentuk perilaku dan secara spesifik dalam mempengaruhi kinerja pekerjaan dalam organisasi (Ivancevich, 2005:143).

Motivasi dapat ditingkatkan apabila keinginan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai dapat dipenuhi. Kebutuhan dan keinginan tersebut antara lain ingin dipuji dan diakui, membutuhkan jaminan terhadap pekerjaan, membutuhkan kesempatan untuk maju dan memperoleh pengalaman, membutuhkan komunikasi, dan membutuhkan adil, terutama perlakuan terhadap bawahan dalam hal promosi jabatan, penghargaan, pemberian fasilitas dinas dan sebagainya (Naylin, 2000 dikutip Hasanuddin, 2012: 133).

Pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan, kepuasan dan ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal tersebut akan menumbuhkan tingkat motivasi kerja pegawai dan motivasi yang telah tumbuh merupakan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Teori-Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan manajemen untuk menggerakkan dan mendorong karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya.

Beberapa teori motivasi yang dikutip dari para ahli diantaranya adalah teori motivasi Frederick Winslow Taylor, teori motivasi Abraham Maslow, teori motivasi Frederick Herzberg dan teori motivasi prestasi Mc Clelland (Ellen, 1990:140).

a. Teori Motivasi Frederick Winslow Taylor

Teori ini disebut teori motivasi Klasik, memandang bahwa memotivasi para karyawan hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji atau

upah yang diberikan, baik uang ataupun barang, sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya, manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem intensif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak produksi mereka semakin besar penghasilan mereka. Dengan demikian karyawan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan dengan sendirinya gairah bekerjanya menjadi meningkat pula (Frederick Winslow sebagaimana ditegaskan Hasibuan, 2005:202).

b. Teori Motivasi Abraham Maslow

Teori ini dinamakan *Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau teori motivasi hierarki kebutuhan Maslow. Teori hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi dan kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Jenjang/ hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisik dan biologis (*Physiological needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, termasuk kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.

2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*Safety and security needs*).

Kebutuhan tingkat kedua adalah kebutuhan keselamatan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yaitu keselamatan dan keamanan.

3) Kebutuhan sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi sosial, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri di tempat terpencil, tetapi hidup berkelompok.

4) Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem or status needs*)

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan penghargaan dari karyawan dan masyarakat. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan (posisi) seseorang dalam masyarakat (organisasi) semakin tinggi pula prestisenya.

5) Aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri adalah menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh (Hasibuan, 2005:122).

c. Teori Motivasi Dari Frederick Herzberg

Herzberg mengemukakan teori motivasi dua faktor (*Herzberg's Two Factors Motivation Theory*) atau disebut teori motivasi kesehatan (*factor higienis*). Orang umumnya menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan

Faktor kesehatan dan pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.

2) Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang,

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan motivasi yang kuat untuk bekerja dengan lebih baik. Kesimpulan teori ini adalah dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi sehingga para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja (Herzberg dikutip Hasibuan, 2005:100).

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu :

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan berupa pekerjaan menantang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, menikmati pekerjaan itu sendiri dan pengakuan atas semuanya.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji dan lain-lain.
- 3) Para karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan (Herzberg sebagaimana ditekankan Hasibuan, 2005:99).

d. Teori Motivasi Prestasi Dari Mc Clelland

Teori motivasi prestasi Mc Clelland (*Mc Clelland Achievement Motivation Theory*). Karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi dan peluang yang ada (Mc Clelland sebagaimana ditekankan Hasibuan (2005:99).

Kesimpulan dari beberapa teori motivasi di atas adalah kalau hanya memenuhi kebutuhan makan, minum dan pakaian saja, orang tidak dapat hidup bahagia tanpa pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis. Semakin tinggi status seseorang dalam organisasi, motivasi mereka semakin tinggi pula dan tidak hanya pemenuhan jasmaniah. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan nonmaterial dari hasil kerjanya, semakin bergairah untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

3. Aspek-Aspek Motivasi Kerja

Motivasi kerja sebagai dorongan untuk melakukan pekerjaan dalam memenuhi keinginan atau kebutuhannya, diukur dengan tiga indikator yaitu : 1) kapasitas untuk berkinerja, 2) kesempatan untuk berkinerja, dan 3) kesediaan untuk berkinerja (Ivancevich, 2005:145).

Motivasi kerja yang cukup terkenal adalah teori motivasi dua faktor yang dikembangkan Herzberg (1966) sebagaimana ditegaskan Siagian (2004:89). Kedua faktor tersebut yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu motivasi intrinsik adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri setiap orang dan motivasi ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempat bekerja.

1. Faktor intrinsik meliputi: (a) keberhasilan, (b) pengakuan/penghargaan, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) tanggung jawab, dan (e) pengembangan.
2. Faktor ekstrinsik meliputi (a) kebijaksanaan dan administrasi, (b) supervise, (c) gaji/upah, (d) hubungan antar pribadi, dan (e) kondisi kerja.

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan

psikologi seseorang. Faktor-faktor motivasi di atas dapat dijelaskan bahwa seseorang yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya, memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasi serta tidak perlu diawasi dengan ketat.

Kepuasan di sini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang mereka terima dari organisasi dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Menurut Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong pegawai untuk berforma baik, tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial.

Apabila manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, yang perlu diperhatikan terlebih dahulu adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan motivasional yang sifatnya intrinsik.

Peneliti hanya membatasi pada faktor intrinsik, dengan pertimbangan karena teori intrinsik berlaku mikro yaitu hanya untuk pegawai atau pegawai di tempat ia bekerja saja, dan lebih eksplisit khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Motivasi intrinsik dapat dijelaskan dengan indikator-indikator sebagai berikut :

a. Keberhasilan

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi (*achievement*) dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan dan dianggap sebagai suatu kebutuhan yang dapat mendorongnya untuk mencapai

sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

b. Pengakuan/Penghargaan

Maslow, menyatakan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan rasa ingin dihargai (*sense of belonging*). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan ialah kompensasi nonfinansial merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja. Seseorang yang mendapat pengakuan atau penghargaan akan meningkatkan semangat kerjanya (Simamora, 2003:421). Kebutuhan akan harga diri atau penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, yaitu ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kedudukannya (kapasitasnya), sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain (Soeprihanto, 2001:35). Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) sama dan tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/ penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawai.

c. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu adalah menarik, dan tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan

kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang kurang disenangi dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Melalui teknik pemerdayaan pekerjaan dapat menjadi sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai pengarahan yang diterima. Setiap pegawai ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

e. Pengembangan

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seseorang pegawai dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 1996:246 dikutip Siagian, 2004:90). Setiap pegawai menghendaki kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya, tidak hanya dalam jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga dalam posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi dan mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai dalam bentuk tanggung jawab dan skill yang lebih besar, prestise atau status yang

lebih tinggi, serta naiknya tingkat upah/gaji (Herzberg sebagaimana ditegaskan Siagian 2004:166).

Pemberian motivasi pada dasarnya memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dengan harapan akan termotivasi dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya meningkat yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Pemberian motivasi penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen (Soegiri, 2004:27 sebagaimana ditegaskan Brahmasari (2008:77). Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal berbentuk linear, dalam arti pemberian motivasi kerja yang baik, gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran pegawai dan tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan (Soegiri, 2004:27-28 sebagaimana ditegaskan Brahmasari, (2008:79).

Ada delapan sasaran dapat dicapai bila pegawai diberi motivasi yaitu : (a) mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan, (b) meningkatkan gairah dan semangat kerja, (c) meningkatkan disiplin kerja, (d) meningkatkan prestasi kerja, (e) mempertinggi moral kerja, (f) meningkatkan rasa tanggung jawab, (g) meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan (h) menumbuhkan loyalitas pada perusahaan (Wahyosumidjo (2003:267).

Beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi kepada pegawai yaitu : 1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja, 2) meningkatkan prestasi kerja, 3) meningkatkan kedisiplinan, 4) mempertahankan kestabilan perusahaan, 5) mengefektifkan pengadaan karyawan, 6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, 7) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi, 8) meningkatkan kesejahteraan karyawan, 9) meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas, dan 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku (Hasibuan, 2005:115).

Berdasarkan sasaran atau tujuan yang dicapai dari motivasi kerja, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja akan berpengaruh kepada pencapaian kinerja organisasi. Dalam pemberian motivasi, organisasi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

C. BUDAYA ORGANISASI

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dianalisis melalui dua perspektif yang berbeda, pertama budaya organisasi sebagai sebuah metafora bagi kehidupan organisasi, dan kedua sebagai sebuah variabel. Sebagai sebuah metafora bagi kehidupan organisasi, budaya dapat dikonseptualisasi dan diukur secara terpisah dari variabel organisasional lainnya. Budaya sebagai variabel penelitian umumnya berfokus pada manifestasi satu budaya saja, misalnya persepsi manajemen atau anggota organisasi tentang norma informal yang mereka percayai atau nilai-nilai yang diyakini oleh top eksekutif organisasi (Nasution, 2006, 133).

Budaya perusahaan adalah nilai dan praktek yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior (Kotter, 1997:6). Gagasan-gagasan dalam budaya perusahaan yang kuat sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal, yang lazim diartikulasikan sebagai visi, strategi bisnis dan filosofi atau ketiga-tiganya. Budaya organisasi sebagai hasil susunan pemikiram bersama yang membedakan anggota organisasi dengan yang lain (Hofstede, 2003:30). Budaya organisasi sebagai modal psikologis dari organisasi yang dapat digunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada modal finansial selama kurun waktu 5 tahun (Hofstede, 2003:30).

Budaya organisasi sebagai makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Budaya yang ada dalam suatu organisasi menjalankan sejumlah fungsi yaitu : 1) budaya sebagai suatu peran penetap tapal batas, di mana budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain, 2) budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, 3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang, yaitu kepentingan organisasi, dan 4) budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial dengan membantu mempersatukan organisasi melalui pemberian standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Robbins, 2007:218).

Garis besar definisi budaya organisasi diantara tiga tokoh manajemen tersebut cenderung sama, yaitu budaya organisasi adalah sistem makna bersama berupa nilai dan praktik yang dianut oleh anggota-anggota. Beberapa perbedaan aspek dari tiga tokoh tersebut adalah:

Tabel 2.1. Perbedaan Aspek-Aspek Budaya Organisasi dari Tiga Tokoh

Robbins	Hofstede	Kotter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovasi & pengambilan keputusan ▪ Orientasi hasil ▪ Keagresifan ▪ Perhatian kepada rincian 	<p><i>Process vs result oriented</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penghargaan terhadap proses ▪ Berani ambil resiko

▪ Orientasi orang	<i>Employee vs Job oriented</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian akan pemegang saham ▪ Kepedulian akan Karyawan
▪ Orientasi orang	<i>Parochial vs Professional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian akan Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi tim ▪ Kemantapan 	<i>Open system vs Closed system</i>	
	<i>Loose vs Tight system</i>	
	<i>Pragmatic vs Normative</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian akan pelanggan ▪ Pemberian perhatian cermat kepada pemilih

Sumber: Hofstede, G. 2003.

Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Hofstede dapat memotret apa yang tidak dilakukan tokoh lain, diantaranya, *open vs closed system* yang tidak dibahas oleh Kotter, *loose vs tight* (bentuk pengontrolan internal) yang tidak dilakukan dua tokoh lainnya, *Pragmatic vs normative* (orientasi terhadap pelanggan) yang tidak dibahas oleh Robbins. Hofstede mampu menyajikan aspek-aspek yang lebih detail sehingga teori yang dikeluarkan Hofstede dapat memotret budaya organisasi dengan lebih tajam, sehingga peneliti memilih teori Hofstede untuk dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini.

2. Teori -Teori Budaya Organisasi

a. Metafora Budaya: Jaring Laba-Laba dan Organisasi

Budaya organisasi adalah esensi dari kehidupan organisasi (Pancanowsky dan o'donnell yang ditegaskan Ananda <http://www.academia.edu/4659983/>, diakses 7 April 2009). Mereka menerapkan prinsip-prinsip antropologi untuk mengonstruksi teori mereka, secara khusus mereka mengadopsi pendekatan interpretasi simbolik yang

dikemukakan oleh Clifford Geertz. Menurut Geertz dalam Ananda, orang adalah hewan yang bergantung dalam jaringan kepentingannya ((Pancanowsky dan o'donnell sebagaimana ditegaskan Ananda <http://www.academia.edu/4659983/>, diakses 7 April 2009). Geertz menggunakan gambaran laba-laba bukan tanpa tujuan, ia yakin bahwa budaya seperti jaring yang dipintal oleh laba-laba, artinya jaring terdiri atas desain yang rumit, dan tiap tiap jaring berbeda dengan yang lainnya.

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi (tindakan, rutinitas, percakapan dan makna yang dilekatkan orang pada simbol tersebut). Anggota-anggota dari organisasi terlibat di dalam banyak perilaku komunikasi yang memberikan kontribusi bagi budaya perusahaan (Pancanowsky dan o'donnell sebagaimana ditegaskan Ananda <http://www.academia.edu/4659983/>, diakses 7 April 2009). Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan dan kekuasaan.

Teori budaya organisasi memiliki beberapa asumsi dasar yaitu:

- 1) Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standar dan prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
- 2) Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
- 3) Budaya bervariasi dalam organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap

organisasi memiliki budaya yang berbeda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya secara berbeda pula. Perbedaan budaya dalam organisasi menjadi kekuatan dari organisasi lainnya ((Pancanowsky dan o'donnell yang ditegaskan Ananda <http://www.academia.edu/4659983/>, diakses 7 April 2009).

b. Performa Komunikatif

Performa komunikatif merupakan salah satu konsep penting yang dibahas dalam teori budaya organisasi. Performa adalah metafora yang menggambarkan proses simbolik pemahaman akan perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Performa komunikatif dibedakan menjadi performa ritual, performa hasrat, performa sosial, performa politis, dan performa enkulturasi (Ananda (<http://www.academia.edu/4659983/>, diakses 7 April 1999.)

Performa ritual merupakan semua performa komunikasi yang terjadi secara teratur dan berulang. Ritual terdiri atas empat jenis yaitu: 1) ritual personal adalah rutinitas yang dilakukan di tempat kerja setiap hari, 2) ritual tugas adalah rutinitas yang dilakukan dengan pekerjaan tertentu di tempat kerja, 3) ritual sosial adalah rutinitas yang melibatkan hubungan dengan orang lain di tempat kerja, dan 4) ritual organisasi adalah rutinitas yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan. Performa hasrat merupakan kisah-kisah mengenai organisasi yang seringkali diceritakan secara antusias oleh anggota organisasi kepada orang lain.

Performa sosial merupakan perpanjangan sikap sopan dan santun untuk mendorong kerja sama anggota organisasi. Performa politis merupakan perilaku yang mendemonstrasikan kekuasaan atau kontrol. Performa enkulturasi mencakup perilaku organisasi yang membantu karyawan dalam menemukan makna menjadi anggota organisasi. Teori Kotter, J. P. & Heskett, J.L. (1997:57), menceritakan kemunculan budaya organisasi seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel 2.2. Bagan Kemunculan Budaya Organisasi oleh Kotter

Sumber: Kotter, J. P. & Heskett, J.L.1997.

3. Aspek-Aspek Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik yang dapat menangkap hakikat budaya yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian kerincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim atau lintas fungsi, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya santai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan untuk dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan (Robbins (2007:216).

Pemotretan budaya perusahaan berdasarkan pada enam aspek yaitu: 1) kepedulian akan pelanggan, 2) kepedulian akan pemegang saham, 3) kepedulian akan karyawan, (4) penghargaan terhadap proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat, (5) pemberian perhatian cermat terhadap semua konstituen (pemilih) organisasi, dan (6) berani melakukan pengambilan risiko untuk memenuhi pemenuhan kebutuhan konstituen (Kotter (1997:57).

Terdapat enam dimensi budaya pada sebuah organisasi. Setiap dimensi berisi tampilan yang saling bertentangan, tetapi bukan berarti menyatakan bahwa tampilan yang satu lebih baik daripada tampilan yang lain, atau yang lain lebih buruk daripada yang satu (Hofstede, 2003:190-192). Setiap dimensi mencerminkan budaya organisasi pada unit-unit dalam perusahaan. Wajar apabila satu unit menganut budaya yang lebih baik yang mungkin dianggap buruk jika dianut oleh unit lain. Fenomena inilah yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian setiap organisasi yang bersifat unik.

Keenam dimensi budaya organisasi yang dimaksud beserta indikator-indikatornya adalah:

a. Orientasi pada Proses vs Orientasi pada Hasil (*Process Oriented vs Result Oriented*)

Orang-orang dalam budaya *process oriented* merasa harus selalu menghindari risiko, karena hal yang terpenting bagi mereka adalah

mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan. Akibat yang sering terjadi adalah melakukan sedikit usaha pada pekerjaan mereka yang cenderung mengarah pada kurangnya inovasi. Semua hari dianggap sama baiknya karena prosedur kerja relatif sama dari hari ke hari. Sedangkan pada orang-orang dengan budaya *result oriented*, merasa nyaman dengan situasi yang tidak familiar (situasi baru) karena tidak terbentur untuk mengikuti prosedur kerja yang ada. Orang-orang tipikal ini cenderung berusaha maksimal dalam pekerjaan, menemukan cara-cara dan inovasi baru tanpa perlu takut dengan prosedur birokrasi yang ada, hasil menjadi fokus utama bagi mereka. Tipe ini menjadi lebih variatif, penuh dengan cara dan tantangan baru.

b. Orientasi pada Karyawan vs Orientasi pada Pekerjaan (*Employee Oriented vs Job Oriented*)

Orang-orang dalam budaya *employee oriented* merasa bahwa masalah pribadi mereka ikut diperhitungkan oleh organisasi. Hal ini biasa terwujud komunikasi yang terjalin antara manajemen dan karyawan yang cenderung memiliki keterbukaan yang tinggi. Poin ini berhubungan erat dengan dimensi keempat. Organisasi juga ikut serta bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan dan keputusan penting, terutama yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (dibuat bersama oleh kelompok atau komite) bukan sepihak dari manajemen. Dalam perusahaan yang bertipe seperti ini, status quo seorang manajer sangat minim untuk diselewengkan. Keputusan manajer yang dapat ditunggangi dengan kepentingan pribadi dapat diminimalisir karena sistem pengawasan silang dari berbagai pihak. Kepentingan perusahaan menjadi prioritas dalam keputusan manajemen. Pada budaya *job oriented*, orang-orangnya merasa mengalami tekanan kuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Mereka merasa, organisasi hanya tertarik pada pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan, tidak pada kesejahteraan pribadi dan keluarga, dan keputusan penting cenderung dibuat oleh individu. Tipikal ini

menempatkan manajemen benar-benar menggunakan otoritas status quonya. Kelemahan sistem ini, control status quo menjadi berkurang. Bisa jadi keputusan manajemen yang bukan pemilik (*father founding*) akan ditunggangi dengan kepentingan pribadi mereka, bukan untuk kemajuan perusahaan semata.

c. Sesuatu yang Berhubungan dengan Organisasi vs Sesuatu yang Berhubungan dengan Pribadi yang Profesional (*Parochial vs Proffesional*)

Budaya *parochial*, karyawan mendapatkan identitas sebagian besar dari organisasinya, di mana norma-norma organisasi mempengaruhi perilaku mereka. Mereka merasa, perusahaan dalam menggaji mereka latar belakang keluarga dan sosial mereka turut diperhitungkan sebanyak perusahaan memperhitungkan kompetensi pekerjaan mereka. Para karyawan kurang melihat jauh ke depan untuk urusan pribadi (karena mereka beranggapan, organisasi akan melakukannya). Budaya ini identik dengan budaya organisasi perusahaan Jepang. Sedangkan budaya yang berorientasi pada profesionalisme, orang-orangnya mengidentifikasikan dirinya dengan tipe pekerjaan mereka. Anggota budaya ini menyadari bahwa kehidupan pribadi mereka berbeda dengan kehidupan dalam bisnis. Mereka merasa bahwa organisasi menggaji mereka hanya berdasarkan kompetensi pekerjaan dan mereka berpikir jauh ke depan untuk urusan pribadi, karena yakin budaya tidak akan mengurus mereka selamanya. Tipikal ini sangat melekat pada perusahaan barat dan relevan dengan sistem akuntansi yang melihat karyawan sebagai beban perusahaan, sehingga gaji dan tunjangan karyawan ditekan sedemikian rupa tetapi dengan harapan karyawan memberikan kontribusi sebanyak mungkin. Keutuhan karyawan yang merasa memiliki dalam hal ini diaplikasikan dalam kepemilikan pada perusahaan tempat mereka bekerja kurang diperhatikan.

d. Sistem Tertutup vs Sistem Terbuka (*Open System vs Closed System*)

Open system, para anggotanya menyadari bahwa organisasi dan orang-orangnya sama-sama terbuka pada pendatang baru dan orang luar. Semua pihak mudah cocok dengan organisasi, dan karyawan baru hanya butuh waktu sedikit untuk merasakan bahwa dirinya sudah berada di rumahnya sendiri. *Open system* menciptakan suasana kekeluargaan yang kuat, yang dibutuhkan untuk menjaga kesolidan organisasi dalam mengatasi masalah internal dan eksternal organisasi. *Open system* mempunyai kendala dalam hal penghargaan terhadap setiap personil terkait dengan hierarki anggota dalam organisasi, karena setiap personil mempunyai hubungan kedekatan yang kuat sehingga hubungan hierarki keanggotaan kurang diperhatikan. Dalam *closed system*, organisasi dan anggotanya menjadi tertutup dan suka main rahasia meskipun sesama orang dalam, hanya orang tertentu yang cocok dengan organisasi, dan karyawan baru butuh lebih dari satu tahun untuk merasa bahwa dirinya sudah berada di rumahnya sendiri. *Close system* cenderung lebih kaku dalam pengambilan keputusan sehingga seringkali memunculkan keputusan yang kurang mewakili aspirasi anggotanya. *Close system* seringkali dijumpai dalam organisasi yang berasal dari komunitas yang homogen atau dalam perusahaan perorangan atau keluarga. Dalam *close system* ini tidak selamanya buruk karena ada kalanya *close system* ini dibutuhkan untuk menjaga kerahasiaan perusahaan atau organisasi. Dalam *close system* hubungan hierarki anggota benar-benar dijunjung tinggi. Anggota yang berprestasi atau mempunyai posisi yang lebih tinggi diposisikan dan dihargai sesuai dengan semestinya.

e. Control yang Ketat vs Kontrol yang Longgar (*Loose Control vs Tight Control*)

Dimensi ini mengacu pada jumlah struktur internal di dalam organisasi. Sejauh mana struktur internal perusahaan yang tertuang

dalam sistem mampu mengatur/mengontrol orang di dalam. Orang-orang dalam unit kontrol longgar merasa tidak ada seorangpun yang berpikir tentang biaya dan usaha penghematan atau berpikir cenderung kurang maksimal. Kontinuitas pertemuan kurang disiplin, begitu pula ketepatan waktu dalam rapat. Lelucon tentang perusahaan serta pekerjaan dan sistem/aturan yang berlaku relatif sangat sering. Pada unit kontrol ketat, lingkungan kerja mereka sadar akan biaya perusahaan, mereka aplikasikan lewat usaha penghematan yang maksimal. Waktu pertemuan tetap dan selalu tepat waktu, serta, lelucon tentang perusahaan dan pekerjaan sangat jarang dilontarkan.

f. Pragmatis vs Normatif (*Pragmati vs Normative*)

Dimensi ini berhubungan dengan isu *customer orientation*. Unit kerja budaya pragmatis (praktis) cenderung menggerakkan pasar, sedangkan pada budaya normatif, orang-orang merasa bahwa tugas mereka pada dunia luar merupakan penerapan/implementasi aturan yang tidak dapat diganggu gugat (mengikuti prosedur yang benar) karena prosedur dianggap lebih penting daripada hasil. Berkenaan dengan dunia bisnis, orang-orang unit normatif merasa standar unit mereka merupakan sesuatu yang tinggi (sehingga patut dipertahankan dan dipatuhi oleh siapapun). Imbasnya pada konsumen, konsumen harus mengikuti aturan yang berkarakter normatif, konsumen yang diutamakan pada akhirnya cenderung berkurang karena pemuja normatif lebih mengutamakan prosedur, dan keinginan konsumen kurang direspon dengan cepat. Berbeda dengan budaya pragmatis, penekanan utama ialah menemukan keinginan pelanggan (*customer*), hasil bagi mereka lebih penting daripada prosedur yang tepat. Dalam hal bisnis, tipe pragmatis lebih berhasil daripada orang-orang yang cenderung fanatik dengan sikap dan aturan. Dalam struktur pekerjaan, orang berkarakter normatif menganggap bahwa tugas memasarkan produk adalah tugas divisi marketing semata. Divisi di luar marketing tidak bertanggung jawab.

Berkebalikan dengan hal tersebut, adalah aliran pragmatif yang melihat bahwa semua divisi adalah pemasar. Pemasar adalah nama baik perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan kredibilitas akan *out put* perusahaan.

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi karena budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai bersama yang diyakini dan menjadi dasar dalam berperilaku. Nilai-nilai budaya organisasi tersebut dibentuk oleh beberapa indikator, sebagaimana disebutkan oleh Hofstede (2003), sehingga peneliti menjadikan teori Hofstede sebagai teori dasar dalam penelitian ini.

D. KEPUASAN KERJA

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya (Robbins, 2007:107).

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka (Davis, 2002:105). Kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting, baik dari sisi pekerja maupun perusahaan serta bagi masyarakat secara umum. Oleh karena itu maka menciptakan keadaan yang bernilai positif dalam lingkungan kerja suatu perusahaan adalah mutlak merupakan kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

Teori kepuasan yang disebut teori dua faktor yaitu faktor yang tidak merasa puas (*dissatisfier*) dan faktor orang yang merasa puas (*sasstisfier*) (Herzberg, 2000:107 yang ditegaskan Siagian, 2004:93). Teori ini sesuai hasil penelitian di mana ia membagi situasi yang

mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: 1) kelompok bukan pemuas (*dissatisfier*) merupakan faktor-faktor yang tidak adanya kepuasan yang terdiri dari upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, dan antara atasan dengan bawahan, dan 2) kelompok pemuas (*satisfier*) merupakan faktor-faktor yang meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*). Dalam penelitian tersebut Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus yaitu:

- a. Kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job confext*) menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada, jika kondisi tersebut ada maka tidak perlu memotivasi karyawan.
- b. Kondisi instrinsik, isi pekerjaan (*job contact*) yang apabila ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000:193). Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya. Pendapat lain yang senada menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2005:202).

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja 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 dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpuasan karyawan.

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Apabila karyawan di tempat tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan walaupun tidak semua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari tempatnya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap organisasi dibanding karyawan yang tidak puas.

2. Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Banyak teori yang membahas masalah kepuasan seseorang dalam bekerja. Teori-teori kepuasan kerja yang banyak digunakan

selama ini adalah teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*) dan teori dua faktor (*two factor theory*) (Mangkunegara, 2005:200).

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi dan jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *inputoutcome* karyawan lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu menguntungkan dirinya (*over compensation inequity*), dan sebaliknya ketidakseimbangan menguntungkan karyawan lain (*under compensation inequity*) yang menjadi pembanding (*comparison person*).

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan

karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diperoleh dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang diperoleh lebih besar daripada yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas, dan sebaliknya.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori A. H. Maslow (1943). Teori ini merupakan kelanjutan dari *Human Science Theory* Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan materiil dan non-materiil. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan dijadikan tolok ukur untuk menilai diri dan lingkungannya. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Pengharapan (*Ecpentancy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi identik dengan bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksirannya memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pernyataan ini berhubungan dengan rumus :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

- 1) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- 2) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- 3) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

f. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Herzberg (1950). Ia menggunakan teori Maslow sebagai acuannya. Herzberg melakukan wawancara dengan subjek insinyur dan akuntan. Subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan (tidak memberikan kepuasan). Dengan menggunakan analisis isi (*content analysis*), ditemukan bahwa ada dua faktor yang dapat menyebabkan rasa puas atau tidak puas yaitu : faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting untuk diselidiki karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan pegawai, perusahaan atau organisasi dan masyarakat.

Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatar belakangnya. Seperti kajian teori kepuasan kerja sebelumnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa aspek yaitu : gaji, pekerjaan, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja (Harianja, 2002 yang ditegaskan Zoel, 2011:103). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: 1) balas jasa yang adil dan layak, 2) penempatan yang tepat sesuai keahlian, 3) berat ringannya pekerjaan, 4) suasana dan lingkungan pekerjaan, 5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, 6) sifat pekerjaan monoton atau tidak, dan 7) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya (Hasibuan, 2005:203). Pendapat lain menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Upah yang cukup, upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk tercapainya hal tersebut ada diantara karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus dan pelatihan.
- b. Perlakuan yang adil, setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain. Untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya, maka perlu diadakan komunikasi yang terbuka diantara mereka.
- c. Ketenangan bekerja, setiap karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.
- d. Perasaan diakui, pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Hal ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan di luar tugas pekerjaan, seperti olah raga, kesenian dan lain-lain.

- e. Penghargaan atas hasil kerja, para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan segiat-giatnya.
- f. Penyalur perasaan, perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik (Effendy, 2000:92).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah: (a) kedudukan, (b) pangkat/golongan, (c) jaminan keuangan dan sosial, dan (d) mutu pengawasan kerja yang dijalankan (Ghiselli dan Brown, 2003:110 sebagaimana ditegaskan Zoel, 2011:103).

Seorang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila ia ditempatkan pada posisi dan golongan yang sesuai dengan keinginannya, tetapi dalam hal ini manajemen juga harus melihat kemampuan karyawan tersebut agar dapat bernilai positif. Di samping itu perusahaan juga harus menyediakan jaminan keuangan dan sosial yang layak dan adil. Jaminan tersebut sangat penting artinya bagi karyawan mengingat mereka bekerja bukan untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk memberikan kehidupan yang layak pada keluarga mereka.

Ada empat variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan atau mendorong kepuasan kerja yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang menantang karena memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak pekerjaan yang menantang juga bisa menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi

tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- b. Ganjaran yang pantas, sistem upah dan kebijakan promosi yang adil.
- c. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrim (terlalu banyak atau sedikit).
- d. Rekan sekerja yang mendukung kebutuhan interaksi sosial, perilaku atasan dan minat pribadi (Robbins (2007:181)).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kebebasan berpolitik, kegiatan perserikatan pekerja dan hubungan masyarakat.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah/gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil, baik menyangkut pribadi maupun tugas.
- d. Kesempatan untuk maju yaitu ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- e. Keamanan, sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan pria maupun wanita.

- f. Gaji/upah lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- g. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- h. Pengawasan atau supervisi, bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan kemangkiran dan perputaran pegawai.
- i. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar atau mudahnya dan kebanggaan tentang tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan konsumen.
- j. Kondisi kerja, termasuk kondisi tempat, ventilasi, kantin dan tempat parkir.
- k. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor penunjang kepuasan kerja.
- l. Komunikasi, antara karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan atasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi para karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- m. Fasilitas lainnya, seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 2003:114).

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman

kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja (Mangkunegara, 2005:187).

4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan dan moral kerja (Hasibuan, 2005:202)

Kepuasan kerja terdiri dari lima aspek atau indikator yaitu kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada promosi, kepuasan pada supervisi dan kepuasan pada rekan kerja (Robbins, 2007:145).

a. Kepuasan pada Pekerjaan Itu Sendiri (*Satisfaction with the Work Itself*)

Orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih, mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan dari sukses ini akan tercipta kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah dan *tingkat labour turn over* yang rendah. Hal ini bisa dicapai jika pekerjaan itu dialami sebagai sesuatu yang berarti dan bermanfaat atau penting, pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi dan pekerja dapat memastikan

dengan cara yang teratur dan terandalkan mengenai hasil usahanya, apa saja yang telah dicapai apakah memuaskan atau tidak.

b. Kepuasan pada Pembayaran (*Satisfaction with Pay*)

Kepuasan pada pembayaran merupakan hal yang bersifat multi dimensional. Hal ini berarti bahwa kepuasan karyawan bukan hanya terletak pada jumlah gaji/upah semata, namun lebih dari itu. Kepuasan pada pembayaran dibentuk dari empat dimensi yaitu: (a) kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian, (b) kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada, (c) kepuasan terhadap tingkat gaji/upah, dan (d) kepuasan terhadap kenaikan gaji.

c. Kepuasan pada Promosi (*Satisfaction with Promotion*)

Kesempatan untuk dipromosikan memberikan kepuasan kepada karyawan. Kesempatan ini merupakan bentuk imbalan yang berbeda dengan imbalan yang lain. Promosi bisa dilakukan berdasarkan senioritas dan kinerja. Karyawan yang merasa berhak mendapat promosi tetapi tidak dipromosikan, ternyata lebih sering absen daripada karyawan lain yang memang belum mendapat kesempatan dipromosikan dan promosi di kalangan eksekutif lebih dirasa memuaskan daripada promosi di kalangan level bawah.

d. Kepuasan pada Supervisi (*Satisfaction with Supervision*)

Supervisi merupakan salah satu hal yang cukup penting sebagai sumber kepuasan kerja. Kepuasan terhadap supervisi sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan supervisi. Cukup banyak penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun produktivitas kerja (Berry, 1998 sebagaimana ditegaskan Hasibuan, 2005:202). Terkait dengan itu, terdapat dua dimensi gaya supervisor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Supervisor yang berorientasi pada karyawan (*Employee Centeredness*).

Dimensi ini diukur dari tingkat seberapa sering supervisor memberikan perhatian secara personal pada karyawan, yang terkait dengan kesejahteraannya. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan mengecek seberapa baik karyawan melaksanakan tugas, memberikan arahan/ nasehat/bantuan secara individual, dan berkomunikasi dengan karyawan secara wajar seperti berkomunikasi dengan atasan atau karyawan yang lebih tinggi.

- 2) Supervisor yang mengutamakan partisipasi karyawan (*employee participation*).

Dimensi ini digambarkan sebagai tindakan manajer yang mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam membicarakan berbagai persoalan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka. Partisipasi karyawan berdampak positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipatif yang dikembangkan oleh supervisor di tempat kerja, ternyata memberikan efek substansial bagi kepuasan karyawan.

e. Kepuasan pada Rekan Kerja (*Satisfaction with Coworkers*)

Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan, manakala antar karyawan diberi kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Fakta bahwa karyawan yang terisolasi ternyata tidak menyukai pekerjaannya, dan sengaja mengisolasi diri dari lingkungan sosial karena ada alasan pribadi. Fakta lain menurut Feldman adalah manakala kesempatan yang diberikan pada karyawan untuk berkomunikasi hanya sedikit, maka kepuasan mereka rendah dan cenderung terjadi *turn over*. Rekan kerja bahkan merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih kuat ketika anggotanya memiliki kemiripan dalam nilai-nilai dan perilaku (Feldman & Arnold, 1983 sebagaimana ditekankan Zoel, 2011:107).

Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi (Siagian, 2004:98). Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi.

Berdasarkan kajian teori kepuasan kerja di atas, peneliti berpendapat bahwa Robbins mampu menyajikan aspek-aspek kepuasan kerja yang lebih detail dan sesuai dengan substansi penelitian, sehingga peneliti memilih teori Robbins sebagai teori dasar atau acuan dalam penelitian ini.

E. KINERJA PEGAWAI

1. Kinerja Pegawai

Sejalan dengan perkembangan modernisasi sistem manajemen kinerja yang tidak semata-mata dinilai dari sisi personal atau pegawai saja, tetapi kinerja secara umum diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Dalam konteks ini, kinerja harus menggambarkan hasil, bukan kemampuan, cara atau perilaku. Mungkin kemampuan, cara atau perilaku menentukan atau mempengaruhi hasil atau tingkat ketercapaian, tetapi bukan menjadi bagian dari hasil tersebut.

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali diartikan sebagai pencapaian tugas, di mana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson, 2007:232).

Kinerja adalah suatu hasil di mana orang atau sumber-sumber pada lingkungan kerja tertentu secara bersama-sama membawa hasil

akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan (Marzuki 2006:237). Sedangkan Yukl (1998) sebagaimana ditekankan Brahmasari (2008:46) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas (tiga segi) yaitu perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Pendapat ini mengindikasikan kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja.

Kinerja adalah melakukan kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Di sini terdapat empat hal yang relevan dengan kinerja yaitu: 1) melakukan, 2) memenuhi atau menjalankan suatu nazar, 3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang (Prawirosentono, 1999:230).

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006:25). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Pencapaian hasil dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program dan kebijakan) (Keban, 2004: 191-193).

- a. Kinerja individu, menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugasnya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusinya (Keban, 2004: 191-193). Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun

kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Mangkunegara 2005:16). Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai atau kinerja individual pegawai merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja organisasi tersebut. Berhasil tidaknya organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja pegawai secara individu maupun kelompok (Robbins, 2007:207).

- b. Kinerja kelompok, menggambarkan seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi (Keban, 2004: 191-193).
- c. Kinerja institusi (organisasi), berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi (Keban, 2004: 191-193).
- d. Kinerja program/kebijakan, menggambarkan sejauh mana kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuannya (Keban, 2004: 191-193).

Swanson yang ditegaskan oleh (Keban: 2004:126) menyebutkan klasifikasi kinerja dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu:

- a. Kinerja organisasi, mempertanyakan: a) apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, b) apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, c) apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya, d) apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan (e) apakah organisasi tersebut

menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan dan sumberdayanya.

- b. Kinerja proses, menggambarkan (a) apakah suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya, dan dalam implementasinya selaras dengan tujuan para individu dalam organisasi, serta desain proses tersebut menjadi suatu sistem, (b) apakah proses yang berjalan dapat meningkatkan kemampuan dan menghasilkan output secara kuantitas, kualitas dan tepat waktu, (c) bagaimana proses lalu lintas komunikasi dan informasi, (d) faktor-faktor apakah yang diperlukan oleh setiap individu dalam organisasi untuk memelihara sistem dalam organisasi, dan (e) apakah proses pengembangan keahlian telah sesuai dengan tuntutan yang ada.
- c. Kinerja individu, mempersoalkan: (a) apakah tujuan atau misi individu sesuai dengan misi organisasi, (b) apakah individu menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, (c) apakah para individu memiliki kemampuan mental, fisik dan emosi dalam bekerja, dan (d) apakah mereka memiliki motivasi tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Penekanan konsep kinerja dari para ahli tersebut tidak hanya pada prestasi kerja atau hanya pada cara kerja mencapai hasil, tetapi mencakup keduanya. Kinerja dapat dikatakan baik jika kedua unsur tersebut baik, akan tetapi jika salah satu dari kedua unsur tersebut buruk, maka kinerja menjadi buruk pula. Misalnya, prestasi (hasil) yang diperoleh tergolong luar biasa, namun jika cara kerja perolehan hasil tersebut melanggar peraturan misalnya penyelundupan bahan baku, manipulasi pajak, penindasan hak-hak karyawan, merusak lingkungan, praktek KKN, melanggar etika/moral misalnya pornografi, penggunaan narkoba, dan sebagainya

dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut memiliki kinerja yang buruk. Demikian pula sebaliknya, meskipun cara kerja atau proses pencapaiannya dilaksanakan dengan baik, tetapi hasil yang diperoleh buruk maka kinerja menjadi buruk pula. Untuk memahami konsep dasar kinerja (*the basic conceptions of performance*) dapat dilakukan melalui pendekatan *the engineering approach defines performance*, yang mengartikan kinerja sebagai rasio (perbandingan) antara sumberdaya yang digunakan (*input*) dengan standar unit-unit kerja yang dihasilkan, dan *the economic marketplace approach* yang mengkaitkan tingkat produksi yang dihasilkan dengan penggunaan sumberdaya (Widodo: 2001, 207).

2. Teori-Teori Kinerja Pegawai

Kata *performance* dalam bahasa inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkannya sebagai unjuk kerja, kinerja, hasil karya, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja <http://sdm-teori.blogspot.com/2007/05/kinerja-pegawai.html>, Diakses 12 Juni 2008.

Performance diterjemahkan menjadi unjuk kerja (Ilyas, 2001:65), dan ada juga yang menerjemahkan menjadi prestasi kerja (Wahyudi, 1996:34 sebagaimana ditegaskan Ilyas, 2001:65). Kinerja berasal dari akar kata *to form* yang mempunyai beberapa *entries* berikut:

To do carry out, execute (melakukan, menjalankan, melaksanakan), *To discharge or fulfil, as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar), *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan), *To render by voice or a musical instrumen* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik), *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab), *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan), *To*

perform music (memainkan/pertunjukan musik) dan *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin) (*The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, sebagaimana ditekankan Prawirosentono (1999:1).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja (*performance*) dapat diartikan juga sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang pegawai, seperti pendapat dari beberapa ahli berikut :

a. Teori Kinerja Menurut Gie dan Ibrahim

Kinerja ditentukan oleh dimensi: (a) motivasi kerja, (b) kemampuan kerja, (c) perlengkapan dan fasilitas, (d) lingkungan eksternal, (e) *leadership*, (f) misi strategi, (g) fasilitas kerja, (h) kinerja individu dan organisasi, (i) praktik manajemen, (j) struktur, dan (k) iklim kerja (Gie dan Ibrahim, 1999:67). Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, di mana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/35040/4>, diakses 10 Juni 2009).

b. Teori Kinerja Menurut Schermerhorn

Menurut Schermerhorn (1996:441), untuk mengetahui kinerja organisasi dan individu dapat dilihat dari lima faktor yang mempengaruhi yaitu: (a) pengetahuan, (b) ketrampilan, (c) kemampuan, (d) sikap, dan (e) perilaku.

Schermerhorn mengungkapkan kemampuan dan keterampilan sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, akan sangat mempengaruhi pencapaian hasil kinerja (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/35040/4/>, diakses 10 Juni 2009).

c. Teori Kinerja Menurut Robbins

Tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai di mana semakin tinggi kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula (Robbins, 2007:205).

Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

d. Teori Kinerja Menurut Peter Ducker

Kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam presentase yang berkisar antara 0 persen sampai 1 persen. Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja antara

lain: (a) pendidikan dan program pelatihan, (b) gizi, nutrisi, dan kesehatan, (c) motivasi, (d) kesempatan kerja, (e) kebijakan ekstern, dan (f) pengembangan secara terpadu (Peter Ducker sebagaimana ditekankan Handoko, 2000:98).

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi (*determinan*) kinerja personel, dapat diketahui melalui pengkajian beberapa teori kinerja (Suparyanto, 2012:201). Ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, organisasi dan psikologis (Gibson, 2007:240). Ketiga variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja personel. Perilaku yang berpengaruh terhadap kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan (tugas). Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologis terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson, banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Sukar dicapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu dengan lainnya. Variabel organisasi mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan (Gibson, 2007:241).

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah karakteristik individu, karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Kinerja selain dipengaruhi oleh faktor di atas juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Karakteristik individu terdiri dari kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, norma, dan nilai, kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi. Karakteristik organisasi terdiri dari sistem imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan. Sedangkan karakteristik pekerjaan terdiri dari deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja (Kopelman, 1998 yang ditekankan Ilyas, 2001:52).

Selain faktor yang dijelaskan oleh Gibson dan Kopelman, di negara berkembang seperti Indonesia, variabel supervisi dan kontrol masih sangat penting pengaruhnya terhadap kinerja individu (Ilyas, 2001:53). Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal individu yang terdiri dari: 1) karakteristik individu seperti umur, pendapatan, status perkawinan, pengalaman kerja dan masa kerja, dan 2) sikap terhadap tugas yang terdiri persepsi, pengetahuan, motivasi, tanggung-jawab dan kebutuhan terhadap imbalan. Faktor eksternal meliputi sosial ekonomi, demografi, geografi, lingkungan kerja, aseptabilitas, aksesabilitas, beban kerja dan organisasi yang terdiri pembinaan, pengawasan, koordinasi, dan fasilitas (Hall TL dan Meija, 1987 sebagaimana ditekankan Ilyas, 2001:55).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja yang baik adalah:

a. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (Mangkunegara, 2005:161).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dari individu tenaga kerja seperti motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, prestasi kerjanya lebih bergantung pada prestasi kerja dari individu tenaga kerja (Mathis dan Jackson, 2002:77).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah : motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap, etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi (Anoraga, 2004 sebagaimana ditekankan oleh Mangkunegara, 2005:159). Prestasi kerja yang optimal didorong oleh motivasi seseorang, tingkat kemampuan yang memadai, kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Artinya meskipun seorang individu bersedia dan mampu, tetapi bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat.

Kinerja sangat ditentukan oleh dimensi: 1) motivasi kerja, 2) perlengkapan dan fasilitas, 3) kemampuan kerja, 4) lingkungan eksternal, 5) leadership, 6) misi strategi, 7) budaya perusahaan, 8) kinerja individu dan organisasi, (9) praktik manajemen, (10) struktur, dan (11) iklim kerja (Gie, 2009:17).

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai

sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, di mana mampu tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki karyawan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

Kinerja sangat ditentukan oleh tiga faktor yakni : 1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, demografi dan latar belakang, 2) faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, motivasi dan pembelajaran, dan 3) faktor organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design* (Simamora, 2003:77).

Semakin kompeten kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja. Begitu juga dengan motivasi, di mana motivasi adalah faktor psikologis yang akan mendorong karyawan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan pekerjaan. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri karyawan, semakin bagus kinerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design* sangat mempengaruhi kebijakan yang diambil organisasi dikarenakan masing-masing faktor tersebut memberikan arah kerja yang tepat dan sesuai kebutuhan organisasi dalam upaya penguatan peningkatan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: (a) internal (pribadi) meliputi kemampuan tinggi dan kerja keras, dan (b) eksternal (lingkungan) meliputi pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan-rekan, dan pemimpin yang baik.
- 2) Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor yaitu : (a) internal (pribadi) meliputi kemampuan rendah, dan upaya sedikit, dan (b) eksternal (lingkungan) meliputi pekerjaan sulit, nasib buruk rekan-rekan kerja tidak produktif, dan pemimpin

yang tidak simpatik (Timpe, 1993 sebagaimana ditekankan Mangkunegara, 2005:122).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti perilaku/ gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, motivasi, iklim kerja, komitmen organisasi, dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas tiga faktor yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi.

4. Aspek-Aspek Kinerja

Kinerja organisasi sektor publik sangat memerlukan pengukuran untuk membantu pucuk pimpinan dalam menilai suatu pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan/sasaran melalui instrumen finansial dan nonfinansial. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan dengan maksud untuk:

- a. Membantu memperbaiki kinerja pemerintah yang berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- b. Ukuran kinerja sektor publik berguna untuk pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan.
- c. Mempertanggungjawabkan kepada publik khususnya dalam perbaikan komunikasi kelembagaan (Dwiyanto, 2001:99).

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya organisasi mencapai kinerja dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai baik secara individu maupun kelompok, di mana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar yang meliputi berbagai hal yaitu:

kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Untuk mengukur kinerja secara individual, menggunakan beberapa indikator, dan indikator yang sering digunakan adalah: 1) pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten, 2) sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi, 3) kualitas pekerjaan, dan 4) interaksi berupa keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim (McKenna dan Beech, 1995:455). Faktor penilaian kinerja meliputi antara lain:

- a. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pemeliharaan alat-alat kerja, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kuantitas kerja meliputi output, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan.
- c. Keandalan, merupakan pengukuran dari segi kemampuan atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas, meliputi instruktur, inisiatif, kehati-hatian, seperti dalam hal keandalan pelaksanaan prosedur, peraturan kerja, disiplin dan lain-lain.
- d. Sikap, merupakan sikap karyawan terhadap perusahaan, terhadap rekan sekerja, pekerjaan dan kerjasama dengan karyawan lain (Heijrachman dan Suad Husnan, 1990:321).

Kriteria penilaian kinerja karyawan adalah: 1) kualitas, 2) produktivitas (kualitas dan efisiensi), dan 3) pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur (Dessler yang ditegaskan Heijrachman dan Suad Husnan, 1990:320). Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang

pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi

Analisis kinerja merupakan suatu metode untuk memahami sejauh mana kemajuan yang dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini digunakan untuk melihat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Untuk melakukan analisis kinerja organisasi publik, diperlukan indikator kinerja, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan, sehingga indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur untuk digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai.

Ada tiga konsep yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- a. *Responsiveness*, yakni kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat, *responsiveness* di sini menunjukkan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja

yang jelek pula. Hal ini berarti kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuannya.

- b. *Responsibility*, yakni menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik secara implicit atau eksplisit.
- c. *Accountability*, menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah seperti pencapaian target, tetapi kinerja harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat (Lenvine, dkk, 1990:413). Selain yang dikemukakan oleh Lenvine tersebut ada pula indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu produktivitas dan kualitas layanan (Dwiyanto, 2001: 60).

1) *Produktivitas*

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dan *output*. *General Accounting Office (GAO)* mencoba mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2) *Kualitas Layanan*

Kualitas layanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif yang muncul mengenai organisasi publik, karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Manfaat utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat mudah tersedia dan murah. Sebagai suatu proses perilaku seseorang atau sekelompok orang yang menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula, sehingga secara umum kinerja dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan faktor situasi). Faktor-faktor yang bisa digunakan dalam menilai kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, kerajinan, pengetahuan mengenai jabatan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif. Dijelaskan bahwa kinerja dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, sampel dari suatu tugas yang merupakan bagian dari pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari tugas, jumlah promosi yang pernah dilampaui, rating kelompok serta rating atasan, sehingga pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mision accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan

berupa produk, jasa, ataupun proses (Johson dan Levin dikutip Widodo, 2001: 207).

Prinsip-prinsip pemilihan ukuran kinerja menurut Johson dan Levin adalah evaluasi kembali ukuran yang ada, pengukuran harus memotivasi tim kerja untuk pencapaian tujuan (*Goal-driven Teamwork*), mengukur kegiatan yang penting, tidak hanya hasil keseluruhan, proses pengukuran merupakan perangkat yang terintegrasi, fokus pengukuran harus melibatkan akuntabilitas publik. Terkait dengan kinerja pegawai Kantor Setda Kota Tarakan sebagai salah satu unsur pemerintahan daerah yang di dalamnya terdapat berbagai aktivitas oleh sekelompok orang yang dipercayai, maka secara formal lembaga ini memiliki kedudukan dan fungsi, tugas dan wewenang serta hak-hak dalam mengemban tugas sebagai lembaga eksekutif.

Berdasarkan indikator kinerja yang dikemukakan di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan lima indikator (kombinasi pendapat Lenvine, 1990:413 dan pendapat Dwiyanto, 2001:102), yaitu *responsiveness*, *responsibility*, *accountability*, produktivitas dan kualitas layanan.

F. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Penelitian terdahulu yang relevan dikemukakan untuk membandingkan perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan hasil atau temuan pada penelitian ini. Sesuai dengan topik penelitian ini, maka penelitian terdahulu yang dikemukakan adalah berkaitan dengan pengukuran konstruk-konstruk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

1. Brahmasari & Suprayetno, Jurnal Vol. 10 No. 2, September 2008: 124-135, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta

Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), SPSS versi 13.0 dan AMOS versi 4.0, menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Suparman, (2007), Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara Kalimantan Tengah), *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS, menyimpulkan peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Koesmono, Jurnal Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, SEM program AMOS Versi 5.0, menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan.
4. Aries Susanty, Diana Puspitasari, Siti Aisyah, Jurnal Vol VI, No 1, Januari 2011, Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan TQM, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Divre

IV Jateng & DIY, metode PLS dengan software pembantu Smart PLS 2.0. membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan penerapan TQM dan komitmen para karyawan, dan peningkatan komitmen karyawan akan berdampak pada tingginya kinerja yang dihasilkannya, dan tidak terbukti bahwa penerapan TQM berpengaruh pada peningkatan komitmen karyawan.

5. Sumarsih & Amin Wahyudi (Jurnal Vol. 3 No. 2 Desember 80 2009: 80 – 88), Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi, Regresi Berganda, menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Kepemimpinan Kepala Desa berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Motivasi kerja dengan kepemimpinan Kepala Desa tidak berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa.
6. Abdul Razak, (2013), Jurnal, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Ridlatama Bangun Usaha di Mojosari, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan. Total pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar (0.561), sedangkan pengaruh langsungnya sebesar (0.292). Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga kepuasan kerja semakin memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7. Wagimo & Djamaludin Ancok, Jurnal Vol VI, No 1, Januari 2011, Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer, *Statistical*

Program for Social Science (SPSS) 11.0 for Windows, disimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bawahan lebih kuat atau lebih erat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja bawahan.

8. Iis Torisa Utami, Jurnal Kajian Bisnis No.17/Mei-September/1999, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Trade Servistama Indonesia-Tangerang, *Statistical Program for Social Science* (SPSS) 15.0 for Windows, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Trade Servistama Indonesia.
9. Munawaroh, Jurnal Th. 16, No. 2, Juli 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru Katolik Wijana Jombang, dengan menggunakan metode survei dan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru.
10. Etty Indriani & Hari Waluyo, Jurnal, Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Dengan menggunakan metode analisis regresi jalur (*path regression analysis*), terbukti kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Hasil uji R^2 square sebesar 85,2 persen artinya kinerja dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan 14,8 persen dijelaskan faktor lain di luar model penelitian. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan melalui interveningnya dalam mempengaruhi kinerja.

11. Shofian A. Khoirusmadi (2011), Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan. Dengan menggunakan metode nilai indeks atau rentang skala menyimpulkan peran kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung melalui budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
12. Febria Kurniadi Fajra (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam, dengan menggunakan regresi berganda, hasil penelitian ternyata gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BKD Kabupaten Agam.

Ringkasan hasil-hasil penelitian yang dikemukakan tersebut membuktikan adanya keterkaitan antar konstruk dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Keterkaitan tersebut dapat dilihat pada deskripsi sebagai berikut:

1. Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Kepemimpinan transformasional akan menunjukkan hasil yang lebih baik dibanding kepemimpinan transaksional, karena gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan yang lebih mendasar seperti perluasan nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena dengan terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi membuat bawahan mempertinggi motivasi dalam mencapai hasil kerja yang lebih optimal melalui keras keras dan lebih baik (Wibawa, 2011).

Penelitian Munawaroh, (2011), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru daripada kepemimpinan transaksional. Penelitian Khoirusmadi (2011) menyimpulkan kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai ataupun secara tidak langsung melalui budaya organisasi.

2. Keterkaitan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Buhler, (2004) sebagaimana ditegaskan Suparman (2007) berpendapat tentang pentingnya motivasi, bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Dalam literatur perilaku organisasi dan hasil penelitian mengindikasikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sumarsih & Amin Wahyudi (2009), bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan juga dikemukakan pada penelitian Febria Kurniadi Fajra (2011), yang ternyata motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BKD Kabupaten Agam.

3. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, dan persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Perilaku (*behavior*) merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang ia kehendaki dan yang ia harapkan. Budaya organisasi merupakan mekanisme yang kuat dalam mengendalikan perilaku karyawan.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan ditunjukkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), bahwa budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dibuktikan pula pada penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari & Suprayetno (2008), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan penelitian Khoirusmadi (2011), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional yang mampu menyesuaikan dengan tuntutan perubahan dan budaya organisasi yang mendukung tujuan organisasi akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kepuasan kerja lahir karena terintegrasinya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja yang tinggi dan implementasi budaya organisasi yang mampu membentuk sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang mendukung tujuan organisasi.

Penelitian Suparman (2007), mempertegas hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja yang menyimpulkan bahwa peran

kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008), menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian Koesmono (2005), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pada karyawan.

5. Keterkaitan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai ditunjukkan bahwa pada dasarnya mereka yang merasa puas memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak puas. Pernyataan ini dipertegas hasil penelitian Suparman (2007), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Brahmasari (2008), menyimpulkan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula Abdul Razak (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja semakin memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

G. KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir disusun berdasarkan konstruk yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai bukanlah suatu konstruk yang berdiri sendiri, tetapi banyak konstruk yang mempengaruhinya seperti konstruk-konstruk tersebut di atas.

Berdasarkan deskripsi teori tentang konstruk-konstruk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa

terciptanya kinerja pegawai yang baik adalah karena persepsi pegawai terhadap kepuasan yang dia peroleh.

Kepuasan diperoleh karena gaya atau karakteristik kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi dan mengarahkan pegawai untuk menjalankan tugas secara baik tanpa merasa dipaksa dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepuasan juga diperoleh karena budaya organisasi mampu membentuk sikap dan perilaku pegawai terhadap nilai-nilai organisasi dan suasana organisasi yang kondusif. Di samping itu kepuasan kerja dapat pula diperoleh karena pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Untuk memperjelas faktor-faktor atau konstruk-konstruk yang mempengaruhi kinerja pegawai langsung atau tidak langsung, secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan Kerangka Pikir

H. HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka pikir dan teori sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja di Kantor Setda Kota Tarakan.
2. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja di Kantor Setda Kota Tarakan.
3. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja di Kantor Setda Kota Tarakan.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor Setda Kota Tarakan.
5. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor Setda Kota Tarakan.
6. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor Setda Kota Tarakan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di Kantor Setda Kota Tarakan.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Setda Kota Tarakan.
9. Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kantor Setda Kota Tarakan.
10. Budaya organisasi) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kantor Setda Kota Tarakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. JENIS DAN LOKASI PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis-jenis penelitian dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi dan jenis data (Sugiyono, 2007:2). Menurut jenis data, penelitian ini termasuk gabungan data kuantitatif dan kualitatif. Menurut pendekatan, penelitian ini termasuk jenis penelitian survei karena menggunakan populasi dan sampel sehingga ditemukan kejadian-kejadian dan hubungan antar konstruk. Sedangkan menurut tingkat eksplanasi, penelitian ini termasuk jenis asosiatif yaitu mencari hubungan kausal antara satu konstruk dengan konstruk lain.

Hubungan atau pengaruh yang akan dicari, dinilai, dianalisis dan dikaji pada penelitian ini adalah konstruk-konstruk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap konstruk kinerja pegawai secara langsung dan tidak langsung melalui konstruk kepuasan kerja.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Setda Kota Tarakan Jalan Kalimantan No.1 Tarakan. Dasar pertimbangan peneliti memilih lokasi tersebut, karena Kantor Setda merupakan induk (pusat)

organisasi publik di Kota Tarakan, yang berarti pegawai Kantor Setda merupakan representasi keseluruhan pegawai yang berarti pula bahwa baik buruknya kinerja pegawai Kantor Setda adalah gambaran kinerja dari keseluruhan pegawai organisasi publik yang ada di Kota Tarakan.

B. PENDEKATAN PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan survei (korelasional), yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian survei (korelasi) bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan antar konstruk, apabila ada, seberapa eratnya hubungan dan apakah hubungan itu berarti atau tidak. Survei (korelasi) ini adalah mengkaji secara ilmiah hubungan atau pengaruh konstruk eksogen (independen) terhadap konstruk endogen (dependen) baik langsung maupun tidak langsung melalui konstruk antara.

Pendekatan penelitian ini menggambarkan desain penelitian di mana semua konstruk memiliki korelasi seperti nampak pada skema kerangka pikir. Pada skema kerangka pikir tersebut menyajikan suatu pengembangan model yang menggunakan konstruk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai konstruk yang mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

C. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai (PNS) yang ada pada kantor Setda Kota Tarakan berjumlah 195 orang. Distribusi populasi berdasarkan job/bagian yaitu Bagian Pemerintahan 69 orang, Bagian Ekbang 44 orang, Bagian Kesra 34 orang, dan Bagian Adum 48 orang.

2. Sampel

Mengingat populasi yaitu seluruh pegawai yang ada pada Kantor Setda Kota Tarakan yang berjumlah 195 orang, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (sampel jenuh). Jumlah ini memenuhi syarat minimal SEM yaitu 100 responden (Sugiyono, 2007:57).

D. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah definisi yang diberikan terhadap konstruk penelitian, dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan ganda terhadap konstruk tersebut. Ada lima konstruk yang menjadi fokus dalam penelitian ini, secara operasional didefinisikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Variabel ini diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu :

- a. $X_{1.1}$ Karisma (*idealized influence*). Dimensi ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan memercayainya.
- b. $X_{1.2}$ Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Pemimpin digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas tentang prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

3. $X_{1,3}$ Stimulasi intelektual, dalam sistem ini penguasa konsisten meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkrit dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru
4. $X_{1,4}$ Pertimbangan individu (*individualized consideration*). Pemimpin digambarkan sebagai seorang yang mau mendengarkan masukan dan memperhatikan kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

2. Motivasi Kerja (X_2)

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu:

- a. $X_{2,1}$ Keberhasilan, yaitu suatu prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya yang menimbulkan sikap positif untuk melakukan pekerjaan berikutnya yang lebih menantang.
- b. $X_{2,2}$ Pengakuan/penghargaan, yaitu pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan kinerja pegawainya
- c. $X_{2,3}$ Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya.
- d. $X_{2,4}$ Tanggung jawab, yaitu atas pekerjaan yang baik, dan tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi untuk maju.
- e. $X_{2,5}$ Pengembangan, yaitu peluang untuk maju karena setiap pegawai menghendaki adanya kemajuan atau perubahan

dalam pekerjaannya baik dalam jenis pekerjaan yang berbeda maupun posisi yang lebih baik.

3. Budaya Organisasi (X_3)

Budaya organisasi sebagai hasil susunan pemikiram bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain. Variabel ini diukur dengan 5 indikator yaitu :

- a. $X_{3,1}$ Orientasi pada proses vs orientasi pada hasil (*process oriented vs result oriented*), yaitu melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan berusaha maksimal dengan fokus utama pada hasil.
- b. $X_{3,2}$ Orientasi pada karyawan vs orientasi pada pekerjaan (*employee oriented vs job oriented*), yaitu karyawan merasa ikut diperhitungkan oleh organisasi karena komunikasi terjalin secara terbuka antara manajemen dan karyawan.
- c. $X_{3,3}$ Sesuatu yang berhubungan dengan organisasi vs Sesuatu yang berhubungan dengan pribadi profesional (*parochial vs proffesional*), pegawai mendapatkan identitas dari organisasi, di mana perusahaan menggaji mereka sesuai latar belakang keluarga dan sosial dan kompetensi pekerjaan mereka.
- d. $X_{3,4}$ Sistem tertutup vs sistem terbuka (*Open system vs closed system*), suasana kekeluargaan yang kental sehingga kesolidan organisasi dalam mengatasi masalah internal dan eksternal sangat terjaga.
- e. $X_{3,5}$ Control yang ketat vs kontrol yang longgar (*loose control vs tight control*), mengacu pada jumlah struktur internal di dalam organisasi dalam arti sejauh mana struktur internal perusahaan yang tertuang dalam sistem mampu mengatur/mengontrol orang di dalam organisasi.

4. Kepuasan Kerja (Y_1)

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Variabel ini diukur dengan 5 indikator yaitu:

- a. $Y_{1.1}$ Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with the Work Itself*), adalah dimanifestasikan pada prestasi kerja yang tinggi dan tingkat kemangkiran yang rendah.
- b. $Y_{1.2}$ Kepuasan pada pembayaran (*Satisfaction with Pay*), adalah kesesuaian pembayaran dengan beban kerja, termasuk kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian, kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada, dan kepuasan terhadap tingkat/kenaikan gaji/upah.
- c. $Y_{1.3}$ Kepuasan pada promosi (*Satisfaction with Promotion*), adalah kepuasan yang terkait dengan kesempatan untuk dipromosikan pada jenjang yang lebih tinggi baik berdasarkan senioritas maupun berdasarkan kinerja.
- d. $Y_{1.4}$ Kepuasan pada supervisi (*Satisfaction with Supervision*), dapat diartikan sebagai kepuasan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan baik supervisi yang berorientasi pada karyawan maupun supervisi yang mengutamakan partisipasi karyawan.
- e. $Y_{1.5}$ Kepuasan pada rekan kerja (*Satisfaction with Coworkers*), diartikan sebagai kepuasan karena memiliki kesempatan yang banyak untuk berinteraksi dengan sesama karyawan.

5. Kinerja Pegawai (Y_2)

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang menggabungkan perspektif proses dan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Variabel ini diukur dengan 5 indikator yaitu:

- a. $Y_{2.1}$ Responsivitas, adalah ukuran kemampuan pegawai mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- b. $Y_{2.2}$ Responsibilitas, adalah ukuran apakah pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar.
- c. $Y_{2.3}$ Akuntabilitas, adalah ukuran apakah kebijakan dan kegiatan pegawai dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau konsisten dengan kehendak mereka.
- d. $Y_{2.4}$ Produktivitas, ukuran seberapa besar pelayanan publik itu menghasilkan yang diharapkan, dari segi efisiensi dan efektivitas.
- e. $Y_{2.5}$ Kualitas pekerjaan, adalah ukuran citra yang diakui masyarakat mengenal pelayanan yang diberikan, yaitu masyarakat merasa puas atau tidak puas.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Variabel (Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai)

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kepemimpinan Transformasional (X_1)	$X_{1.1}$ Karismatik	<ul style="list-style-type: none"> Berpengaruh, Dikagumi, Terpuji, Kmonikatif
	$X_{1.2}$ Motivasi Inspirasi	<ul style="list-style-type: none"> Visi menarik, Optimis & Antusias, dan Memberi dorongan kuat
	$X_{1.3}$ Stimulasi Intelektual	<ul style="list-style-type: none"> Ekspresi/ide bawahan, Merangsang perspektif baru,
	$X_{1.4}$ Pertimbangan Individu	<ul style="list-style-type: none"> Hubungan personal, Peduli kebutuhan pegawai, Pengembangan pegawai

Motivasi Kerja (X_2)	$X_{2.1}$ Keberhasilan $X_{2.2}$ Pengakuan/dihar- gai $X_{2.3}$ Pekerjaan itu send- iri $X_{2.4}$ Tanggung Jawab $X_{2.5}$ Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap positif, Realisasi ren- cana, Menyelesaikan masalah • Bonus, Promosi • Memuaskan, Kompetensi, Menantang • Berani Mengambil resiko, Mengambil keputusan • Peluang promosi, Pengem- bangan karier
Budaya Organisasi (X_3)	$X_{3.1}$ Orientasi Proses vs Orientasi pada Hasil $X_{3.2}$ Orientasi Pegawai Vs Orientasi Peker- jaan $X_{3.3}$ Organisasi vs Profesional $X_{3.4}$ Sistem Terbuka vs Sistem Tertutup $X_{3.5}$ Kontrol Ketat vs Kontrol longgar	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedural, Orientasi hasil • Kepentingan pegawai, Ke- pentingan pekerjaan • Penggajian atas dasar ke- luarga, Penggajian berdasar professional • Suasana kekeluargaan kental, Sangat memperhatikan hier- arki • Kurang disiplin, Disiplin tinggi
Kepuasan Kerja (Y_1)	$Y_{1.1}$ Pekerjaan itu send- iri $Y_{1.2}$ Pembayaran $Y_{1.3}$ Promosi $Y_{1.4}$ Supervisi $Y_{1.5}$ Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Berprestasi, Mangkir rendah • Adil, Jenis tunjangan, Dibayar dengan baik • Berdasarkan kinerja, Ber- dasarkan senioritas • Orientasi karyawan, Partisi- pasi Karyawan • Interaksi, Komunikasi, Ker- jasama
Kinerja Pegawai (Y_2)	$Y_{2.1}$ Responsivitas $Y_{2.2}$ Responsibilitas $Y_{2.3}$ Akuntabilitas $Y_{2.4}$ Produktivitas $Y_{2.5}$ Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenali kebutuhan ma- syarakat, Menyusun agenda prioritas layanan, Mengem- bangkan program layanan • Sesuai prinsip administrasi, Kebijakan birokrasi, • Konsisten, Komitmen • Kuantitas, Efisien • Cepat, Tepat/efektif

Sumber: Hasil Kajian, 2014.

E. INSTRUMEN PENELITIAN

Pengumpulan data dalam penelitian kuantitatif umumnya dilakukan dengan menggunakan instrumen. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa tes (alat ukur) dalam bentuk skala ordinal (skala likert). Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, terlebih dahulu dikonsultasikan dengan para ahli (validator) untuk mengetahui apakah kalimat-kalimat dalam kuesioner tersebut substansial, jelas dan mudah dimengerti. Instrumen penelitian dimaksudkan untuk melakukan pengukuran agar menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya. Oleh karena itu sebelum penelitian, instrumen dari semua konstruk penelitian divalidasi oleh dua validator ahli yang hasilnya kedua validator tersebut sepakat bahwa konten instrumen memenuhi kriteria valid (lampiran 3 halaman 224- 230).

Skala dalam penelitian ini adalah skala ordinal yaitu data yang diperoleh berjenjang/bertingkat di mana jarak antara satu dengan yang lainnya tidak sama. Untuk perhitungan statistik inferensial data tersebut ditransformasikan kedalam skala interval, sedangkan penilaian jawaban atau mengukur konstruk-konstruk yang akan diteliti (konstruk eksogen, konstruk antara, dan konstruk endogen) dalam kuesioner menggunakan skala likert dengan kisaran jawaban 1 – 5 dan alternatif jawaban dari sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Setiap pilihan jawaban positif (*favorable*) diberi skor SS=5, S=4, KS=3, TS=2, dan STS=1, sedangkan untuk jawaban negatif (*unfavorable*) diberi skor sebaliknya. Selanjutnya, dilakukan uji validitas untuk mengukur sejauh mana alat pengukur tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.

1. Uji Validitas data

Koefisien validitas menggambarkan tingkat kemampuan instrumen untuk mengungkap data atau informasi dari variabel yang diukur. Teknik pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dari pearson dengan tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui keeratan pengaruh antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen dengan cara mengkorelasikan antara skor item pernyataan terhadap skor total. Apabila nilai total pearson *correlation* $> 0,3$, atau probabilitas kurang dari 0,05 maka item tersebut valid (Arikunto, 2006:146).

2. Uji Reliabilitas data

Reliabilitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk dapat mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain instrumen tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur. (Arikunto, 2006:171). Menurut Sekaran (2003:311), teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* dengan taraf nyata 5 %, Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar daripada 0,6 maka item tersebut dinyatakan reliabel. Koefisien alpha kurang dari 0,6 menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik.

F. TEKNIK DAN PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulannya dilakukan dengan teknik berikut:

1. Kuesioner

Berkaitan dengan skala ordinal maka dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan skala likert. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor (nilai) antara sangat setuju (SS) = 5 setuju (S) = 4, kurang setuju (KS) = 3, tidak setuju (TS) = 2 dan sangat tidak setuju (STS) = 1, dan untuk jawaban negatif diberi skor sebaliknya.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengambilan dan pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab serta komunikasi langsung dengan Walikota, dan Asisten 4 Setda Kota Tarakan yang terkait dengan penulisan/penelitian ini, yaitu tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Setda Kota Tarakan.

3. Observasi

Observasi dilakukan terhadap aktivitas pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Tarakan, khususnya kedisiplinan, ketaatan dan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan tugas serta perilaku pemimpin terhadap pegawai atau bawahannya.

4. Dokumentasi

Merupakan tehnik pengumpulan data dengan cara membaca, mencermati dan mengolah dokumen terutama yang terkait dengan penilaian pegawai (DP3) dan gambaran umum objek penelitian (administrasi dan geografis, demografis, dan sosial ekonomi penduduk Tarakan.

G. ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam pengolahan data, peneliti menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial *Structural Equation Model* (SEM).

1. Analisis statistik deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian tanpa menarik generalisasi. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) maupun dalam persentase (%).

2. Analisis statistik inferensial

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis melalui konstruk eksogen secara langsung atau tidak langsung melalui konstruk antara terhadap konstruk endogen dan konstruk antara terhadap konstruk endogen.

Alat analisis yang digunakan adalah *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik *Lisrel* dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). SEM tidak seperti analisa multivariate biasa, karena SEM dapat menguji secara bersama-sama (Bollen dalam Ghozali, 2005:55).

1. Model struktural (*Structural Model*) menggambarkan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen. Model struktural bagian dari SEM yang menggambarkan hubungan antar konstruk laten. Konstruk laten dibedakan menjadi dua macam yaitu konstruk eksogen adalah konstruk laten yang tidak dipengaruhi konstruk laten yang lain. Konstruk endogen adalah konstruk laten yang dipengaruhi oleh konstruk laten yang lain. Hubungan antar konstruk laten dalam model struktural dianalisis dengan pendekatan *path analysis* identik analisis regresi. Pada model struktural dapat

diketahui besarnya pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen baik langsung maupun tidak langsung

2. Model Pengukuran (*Measurement Model*) menggambarkan hubungan nilai antara konstruk indikator (observasi) dengan konstruk (variabel laten). Model pengukuran bagian dari SEM yang menunjukkan korelasi antara indikator konstruk laten yang dijelaskannya. Pada model pengukuran ini digunakan metode *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

Model ini dimaksudkan untuk menguji kesesuaian model, atau mengukur fit tidaknya model melalui indeks kesesuaian model seperti:

1. *Chi-square Statistic*, Nilai *chi-square* menunjukkan adanya penyimpangan antara *sample covariance matrix* dan model (*ffited*) *covariance matrix*. Nilai *chi-square* akan valid apabila asumsi normalitas data terpenuhi dan sampel besar (Ghozali, 2005:55). Nilai *chi-square* = nol menunjukkan, model memiliki fit yang sempurna (*perfect fit*). Model yang diuji dipandang baik apabila nilai *chi-square*-nya rendah atau nilai *P-value*-nya $> 0,05$. Nilai *chi-square* yang rendah menghasilkan tingkat signifikan lebih dari 0,05 yang berarti tidak ada perbedaan signifikan antara matriks kovarian dengan matriks kovarian yang diestimasi.
2. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, merupakan indikator yang paling informatif *RMSEA* mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarian populasinya. Nilai *RMSEA* yang $< 0,05 - 0,08$ berarti model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*, *RMSEA* yang berkisar 0,08 - 0,01 berarti model memiliki fit yang cukup (Ghozali, 2005:56).
3. *Goodness of Fit Index (GFI)*, merupakan suatu ukuran mengenai ketetapan model dalam menganalisis *observed matrix covariance*. Nilai *GFI* harus berkisar antara nol (0) dan

- satu (1). Nilai *GFI* yang lebih dari 0,09 menunjukkan suatu fit model yang baik (Ghozali, 2005:67).
4. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*, sama dengan *GFI* tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degress of freedom*. Nilai *GFI* = 1 berarti model memiliki *perferct fit*. san model yang fit adalah jika nilai *AGFI* lebih besar dari 0,09 (Ghozali, 2005:67).
 5. *Comparative Fit Index (CFI)*, adalah indeks yang tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel. Indeks ini berada dalam rentang 1 dan diturunkan dari perbandingan antara model yang dihipotesiskan dan *independence model*. Suatu model dikatakan fit jika memiliki nilai *CFI* lebih besar dari 0,09 (Ghozali, 2005:67).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan (data dan deskripsi) hasil penelitian yang terdiri dari gambaran umum obyek penelitian dan karakteristik (identitas) responden.

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

a. Administratif dan Geografis

Tarakan merupakan satu-satunya kota di Kalimantan Timur (kini Kalimantan Utara) yang ditingkatkan dari status kecamatan menjadi kota. Peningkatan status ini terkait dengan aspek ekonomi, politik, dan terutama letak geografisnya yang sangat strategis sehingga dipandang memiliki kedudukan dan peran yang sangat penting ditingkat kawasan, nasional dan internasional.

Kota Tarakan terletak dibagian utara propinsi Kalimantan Utara dan memiliki letak geografis yang strategis. Kota Tarakan menjadi salah satu pintu gerbang masuk ke Indonesia sehingga Pemerintah R.I menjadikannya sebagai basis pertahanan dan keamanan TNI-AL. Dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia, Kota Tarakan jauh lebih maju, perkembangan fisik dan kegiatan ekonominya tumbuh pesat. Kemajuan pesat karena didukung oleh infrastruktur pelabuhan laut, pelabuhan udara dan letak geografis yang sangat strategis yaitu

berdekatan dengan Sabah Malaysia Timur, Bruneidarussalam dan Philipina. Di Kota Tarakan menggunakan dua jenis mata uang yaitu Rupiah dan Ringgit Malaysia.

Kota Tarakan secara geografis terletak pada posisi 3°14'23" – 3°26'37" Lintang Utara dan 12° Bujur Timur yang terdiri dari 2 pulau yaitu Pulau Tarakan dan Pulau Sadau. Suhu udara minimum Kota tarakan rata-rata 24,1°C dan maksimum 31,1°C dengan kelembaban rata-rata 84,7%. Curah hujan dalam 5 tahun terakhir rata-rata sekitar 308,2 mm/bulan dan penyinaran rata-rata 49,82%. Kondisi ini menyebabkan Kota Tarakan mendapat julukan sebagai daerah yang tak kenal musim.

Kota Tarakan terdiri dari 4 kecamatan dan 20 kelurahan, yaitu Kecamatan Tarakan Barat dan Tarakan Tengah masing-masing 5 kelurahan, Kecamatan Tarakan Timur 7 kelurahan dan Kecamatan Tarakan Utara 3 keluarahan.

1. Kecamatan Tarakan Barat, meliputi 5 kelurahan yaitu Kelurahan Karang Anjar, Kelurahan Karang Rejo, Kelurahan Karang Balik, Kelurahan Karang Anjar Pantai, dan Kelurahan Karang Harapan.
2. Kecamatan Tarakan Tengah, meliputi 5 kelurahan yaitu Kelurahan Kampung Satu Skip, Kelurahan Pamusian, Kelurahan Sebengkok, Kelurahan Selumit dan Kelurahan Selumit Pantai,
3. Kecamatan Tarakan Timur, meliputi 5 kelurahan yaitu Kelurahan Lingkas Ujung, Kelurahan Gunung Lingkas, Kelurahan Kampung Empat, Kelurahan Kampung Enam, Kelurahan Mamburungan, Kelurahan Mamburungan Timur dan Kelurahan Pantai Amal.
4. Kecamatan Tarakan Utara, meliputi 3 kelurahan yaitu Kelurahan Juata laut, Kelurahan Juata Permai dan Kelurahan Juata Kerikil.

Lokasi penelitian (Kantor Setda Kota Tarakan) terletak di jalan Kalimantan No.1 Kelurahan Pamusian, Kecamatan Tarakan Tengah. Kota Tarakan memiliki luas wilayah 657,33 yang meliputi daratan seluas 250,80 km² dan lautan seluas 406,53 . Luas wilayah menurut kecamatan, Kecamatan Tarakan Timur adalah yang terluas yaitu 357,70 Km² sedangkan wilayah yang paling sempit adalah Kecamatan Tarakan Barat yaitu hanya 46,35 Km².

Tabel 4.1. Luas Wilayah Menurut Kecamatan

No.	Kecamatan	Luas (km ²)	Persentase (%)
1.	Tarakan Timur	357,70	54,42
2.	Tarakan Tengah	84,00	12,78
3.	Tarakan Barat	46,35	7,05
4.	Tarakan Utara	169,28	25,75
	<i>Jumlah</i>	657,33	100

Sumber: BPS Kota Tarakan, 2014

Luas wilayah perkecamatan tidak merata disebabkan oleh garis silsilah kerajaan dan letak kecamatan. Kecamatan yang terletak di pusat kota yaitu Kecamatan Tarakan Tengah dan Kecamatan Tarakan Barat memiliki wilayah lebih sempit dibandingkan kecamatan yang terletak diluar pusat kota yaitu Kecamatan Tarakan Timur dan Kecamatan Tarakan Utara.

Wilayah Kota Tarakan memiliki batas-batas sebagai berikut:

- Sebelah Utara berbatasan dengan pesisir Kecamatan Pulau Bunyu Kabupaten Bulungan
- Sebelah Timur berbatasan dengan Laut Sulawesi
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan, dan
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Sesayap dan Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan.

b. Demografis (Penduduk)

Kota Tarakan didiami oleh suku asli Tidung, tetapi dalam perkembangannya seperti daerah-daerah lain di Indonesia dihuni pula oleh suku-suku lain baik lokal seperti Suku Dayak dan Suku Banjar, maupun dari luar Kalimantan seperti Bugis, Jawa, Batak, Toraja, Buton, Nusa Tenggara, Tiongkok dan lain-lain. Hal ini menyebabkan penduduk Kota Tarakan mengalami peningkatan dari tahun ketahun, selain disebabkan oleh angka kelahiran yang juga terus meningkat.

Akhir tahun 2013 penduduk Kota Tarakan berjumlah 220.200 jiwa, dengan komposisi jenis kelamin laki-laki sebanyak 115.300 jiwa yaitu lebih banyak dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan yang hanya 104.900 jiwa perempuan.

Tabel 4.2. Komposisi Penduduk Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	115.300	52,36
2.	Perempuan	104.900	47,64
	<i>Jumlah</i>	220.200	100

Sumber: BPS Kota Tarakan, 2014

Jumlah penduduk tersebut tersebar pada 4 kecamatan dan 20 kelurahan. Kepadatan penduduk berdasarkan luas wilayah adalah rata-rata 334,99 jiwa/, sedangkan berdasarkan wilayah kecamatan maka kepadatan rata-rata adalah 55.050 jiwa/kecamatan.

Kompisisi penduduk menurut jenis kelamin dan persebarannya pada setiap kecamatan adalah:

**Tabel 4.3. Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan,
Jenis Kelamin dan Persebaran**

No.	Kecamatan	Jenis Kelamin		Jumlah (Jiwa)	Persebaran (%)
		Laki- laki	Perem- puan		
1.	Tarakan Timur	25.680	23.256	48.936	22,22
2.	Tarakan Tengah	35.711	33.309	69.020	31,34
3.	Tarakan Barat	40.482	36.665	77.147	35,04
4.	Tarakan Utara	13.427	11.670	25.097	11,40
	<i>Jumlah</i>	115.300	104.900	220.200	100

Sumber: BPS Kota Tarakan, 2014

Luas wilayah dengan jumlah penduduk tidak linier karena terdapat kesenjangan kepadatan penduduk antara kecamatan yang terletak di pusat kota dan kecamatan di luar pusat kota. Konsentrasi penduduk terpusat di Kecamatan Tarakan Barat dan Tarakan Tengah (pusat kota) dengan luas wilayahnya 130,35 km² atau 19,83 persen tetapi jumlah penduduknya mencapai 146.177 jiwa atau 66,38 persen sedangkan Kecamatan Tarakan Timur dan Tarakan Utara yang memiliki wilayah lebih luas yaitu 526,98 km² atau 80,17 persen tetapi penduduknya hanya sebanyak 74.033 jiwa atau 33,62 persen dari total penduduk Kota Tarakan.

c. Keadaan Sosial Ekonomi

Kondisi sosial ekonomi penduduk yang dibahas dalam penelitian ini adalah pendidikan dan mata pencaharian penduduk. Tingkat pendidikan merupakan salah satu indikator untuk melihat kualitas sumber daya manusia.

Penduduk Kota Tarakan menurut hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional tahun 2013 umumnya berpendidikan menengah ke bawah yaitu 92,75 persen dan hanya 7,25 persen penduduk yang berpendidikan lanjut (perguruan tinggi).

Tabel 4.4. Keadaan Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (jiwa)	Persentase (%)
1.	Sekolah Dasar Sederajat	57.561	26,14
2.	SMP Sederajat	55.314	25,12
3.	SMA Sederajat	91.361	41,49
4.	Diploma	5.367	2,56
5.	S1, S2, S3	10.327	4,69
	Jumlah	220.200	100

Sumber: BPS Kota Tarakan, 2014

Data tersebut menggambarkan bahwa tingkat pendidikan penduduk Kota Tarakan masih tergolong rendah. Rendahnya tingkat pendidikan ini tidak terlepas dari latar belakang penduduk yang kebanyakan pendatang. Mereka pada umumnya berada pada kelompok usia kerja, masuk Tarakan dalam bentuk urbanisasi yaitu datang dari pedesaan Sulawesi Selatan, Jawa Timur, Batak, Sulawesi Tenggara dan Nusa Tenggara dengan tujuan utama mencari pekerjaan yang layak (mencari nafkah), bukan untuk sekolah.

Perspektif pekerjaan secara keseluruhan, menunjukkan bahwa penduduk Kota Tarakan sebagian besar atau 66,42 persen adalah bekerja pada sektor informal dan hanya 33,58 persen yang bekerja pada sektor formal.

Latar belakang penduduk yang kebanyakan pendatang dan tingkat pendidikan yang rendah bahkan tidak sekolah menyebabkan mereka sulit mendapat kesempatan untuk bekerja pada sektor formal atau kantor pemerintah.

Konsentrasi pencaharian penduduk Kota Tarakan terpusat pada 3 bidang yaitu pertanian, perkebunan, kehutanan, perburuan dan perikanan sekitar 27,11 persen, jasa kemasyarakatan, sosial dan perorangan 23,27 persen serta bidang perdagangan, rumah makan dan jasa akomodasi sekitar 16,04 persen. Selebihnya adalah tersebar

pada berbagai sektor formal dan kantor pemerintah (PNS dan TNI-POLRI).

Tabel 4.5. Keadaan Penduduk Menurut Pencapaian

No.	Mata Pencapaian	Jumlah (jiwa)	Persentase (%)
1.	Pertanian, Perkebunan, Kehutanan, Perburuan & Perikanan	59.696	27,11
2.	Pertambangan dan Penggalian	13.036	5,92
3.	Industri	19.928	9,05
4.	Listrik, Gas dan Air Minum	3.325	1,51
5.	Konstruksi	10.790	4,90
6.	Perdagangan, Rumah Makan dan Jassa Akomodasi	35.320	16,04
7.	Transportasi, Pergudangan dan Komunikasi	20.346	9,24
8.	Lembaga Keuangan, Real Estate, Usaha Persewaan dan Jasa Perusahaan	6.518	2,96
9.	Jasa Kemasyarakatan, Sosial dan Perorangan	51.241	23,27
	Jumlah	220.200	100

Sumber: BPS Kota Tarakan, 2014

2. Deskripsi Responden

Deskripsi responden menggambarkan berbagai keadaan khususnya karakteristik (identitas) responden yang dijadikan obyek penelitian yang ditampilkan secara statistik dan dideskripsikan secara singkat. Pada penelitian ini karakteristik (identitas) responden dideskripsikan berdasarkan umur, jenis kelamin, job/bagian, pendidikan, pangkat/golongan dan masa kerja. Deskripsi identitas responden yang dimaksud dapat dilihat pada uraian berikut:

a. Responden Menurut Umur

Umur adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena faktor umur secara implisit mempengaruhi kualitas atau, kondisi atau kemampuan fisik yang berhubungan erat dengan kinerja seseorang. Pekerja lebih tua dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru karena tidak segera dapat beradaptasi, sehingga organisasi secara aktif mencari calon pegawai yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan, dan tidak memberi peluang kepada calon pegawai yang lebih tua, bahkan mereka akan dilepaskan selama masa pengurangan karyawan. Distribusi responden menurut umur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6. Identitas Responden Menurut Umur

No.	Distribusi Umur	Frekuensi	Persentase (%)	% Kumulatif
1.	≤ 30	65	33,33	33,33
2.	31 – 40	65	33,33	66,66
3.	41 – 50	52	26,67	93,33
4.	≥ 50	13	6,67	100
	<i>Jumlah</i>	195	100	

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Tabel 4.6 tersebut memperlihatkan bahwa responden paling banyak berumur 40 tahun ke bawah yaitu 66,66 persen. Hal ini menunjukkan Setda Kota Tarakan komit terhadap kinerja karena pada usia tersebut merupakan puncak karier, sedangkan umur di atas 50 tahun selain kinerja mulai menurun juga hampir memasuki masa pensiun.

b. Responden Menurut Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dideskripsikan untuk membedakan sifat dan kemampuan antara laki-laki dan perempuan, misalnya, tidak terdapat perbedaan konsisten pada pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar (Robbins, 2007:322). Penelitian-penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan kemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan, namun perbedaan-perbedaan itu tidak besar. Untuk mengetahui jumlah responden berdasarkan kelompok jenis kelamin laki-laki dan perempuan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Distribusi Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)	% Kumulatif
1.	Laki-laki	109	55,90	55,90
2.	Perempuan	86	44,10	100
	Jumlah	195	100	

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Tabel 4.7 tersebut memperlihatkan bahwa responden jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan yaitu 55,90 persen berbanding 44,10 persen. Hal ini didasarkan pada pertimbangan kebutuhan karena Kota Tarakan masih termasuk daerah otonom baru sehingga yang dibutuhkan adalah level operasional indentik dengan pekerjaan yang dilakukan oleh laki-laki. Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan *job description* yang dibutuhkan sebagai pegawai lapangan, maka rekrut pegawai umumnya laki-laki. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai laki-laki dalam kondisi tertentu lebih produktif daripada pegawai perempuan, pria lebih agresif dan

kemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan (Robbins, 2007:412).

c. Responden Menurut Job/Bagian

Deskripsi responden berdasarkan job/bagian dimaksudkan untuk memperoleh gambaran, apakah penempatan pegawai telah dilakukan secara proporsional sesuai kompetensinya (*the right man on the right place*). Penempatan yang proporsional tentu akan berimplikasi pada kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* dengan pekerjaan, bakat dan kemampuan yang dimilikinya, besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan dari sukses ini akan tercipta kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka (Robins, 2007:414). Distribusi penempatan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Identitas Responden Menurut Job/Bagian

No.	Distribusi Job/ Bagian	Frekuensi	Persentase (%)	% Kumulatif
1.	Pemerintahan	69	35,38	35,38
2.	Ekonomi & Pembangunan	44	22,56	57,94
3.	Kesejahteraan Rakyat	34	17,44	75,38
4.	Administrasi Umum	48	24,62	100
	<i>Jumlah</i>	195	100	

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Memperhatikan tabel 4.8 tersebut walaupun secara kuantitas dapat dikatakan penempatan pegawai belum proporsional karena pegawai pada bagian pemerintahan mencapai 35,38 persen sementara pada bagian Kesra hanya 17,44 persen. Akan tetapi secara kualitas peneliti yakin bahwa penempatan pegawai tersebut sudah

proporsional sesuai prinsip *the right man on the right place*. Pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya (Handoko, 2000:77). Penempatan pegawai yang proporsional sesuai kompetensi, kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing, akan mempengaruhi pencapaian hasil kerja (kinerja) mereka.

d. Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja kapan dan di manapun karena dengan pendidikan seseorang dapat memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Kemajuan zaman, teknologi dan ilmu pengetahuan serta tuntutan globalisasi dan otonomi daerah, maka pendidikan dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Betapa tidak saat ini pendidikan dirasakan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja seseorang, Semakin tinggi strata pendidikan semakin baik kinerjanya dan demikian sebaliknya. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih (Robbins, 2007:423)

Tabel 4.9. Identitas Responden Menurut Pendidikan

No.	Distribusi Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)	% Kumulatif
1.	SMP Sederajat	-	-	
2.	SMA Sederajat	56	28,72	28,72
3.	Diploma	55	28,20	56,92
4.	Starata Satu (S.1)	78	40,00	96,92
5.	Starata Satu (S.2)	6	3,08	100
6.	Strata Tiga (S3)	-	-	
	<i>Jumlah</i>	195	100	

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa umumnya pegawai memiliki pendidikan lanjut (Diploma, S_1 dan S_2) sebanyak 71,28 persen dan hanya 28,72 persen yang berpendidikan SMA sederajat. Hal ini menunjukkan komitmen pemerintah kota dalam memperbaiki/meningkatkan kinerja pegawai, karena pemerintah kota yakin bahwa dengan tingkat pendidikan yang tinggi berarti pegawai secara umum memiliki wawasan yang luas dan kesesuaian antara jenis pekerjaan yang ditekuni dengan kemampuan intelektual yang dimilikinya, sehingga logika berpikirnya akan semakin baik dan memudahkan mempercepat menerapkan cara kerja yang efektif dan efisien.

e. Responden Menurut Pangkat/Golongan

Reformasi birokrasi mengamanatkan agar mendorong pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, selain itu menekankan juga agar kebutuhan pegawai tetap mendapat perhatian. Terpenuhinya hak pegawai tersebut secara psikologis akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Proses kenaikan pangkat/golongan pegawai di lingkungan Setda Kota Tarakan berjalan lancar sesuai amanat reformasi serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Pangkat/golongan pegawai di lingkungan Setda Kota Tarakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10. Identitas Responden Menurut Pangkat/Golongan

No.	Distribusi Pangkat/ Golongan	Frekuensi	Persentase (%)	% Kumulatif
1.	Pangkat/Golongan I	1	0,52	0,52
2.	Pangkat/Golongan II	79	40,51	41,03
3.	Pangkat/Golongan III	100	51,28	92,31
4.	Pangkat/Golongan IV	15	7,69	100
	<i>Jumlah</i>	195	100	

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa yang paling banyak adalah pegawai pada kelompok pangkat/golongan III yaitu 51,28 persen. Hal ini disebabkan karena pangkat/golongan ini terkait dengan senioritas (masa kerja dan pengalaman kerja) dan pendidikan. Sebagian besar pegawai adalah berpendidikan menengah ke atas. Mereka masuk pegawai dengan ijazah S_1 atau masuk dengan ijazah SMA dan Diploma tetapi selanjutnya mereka ikut ujian persamaan, sehingga pangkat/golongannyapun disesuaikan. Berdasarkan pendidikan tidak, ada pegawai yang berpendidikan SMP sederajat, namun berdasarkan pangkat/ golongan terlihat 1 orang (0,52 persen) pegawai yang masih memiliki pangkat/ golongan I. Pegawai tersebut masuk dengan ijazah SMP sederajat kemudian ikut ujian persamaan tetapi tidak dapat disesuaikan pangkat/golongannya karena faktor umur atau faktor teknis.

f. Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja merupakan masa bakti sekaligus tolak ukur loyalitas pegawai dalam bekerja. Semakin lama masa kerja seorang pegawai berarti pegawai tersebut, lebih berpengalaman, senior dan layal. Masa kerja merupakan variabel penting dalam menjelaskan tingkat pemunduran diri pegawai (Robbins, 2007:420). Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan memundurkan diri. Bukti menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan saling berkaitan positif. Masa kerja pegawai di lingkungan Setda Kota Tarakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11. Identitas Responden Menurut Masa Kerja

No.	Distribusi Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)	% Kumulatif
1.	≤ 10	78	40,00	40,00
2.	11 – 15	48	24,62	64,62

3.	16 – 20	32	16,41	81,03
4.	21 – 25	26	13,33	94,36
5.	≥ 25	11	5,64	100
	<i>Jumlah</i>	195	100	

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa pegawai dengan masa kerja sampai 10 tahun adalah paling banyak yaitu 40,00 persen. Hal ini sesuai dengan distribusi umur responden yang sebagian besar berumur sampai 40 tahun. Semakin tua responden semakin lama masa kerjanya (perhatikan tabel 4.6 identitas responden menurut umur). Semakin tinggi masa kerja pegawai maka semakin tinggi pula *job depthnya* sehingga akan semakin rendah melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Masa kerja yang maksimal 10 tahun ini mengindikasikan bahwa *turnover* pegawai masih tinggi terlebih jika dihubungkan dengan kondisi nyata provinsi Kalimantan Utara dan semua daerah otonom baru terbentuk. Semuanya dalam tahap konsolidasi yang berkonsentrasi pada penataan kelembagaan, kepegawaian, aset, keuangan, urusan/kewenangan dan penyesuaian-penyesuaian dalam bentuk regulasi dan lain lain, maka sangat memungkinkan pegawai pindah dari satu daerah ke daerah lain.

B. UJI INSTRUMEN DAN MODEL

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Butir Instrumen

Instrumen/kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu, sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan. Banyak cara yang dapat digunakan untuk memvalidasi konten instrumen namun tujuannya sama yaitu untuk melihat kesepakatan validator dalam menilai keseluruhan konten. Uji instrumen pada penelitian ini dilakukan oleh dua validator ahli melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen/ kuesioner yaitu memvalidasi konten instrumen dari

semua konstruk penelitian. Hasil uji kedua validator sepakat bahwa semua konten instrumen memenuhi kriteria valid seperti nampak pada rekap penilaian kedua ahli berikut:

**Tabel 4.12. Rekap Penilaian Validator Tentang Konten
Konstruk Penelitian**

No.	Konstruk	Penilaian validator 1	Penilaian validator 2	Keterangan
1.	Kepemp. Transformasional	3, 4	1, 2	1= kurang valid 2= cukup valid 3= valid 4= sangat valid
2.	Motivasi Kerja	3, 4	2, 3	
3.	Budaya Organisasi	3, 4	2, 3, 4	
4.	Kepuasan Kerja	3, 4	3, 4	
5.	Kinerja Pegawai	3, 4	3, 4	

Sumber: Lampiran 3

Memperhatikan tabel di atas, kedua validator umumnya memberi skor 3 dan 4. Jika dikaitkan dengan kriteria penilaian (lampiran 3), berarti semua konten instrumen pada penelitian ini adalah valid. Demikian pula penilaian terhadap format semua konstruk, kedua validator memberi skor B dan C (lampiran 3) yang berarti semua format dapat digunakan walaupun dengan sedikit revisi.

Analisis validitas konten yang menggunakan rumus Gregory dengan bantuan tabel tabulasi silang, juga ditemukan hasil bahwa semua konten instrumen memenuhi kriteria valid. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Huruf/symbol “A” pada tabulasi silang menggambarkan kedua validator tidak setuju sehingga tidak nampak pada kolom tabulasi silang atau tertulis angka nol pada rumus Gregory. Huruf/symbol “B” menggambarkan validator 1 setuju sebanyak 7 konten sehingga nampak pada kolom tabulasi silang atau tertulis angka 7 pada rumus Gregory. Huruf/symbol “C” menggambarkan validator 2 setuju sebanyak 1 konten sehingga nampak pada kolom tabulasi

silang atau tertulis angka 1 pada rumus Gregory. Huruf/symbol “D” menggambarkan kedua validator setuju sebanyak 13 konten sehingga nampak pada kolom tabulasi silang atau tertulis angka 13 pada rumus Gregory. Angka-angka yang diperoleh pada kolom tabulasi silang dimasukkan ke dalam rumus Gregory, sehingga diperoleh:

$$Vi = \frac{D}{A+B+C+D}$$

$$Vi = \frac{13}{0+6+1+13} = 0,65$$

Hasil analisis ini ($Vi = \frac{13}{0+7+0+13} = 0,65$) dikaitkan dengan kriteria validitas konten (lampiran 3) maka disimpulkan, kedua validator sepakat semua konten instrumen pada konstruk penelitian ini memenuhi kriteria valid sehingga layak digunakan dalam penelitian.

Selanjutnya berdasarkan teori validitas dan reliabilitas yang dikemukakan pada Bab III serta hasil uji kedua validator (lampiran 3 dan 4) dan r-tabel (lampiran 8), maka tingkat validitas dan reliabilitas butir instrumen dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Hasil analisis semua butir instrumen pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) masuk pada kategori valid karena nilai sig. yang tertera pada ouput hasil analisis SPSS lebih kecil daripada taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu alpha 0,05. Jika membandingkan nilai korelasi antara tiap item dengan r tabel dengan jumlah data (n) = 195 atau $df = n-2 = 193$, didapat r tabel sebesar (0.1406) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen masuk kategori valid karena tidak ada butir instrumen yang memiliki nilai korelasi kurang dari 0.1406. Sedangkan nilai reliabilitas untuk semua butir instrumen adalah 0.922 sehingga juga masuk dalam kategori reliable.

Analisis semua butir instrumen variabel motivasi kerja (X_2) masuk pada kategori valid karena nilai sig. yang tertera pada ouput hasil analisis SPSS lebih kecil daripada taraf signifikansi yang telah

ditentukan yaitu alpha 0,05. Jika membandingkan nilai korelasi antara tiap item dengan r tabel dengan jumlah data (n) = 195 atau $df = n-2 = 193$, di dapat r tabel sebesar (0.1406) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen masuk kategori valid karena tidak ada butir instrumen yang memiliki nilai korelasi kurang dari 0.1406. Sedangkan nilai reliabilitas semua butir instrumen adalah 0.915 sehingga masuk kategori *reliable*.

Semua butir instrumen pada variabel budaya organisasi (X_3) masuk pada kategori valid karena nilai sig. yang tertera pada ouput hasil analisis SPSS lebih kecil daripada taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu alpha 0,05. Jika membandingkan nilai korelasi antara tiap item dengan r tabel dengan jumlah data (n) = 195 atau $df = n-2 = 193$, di dapat r tabel sebesar (0.1406) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen masuk kategori valid karena tidak ada butir instrumen yang memiliki nilai korelasi kurang dari 0.1406. Sedangkan nilai reliabilitas semua butir instrumen adalah 0.882 sehingga masuk kategori *reliable*.

Hasil analisis semua butir instrumen pada variabel kepuasan kerja (Y_1) masuk pada kategori valid karena nilai sig. yang tertera pada ouput hasil analisis SPSS lebih kecil daripada taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu alpha 0,05. Jika membandingkan nilai korelasi antara tiap item dengan r tabel dengan jumlah data (n) = 195 atau $df = n-2 = 193$, di dapat r tabel sebesar (0.1406) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen masuk kategori valid karena tidak ada butir instrumen yang memiliki nilai korelasi kurang dari 0.1406. Sedangkan nilai reliabilitas semua butir instrumen = 0.930 berarti *reliable*.

Berdasarkan hasil analisis semua butir instrumen pada variabel kinerja pegawai (Y_2) masuk pada kategori valid karena nilai sig. yang tertera pada ouput hasil analisis SPSS lebih kecil daripada taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu alpha 0,05. Jika membandingkan nilai korelasi antara tiap item dengan r tabel dengan jumlah data (n) = 195 atau $df = n-2 = 193$, di dapat r tabel sebesar

(0.1406) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir instrumen masuk kategori valid karena tidak ada butir instrumen yang memiliki nilai korelasi kurang dari 0.1406. Sedangkan nilai reliabilitas untuk semua butir instrumen adalah 0.919 sehingga masuk dalam kategori *reliable* (lampiran 4 dan 8).

2. Uji Persyaratan

a. Uji normalitas

Uji persyaratan analisis data penelitian ini dilakukan melalui uji normalitas. Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari hasil penelitian berdistribusi normal atau tidak. Hal ini dilakukan untuk mempermudah perhitungan dan analisis data yang diperoleh dari lapangan. Berbagai cara yang dapat digunakan untuk melakukan uji normalitas namun dalam penelitian ini dapat digunakan dengan dua bantuan *software* seperti *SPSS* dan *Lisrel*. Hasil analisis dengan menggunakan *software SPSS* dapat dilihat seperti berikut:

Tabel 4.13. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KEPEMIMPINAN	MOTIVASI KERJA	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA PEGAWAI
N		195	195	195	195	195
Normal	Mean	209.96	209.44	135.67	218.00	203.02
Parameters ^{a, b}	Std. Deviation	18.395	19.477	12.800	21.574	17.668
Most Extreme	Absolute	.075	.080	.072	.079	.081
Differences	Positive	.071	.052	.059	.070	.061
	Negative	-.075	-.080	-.072	-.079	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		1.042	1.117	1.010	1.097	1.137
Asymp. Sig. (2-tailed)		.227	.165	.260	.180	.151

a. Test distribution is Normal.

a. Calculated from data.

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel *Kolmogorov-Smirnov* di atas, data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi (*P-Value*) > 0,05. Dari output terlihat bahwa nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0.227, motivasi kerja sebesar 0.165, budaya organisasi sebesar 0.260, kepuasan kerja sebesar 0.180 dan kinerja pegawai sebesar 0.151. Disimpulkan bahwa semua data berdistribusi normal karena *P-Value* (*sign*) > 0.05.

Uji normalitas menggunakan *software lisrel* juga ditemukan bahwa $Z_{skewness}$ dan $Z_{kurtosis}$ berada diantara -1,96 hingga +1,96 hal ini menandakan bahwa semua variabel berdistribusi normal. Seperti pada variabel X_1 nilai $P_{skewness}$ sebesar 0.314 dan nilai $P_{kurtosis}$ sebesar 0.098, pada variabel X_2 ditemukan nilai $P_{skewness}$ sebesar 0.893 dan nilai $P_{kurtosis}$ sebesar 0.013, pada variabel X_3 ditemukan nilai $P_{skewness}$ sebesar 0.591 dan nilai $P_{kurtosis}$ sebesar 0.256, pada variabel Y_1 ditemukan nilai $P_{skewness}$ sebesar 0.750 dan nilai $P_{kurtosis}$ sebesar 0.014, pada variabel Y_2 ditemukan nilai $P_{skewness}$ sebesar 0.324 dan nilai $P_{kurtosis}$ sebesar 0.084 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data variabel cenderung berdistribusi normal. Hasil analisis selengkapnya lampiran 5:

Test of Univariate Normality for Continuous variables							
Variable	skewness		kurtosis		skewness and kurtosis		
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value	
X1	-1.008	0.314	1.655	0.098	3.756	0.153	
X2	-0.135	0.893	-2.478	0.013	6.158	0.046	
X3	-0.537	0.591	-1.135	0.256	1.577	0.454	
Y1	0.318	0.750	-2.455	0.014	6.127	0.047	
Y2	-0.987	0.324	1.729	0.084	3.963	0.138	

Sumber: Hasil Analisis, 2014

b. Uji Linearitas

Maksud dari hubungan antar konstruk adalah linear yaitu melihat hubungan antara konstruk endogen dengan konstruk eksogen adalah linear. Untuk menguji asumsi linearitas maka digunakan bantuan *software SPSS for windows* sehingga diperoleh nilai linearitas selengkapnya lampiran 6:

Tabel 4.14. Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	Linearity	Syarat	Kesimpulan
1	X ₁ dengan Y ₁	0.000	< 0.05	Linear
2	X ₂ dengan Y ₁	0.000	< 0.05	Linear
3	X ₃ dengan Y ₁	0.000	< 0.05	Linear
4	X ₁ dengan Y ₂	0.000	< 0.05	Linear
5	X ₂ dengan Y ₂	0.000	< 0.05	Linear
6	X ₃ dengan Y ₂	0.000	< 0.05	Linear
7	Y ₁ dengan Y ₂	0.000	< 0.05	Linear

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Berdasarkan hasil uji linearitas menggunakan bantuan *software SPSS for windows* seperti terlihat pada tabel di atas, di mana semua variabel memperoleh hasil lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan hubungan antara konstruk endogen dengan konstruk eksogen adalah linear.

c. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas digunakan *coefficients* (nilai *tolerance* dan *VIF*). Dari tabel tersebut diperoleh nilai multikolinearitas seperti terlihat pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model B	Unstandardized Coefficients		Standard-ized Coef-ficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	Std. Error	Beta				Tole-rance	VIF
1 (Constant)	1.362	.938		1.452	.148		
KEPEMIMPINAN	.957	.008	.996	127.355	.000	.329	3.044
MOTIVASI KERJA	.036	.018	.040	1.989	.048	.250	9.069
BUDAYA ORGAN- ISASI	-.057	.027	-.041	-2.153	.033	.254	8.362
KEPUASAN KERJA	.004	.008	.005	.581	.562	.228	4.389

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, dapat dilihat pada tabel *Coefficients* (nilai *tolerance* dan *VIF*). Dari output dapat diketahui bahwa nilai *VIF* kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 atau mendekati satu untuk semua variabel, maka disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan di mana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model *Path Analisis*. Model yang baik adalah tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, untuk menganalisis tersebut ada beberapa metode yang biasa digunakan, namun metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Spearman's Rho*. Uji dengan metode korelasi *Spearman's Rho* antara residual dengan masing-masing variabel independen digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan residual lebih besar dari 0.05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil analisis selengkapnya pada tabel 4.15 dan lampiran 7:

Tabel 4.16. Hasil Uji Correlations

			KEPEMIM- PINAN	MOTIVASI KERJA	BUDAYA OR- GANISASI	KEPUASAN KERJA	Unstand- ized Residual
Spearman's rho	KEPEMIM- PINAN	Correlation Coefficient	1.000	.783**	.788**	.783**	-.042
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.563
		N	195	195	195	195	195
	MOTIVASI KERJA	Correlation Coefficient	.783**	1.000	.971**	.881**	.028
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.695
		N	195	195	195	195	195
	BUDAYA OR- GANISASI	Correlation Coefficient	.788**	.971**	1.000	.856**	.044
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.540
		N	195	195	195	195	195

KEPUASAN KERJA	Correlation Coefficient	.783**	.881**	.856**	1.000	.020
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.782
	N	195	195	195	195	195
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.042	.028	.044	.020	1.000
	Sig. (2-tailed)	.563	.695	.540	.782	.
	N	195	195	195	195	195

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), 2014

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Dari ouput di atas terlihat bahwa semua nilai signifikansi untuk tiap variabel lebih besar dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

e. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kecocokan/ketepatan model dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data sampel atau tidak. Dalam penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket *software* statistik *Lisrel* dan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* (Ghozali, 2005:55). Kriteria yang digunakan untuk menguji kesesuaian (*fit*) model tersebut adalah:

1. *Chi-square Statistic*, disyaratkan Nilai *chi-square* = nol berarti model memiliki fit yang sempurna (*perfect fit*). Model yang diuji dipandang baik apabila nilai *chi-square*-nya rendah atau nilai *P-value*-nya $> 0,05$ (Ghozali, 2005:55).
2. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, jika nilai *RMSEA* $< 0,05 - 0,08$ berarti model memiliki kesalahan yang *reasonable*, dan jika nilainya $0,08 - 0,01$ berarti model memiliki fit yang cukup (Ghozali, 2005:56).
3. *Goodness of Fit Index (GFI)*, nilai *GFI* harus berkisar antara nol (0) dan satu (1). Nilai *GFI* $> 0,09$ berarti fit model yang baik (Ghozali, 2005:67).

4. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*, sama dengan *GFI* tetapi telah menyesuaikan pengaruh *degrees of freedom*. Nilai $GFI = 1$ berarti model memiliki *perfect fit*. dan model yang fit adalah jika nilai $AGFI > 0,09$ (Ghozali, 2005:67).
5. *Comparative Fit Index (CFI)*, adalah indeks yang tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel. Indeks ini berada dalam rentang 1 dan diturunkan dari perbandingan antara model yang dihipotesiskan dan *independence model*. Suatu model dikatakan fit jika memiliki nilai *CFI* lebih besar dari 0,09 (Ghozali, 2005:67).

Kriteria tersebut dihubungkan dengan hasil analisis di mana ditemukan nilai *Chi-Square* = 0, maka model dikatakan *fit* sempurna yang artinya matriks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi. *Ouput Goodness of Fit* dapat dilihat seperti berikut:

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 ($P = 1.00000$)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 ($P = 1.00000$)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Pengujian Hipotesis

Hasil penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket *software* statistik *Lisrel*, *SPSS* dan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* (Ghozali, 2005:55)

Analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan untuk menghitung pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3) terhadap kepuasan

kerja (Y_1), serta pengaruh langsung kepuasan kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2). Selanjutnya menghitung pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) dan ini tidak dapat diperoleh apabila tidak dihitung besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_1) terlebih dahulu. Hasil analisis *SEM* menggunakan *software Lisrel* dapat dilihat seperti berikut:

Correlation Matrix					
	y1	y2	x1	x2	x3
y1	1.00000				
y2	0.75500	1.00000			
x1	0.75300	0.99800	1.00000		
x2	0.87100	0.78700	0.78600	1.00000	
x3	0.84400	0.80600	0.80700	0.96900	1.00000

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)					
Structural Equations					
$y_1 = 0.19626 \cdot x_1 + 0.85807 \cdot x_2 - 0.14585 \cdot x_3$, Errorvar. = 0.22794 , $R^2 = 0.77206$					
	(0.058519)	(0.13988)	(0.14643)	(0.023324)	
	3.35375	6.13438	-0.99600	9.77241	
$y_2 = 0.0060920 \cdot y_1 + 0.99501 \cdot x_1 + 0.027280 \cdot x_2 - 0.028549 \cdot x_3$, Errorvar. = 0.0039220 , $R^2 = 0.99608$					
	(0.0094914)	(0.0078989)	(0.020075)	(0.019258)	(0.00040133)
	0.64185	125.96728	1.35895	-1.48243	9.77241

Regression Matrix Y on X (Standardized)			
	x1	x2	x3
y1	0.19626	0.85807	-0.14585
y2	0.99620	0.03251	-0.02944

Sumber: Hasil Analisis, 2014

kepemimpinan tarakan

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y			
	x1	x2	x3
y1	0.19626 (0.05852) 3.35375	0.85807 (0.13988) 6.13438	-0.14585 (0.14643) -0.99600
y2	0.99620 (0.00768) 129.63923	0.03251 (0.01837) 1.76979	-0.02944 (0.01923) -1.53089
Indirect Effects of X on Y			
	x1	x2	x3
y1	- -	- -	- -
y2	0.00120 (0.00190) 0.63041	0.00523 (0.00819) 0.63836	-0.00089 (0.00165) -0.53952
Total Effects of Y on Y			
	y1	y2	
y1	- -	- -	
y2	0.00609 (0.00949) 0.64185	- -	

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Berdasarkan hasil analisis data di atas ditemukan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_1), begitupun dengan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3), kepuasan kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2), serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (X_2), budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1), seperti pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.17. Pengujian Hipotesis

HIP	Variabel			t-hitung	t-ta- bel	Penga- ruh	Penga- ruh	Total	Ket.
	Kon- struk Be- bas	Kon- struk An- ta- ra	Kon- struk Teri- kat			Lang- sung	Tidak Lang- sung		
1.	KT	KK		3.35375	1.97	0.19626	-	0.19626	PL
2.	MK	KK		6.13438	1.97	0.85807	-	0.85807	PL
3.	BO	KK		-0.996	1.97	-0.14585	-	-0.14585	PTL
4.	KT	-	KP	125.9673	1.97	0.99501	-	0.99501	PL
5.	MK	-	KP	1.35895	1.97	0.03251	-	0.03251	PTL
6.	BO	-	KP	-1.48243	1.97	-0.034	-	-0.034	PTL
7.	KK	-	KP	0.64185	1.97	0.00609	-	0.00609	PTL
8.	KT	KK	KP	0.63041	1.97	0.19626	0.00609	0.0012	PTL
9.	MK	KK	KP	0.63836	1.97	0.85807	0.00609	0.00523	PTL
10.	BO	KK	KP	-0.53952	1.97	-0.14585	0.00609	-0.00089	PTL

Sumber: Hasil Analisis, 2014.

Keterangan:

KT = kepemimpinan transformasional

MK = motivasi kerja

BO = budaya organisasi

KK = kepuasan kerja

KP = kinerja pegawai

Hasil analisis tersebut dapat dijelaskan melalui hubungan hipotesis yang diusulkan dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama: kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y_1).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y1x1} \leq 0$$

$$H_1: P_{y1x1} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y1x1} = 0.19626$ dengan nilai t-hitung = 3.35375. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung > t-tabel (3.35375 > 1,97), maka tolak H_0 dan terima H_1 . Dengan demikian kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y_1) di kantor Setda Kota Tarakan.

- b. Hipotesis kedua: motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y_1).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y12x2} \leq 0$$

$$H_1: P_{y12x2} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y12x2} = 0.85807$ dengan nilai t-hitung = 6.13438. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung > t-tabel (6.13438 > 1,97), maka tolak H_0 dan terima H_1 . Dengan demikian motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y_1) di kantor Setda Kota Tarakan.

- c. Hipotesis ketiga: budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y_1).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y13x3} \leq 0$$

$$H_1: P_{y13x3} > 0$$

Dari hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y13x3} = -0.14585$ dengan nilai t-hitung = -0.99600. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden

(n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung < t-tabel (-0,99600 < 1,97), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian budaya organisasi (X_3) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y_1) di kantor Setda Kota Tarakan.

- d. Hipotesis keempat: kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y21x1} \leq 0$$

$$H_1: P_{y21x3} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y21x1} = 0.99501$ dengan nilai t-hitung = 125.96728. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung > t-tabel (125.96728 > 1,97), maka tolak H_0 dan terima H_1 . Dengan demikian kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) di kantor Setda Kota Tarakan.

- e. Hipotesis kelima: motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y22x2} \leq 0$$

$$H_1: P_{y22x2} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y22x2} = 0.03251$ dengan nilai t-hitung = 1.35895. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung < t-tabel (1.35895 < 1,97), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian motivasi kerja (X_2) tidak berpengaruh

langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y_2) di kantor Setda Kota Tarakan.

- f. Hipotesis keenam: budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y_2x_3} \leq 0$$

$$H_1: P_{y_2x_3} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y_2x_3} = -0.034$ dengan nilai t-hitung = -1.48243. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung < t-tabel (-1.48243 < 1,97), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian budaya organisasi (X_3) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) di kantor Setda Kota Tarakan.

- g. Hipotesis ketujuh: kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y_1y_2} \leq 0$$

$$H_1: P_{y_1y_2} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y_1y_2} = 0.01$ dengan nilai t-hitung = 0.64185. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung < t-tabel (0.64185 < 1,97), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian kepuasan kerja (Y_1) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) di kantor Setda Kota Tarakan.

- h. Hipotesis kedelapan: kepemimpinan transformasional (X_1)

berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y2x1-y1} \leq 0$$

$$H_1: P_{y2x1-y1} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y2x1-y1} = 0.00120$ dengan rincian pengaruh X_1 terhadap Y_1 sebesar 0.19626 dan Y_1 terhadap Y_2 didapat sebesar 0.0060920 (0.19626 x 0.00609 = 0.00120). Dengan demikian pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1 $P_{y2x1-y1}$ sebesar 0.00120 sedangkan nilai t-hitung = 0.63041. Nilai pada t-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t-tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t-hitung < t-tabel (0.63041 < 1,97), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian kepemimpinan transformasional (X_1) tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) di kantor Setda Kota Tarakan.

- i. Hipotesis kesembilan: motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y2x2-y1} \leq 0$$

$$H_1: P_{y2x2-y1} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y2x2-y1} = 0.00523$ dengan rincian pengaruh X_2 terhadap Y_1 sebesar 0.85807 dan Y_1 terhadap Y_2 didapat sebesar 0.0060920 (0.85807 x 0.00609 = 0.00523). Dengan demikian pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1 $P_{y2x2-y1}$ sebesar 0.00523 sedangkan nilai t-hitung = 0.63836. Nilai pada t-tabel dengan

tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t -tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t -hitung < t -tabel ($0.63836 < 1,97$), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian motivasi kerja (X_2) tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) di kantor Setda Kota Tarakan.

- j. Hipotesis kesepuluh: budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1).

Hipotesis statistik:

$$H_0: P_{y_{2x3}-Y_1} \leq 0$$

$$H_1: P_{y_{2x3}-Y_1} > 0$$

Hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur $P_{y_{2x3}-y_1} = -0.00089$ dengan rincian pengaruh X_3 terhadap Y_1 sebesar -0.14585 dan Y_1 terhadap Y_2 didapat sebesar 0.0060920 ($-0.14585 \times 0.00609 = -0.00089$). Dengan demikian pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1 $P_{y_{2x3}-y_1}$ sebesar -0.00089 sedangkan nilai t -hitung = -0.53952. Nilai pada t -tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah responden (n) = 195 diperoleh angka t -tabel = 1,97 (lampiran 8) sehingga t -hitung < t -tabel ($-0.53952 < 1,97$), maka tolak H_1 dan terima H_0 . Dengan demikian budaya organisasi (X_3) tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) di kantor Setda Kota Tarakan.

2. Analisis Koefisien Pengaruh Langsung Antar Variabel (*Standardized Solution*)

Koefisien pengaruh langsung *Standardized Solution* terbagi tiga jenis output yang dikeluarkan oleh Lisrel yaitu:

- **BETA** yang menjelaskan besarnya pengaruh langsung antar variabel **endogenus**.

kepemimpinan tarakan		
standardized solution		
BETA		
	y1	y2
y1	---	---
y2	0.00609	---

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Dari ouput tersebut diketahui nilai *Standardized* pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_2 adalah 0.00609.

- **Gamma** menjelaskan besarnya pengaruh langsung (*Standardized*) variabel eksogenus (*independent*) terhadap variabel endogenus (*dependent*).

GAMMA			
	x1	x2	x3
y1	0.19626	0.85807	-0.14585
y2	0.99501	0.02728	-0.02855

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Dari ouput di atas dapat diketahui nilai *Standardized* pengaruh langsung X_1 terhadap Y_1 adalah 0.19626, X_2 terhadap Y_1 sebesar 0.85807, X_3 terhadap Y_1 sebesar -0.14585, X_1 terhadap Y_2 sebesar 0.99501, X_2 terhadap Y_2 sebesar 0.02728, X_3 terhadap Y_2 sebesar -0.02855. Selain estimasi beta dan gamma di atas, lisrel juga menampilkan kembali matriks korelasi dan regresi yang di standarisasi antar variabel sesuai dengan input yang dimasukkan dalam program SIMPLIS. Secara lengkap dapat dilihat seperti di bawah ini:

Correlation Matrix of Y and X

	y1	y2	x1	x2	x3
y1	1.00000				
y2	0.75500	1.00000			
x1	0.75300	0.99800	1.00000		
x2	0.87100	0.78700	0.78600	1.00000	
x3	0.84400	0.80600	0.80700	0.96900	1.00000

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	x1	x2	x3
y1	0.19626	0.85807	-0.14585
y2	0.99620	0.03251	-0.02944

Sumber: Hasil Analisis, 2014

- PSI di bawah ini menampilkan output mengenai *error varian* variabel endogenus di mana koefisiennya telah di standarisasi. Lebih jelas dapat dilihat seperti berikut:

PSI
Note: This matrix is diagonal.

y1	y2
0.22794	0.00392

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Dari ouput tersebut, pengaruh variabel lain untuk persamaan substruktural 1 (Y_1) memiliki *varian error* sebesar 0.22794 dan persamaan substruktural 2 (Y_2) memiliki *varian error* sebesar 0.00392.

3. Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total (PT) dan Pengaruh Tidak Langsung (PTL)

Secara umum rumus yang digunakan untuk menghitung pengaruh total (PT) sama dengan pengaruh langsung (PL) ditambah dengan jumlah pengaruh tidak langsung (Σ PTL), secara matematis dapat dirumuskan : $PT = PL + \Sigma PTL$.

Penjabaran rumus tersebut dapat dilihat pada ouput matriks pengaruh total konstruk eksogenus X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap variabel endogenus Y_1 dan Y_2 .

kepemimpinan tarakan

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	x1	x2	x3
y1	0.19626	0.85807	-0.14585
y2	0.99620	0.03251	-0.02944

Standardized Indirect Effects of X on Y

	x1	x2	x3
y1	-	-	-
y2	0.00120	0.00523	-0.00089

Standardized Total Effects of Y on Y

	y1	y2
y1	-	-
y2	0.00609	-

Sumber: Hasil Analisis, 2014

Untuk lebih memperjelas hasil perhitungan pengaruh total (PT) dan pengaruh tidak langsung (PTL) seperti matriks di atas dapat dilihat pada diagram path di bawah ini:

Diagram Jalur Empiris

Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Sumber: Hasil Analisis, 2014

a. Perhitungan Koefisien Pengaruh Total

- 1) Pengaruh total X_1 terhadap Y_1 berdasarkan hasil analisis sebesar (0.19626) dengan rincian X_1 terhadap Y_1 memiliki path langsung ($PL = 0.19626$) dan tidak memiliki path tidak langsung berarti $PTL = 0$ sehingga pengaruh total menjadi $PT = PL + \sum PTL = 0.19626 + 0 = 0.19626$.
- 2) Pengaruh total X_2 terhadap Y_1 berdasarkan hasil analisis sebesar (0.85807) dengan rincian X_2 terhadap Y_1 memiliki path langsung ($PL = 0.85807$) dan tidak memiliki path tidak langsung berarti $PTL = 0$ sehingga pengaruh total menjadi $PT = PL + \sum PTL = 0.85807 + 0 = 0.85807$.
- 3) Pengaruh total X_3 terhadap Y_1 berdasarkan hasil analisis sebesar (-0.14585) dengan rincian X_3 terhadap Y_1 memiliki path langsung ($PL = -0.14585$) dan tidak memiliki path tidak langsung berarti $PTL = 0$ sehingga pengaruh total adalah $PT = PL + \sum PTL = -0.14585 + 0 = -0.14585$.
- 4) Pengaruh total X_1 terhadap Y_2 berdasarkan hasil analisis sebesar (0.9974) dengan rincian X_1 terhadap Y_2 memiliki path langsung ($PL = 0.99620$) dan memiliki path tidak langsung melalui Y_1 sebesar (0.00120). Pengaruh total (PT) = $PL + \sum PTL = 0.99620 + 0.00120 = 0.9974$.
- 5) Pengaruh total X_2 terhadap Y_2 berdasarkan hasil analisis sebesar (0.0377) dengan rincian X_2 terhadap Y_2 memiliki path langsung ($PL = 0.03251$) dan memiliki path tidak langsung melalui Y_1 sebesar (0.00523). Pengaruh total (PT) = $PL + \sum PTL = 0.03251 + 0.00523 = 0.0377$.
- 6) Pengaruh total X_3 terhadap Y_2 berdasarkan output Lisrel sebesar (-0.03) dengan rincian X_3 terhadap Y_2 memiliki path langsung ($PL = -0.02944$) dan memiliki path tidak langsung melalui Y_1 sebesar (-0.00089). Pengaruh total (PT) = $PL + \sum PTL = -0.02944 + -0.00089 = -0.03$.

b. Perhitungan Koefisien Pengaruh Tidak Langsung

- 1) Pengaruh tidak langsung X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1 sebesar 0.00120 dengan rincian dari X_1 terhadap Y_1 (0.19626) dan dari Y_1 terhadap Y_2 (0.00609). Jadi pengaruh tidak langsung (PTL) = $0.19626 \times 0.00609 = 0.00120$
- 2) Pengaruh tidak langsung X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1 sebesar 0.00523 dengan rincian dari X_2 terhadap Y_1 (0.85807) dan dari Y_1 terhadap Y_2 (0.00609). Jadi pengaruh tidak langsung (PTL) = $0.85807 \times 0.00609 = 0.00523$
- 3) Pengaruh tidak langsung X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1 sebesar -0.00089 dengan rincian dari X_3 terhadap Y_1 (-0.14585) dan dari Y_1 terhadap Y_2 (0.00609). Jadi pengaruh tidak langsung (PTL) = $-0.14585 \times 0.00609 = -0.00089$

4. Temuan Penelitian

Beberapa temuan dari penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan, adalah:

- a. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (hipotesis terbukti).
- b. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (hipotesis terbukti).
- c. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja (hipotesis tidak terbukti).
- d. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (hipotesis terbukti).
- e. Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (hipotesis tidak terbukti).

- f. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (hipotesis tidak terbukti).
- g. Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.
- h. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (hipotesis tidak terbukti).
- i. Motivasi kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (hipotesis tidak terbukti).
- j. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (hipotesis tidak terbukti).

D. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bagian ini membahas analisis hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan empiris, teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan ini.

1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional yang difahami dalam penelitian ini adalah mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Hasil analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara langsung sebesar 0.19626 terhadap kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan, yang berarti hipotesis terbukti.

Makna hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan selama ini sesuai dengan jabatan yang dimiliki dan koridor yang telah ditetapkan sangat berperan sebagai suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi yang baik sehingga menimbulkan perubahan positif berupa kepuasan kerja sebagai kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kondisi ini dimaknai pula bahwa semakin baiknya kemampuan kepemimpinan akan berpengaruh kepada semakin meningkatnya kepuasan kerja pegawai pada Setda Kota Tarakan.

Penerapan kepemimpinan transformasional yang baik dan ternyata dapat meningkatnya kepuasan kerja pegawai perlu dipertahankan serta memperbaiki kekurangannya, sehingga bawahan akan selalu merasa puas. Bawahan akan mudah digerakkan, diarahkan dan dipengaruhi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Penerapan kepemimpinan transformasional yang tidak mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan tidak memperhatikan perbedaan-perbedaan pada bawahan akan menyebabkan bawahan menjadi tidak puas, dan sebaliknya akan menyebabkan bawahan menjadi puas.

Pentingnya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja didukung oleh teori Burn (1978) dalam Marselius dan Rita, 2004:120) menyatakan kepemimpinan transformasional memberikan perhatian untuk mendorong terpeliharanya kualitas kerja yang lebih memuaskan kepada bawahan. Podsakoff dkk, (1996) dalam Munawaroh (2011:18) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu untuk mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku bawahan, memotivasi bawahan dan kepuasan kerja, meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan, serta mampu memberi perhatian untuk mendorong terpeliharanya kualitas kerja yang lebih memuaskan kepada para bawahan.

Pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja didukung pula oleh penelitian Suparman (2007) yang menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan Brahmasari & Suprayetno (2008) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja

Pembahasan motivasi kerja yang diamati pada penelitian ini difahami sebagai suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya.

Hasil analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung sebesar 0.85807 terhadap kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan, yang berarti hipotesis terbukti. Artinya motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang pegawai untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di kantor Setda Kota Tarakan mereka menyatakan puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai. Hasil penelitian ini, tidak terlepas dari peranan kepemimpinan Walikota Tarakan dalam memotivasi pegawai melalui penerapan teori motivasi, seperti memberikan job sesuai dengan kemampuan, mengakui/ menghargai prestasi pegawai, memberi tanggung jawab dan kepercayaan serta memberi peluang untuk berkembang baik jenis pekerjaan maupun posisi. Hal ini wajar sekali karena pada dasarnya pegawai merasa kepuasan kerjanya

dapat dirasakan apabila motivasi yang ada dapat meningkatkan kegairahan kerja.

Pengaktualisasian prinsip-prinsip motivasi tersebut menyebabkan pegawai merasa puas karena keinginan dan kebutuhannya dirasakan terpenuhi. Tidak ada motivasi kerja jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan. Orang-orang yang memiliki keunggulan dalam kepuasan kerja adalah orang-orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja pegawai yang tinggi akan mendorong timbulnya kepuasan kerja sekaligus mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Pernyataan ini sangat relevan dengan teori yang menyatakan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan kerja. Pemberian motivasi pada dasarnya memberikan kepuasan kepada pegawai dengan harapan akan termotivasi dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya meningkat yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja organisasi (Radig, 1998 dalam Mas'ud, 2004:39). Apabila manajer ingin memberi motivasi bawahannya, yang perlu diperhatikan terlebih dahulu adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan motivasional yang sifatnya instrinsik (Herzberg, 2005 dalam Siagian, 2004:166).

Secara tegas dapat dikatakan bahwa untuk mendapatkan kemenangan atau kepuasan dalam bekerja, maka setiap orang dituntut untuk berusaha menjadi orang yang bekerja sesuai dengan kemampuannya. Secara aksiologi dapat dikatakan bahwa setiap pegawai dituntut untuk membangkitkan motivasi kerja yang tinggi agar mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula, jangan cepat puas, jangan cepat menyerah dan untuk meraih sebuah sukses gantungkan cita-citamu setinggi langit.

Pentingnya motivasi kerja terhadap kepuasan kerja didukung oleh penelitian terdahulu seperti yang telah dikemukakan pada Bab 2. Hasil penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008), menyimpulkan

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Suparman (2007), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang difahami dalam penelitian ini adalah sebagai hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain. Analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*), diperoleh hasil budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar -0.14585. Artinya budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan, berarti hipotesis ditolak. Pengaruh ini merupakan yang paling tinggi penolakannya dibandingkan pengaruh tidak secara langsung dari konstruk eksogen lainnya.

Memaknai hasil penelitian ini bahwa budaya organisasi yang diterapkan selama ini belum mampu menciptakan kepuasan kerja dikalangan pegawai. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang disepakati sebagai hasil pemikiran bersama tidak diterapkan secara utuh dan konsisten. Disebabkan juga karena kantor Setda Kota Tarakan belum banyak mengenal tentang budaya organisasi, hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam organisasi, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi. Unjuk rasa yang sering terjadi selama ini dengan beragam tuntutan adalah menggambarkan adanya perbedaan yang mendasar tentang keyakinan nilai-nilai yang harus di laksanakan secara bersama tanpa merugikan kedua belah pihak.

Budaya organisasi yang disepakati sebagai hasil pemikiran bersama adalah berfungsi sebagai perekat sosial perlu diciptakan,

dihayati dan dilaksanakannya secara utuh dan konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung didalamnya demi kehidupan bersama dalam organisasi. Penerapan budaya organisasi yang utuh dan konsisten akan menyebabkan bawahan menjadi puas, dan sebaliknya penerapan budaya organisasi yang tidak utuh dan konsisten akan menyebabkan bawahan menjadi tidak puas. Rendahnya kepuasan yang dimiliki pegawai akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing sekaligus mempengaruhi perwujudan tujuan organisasi.

Setiap pegawai pada kantor Setda Kota Tarakan sebagai insan yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa dituntut berpegang teguh kepada agama yang dianutnya, yang dalam aksiologinya dituntut berpegang teguh kepada prinsip budaya organisasi yang telah disepakati yaitu sebagai hasil susunan pemikiram bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan organisasi yang lain.

Pentingnya budaya organisasi terhadap kepuasan kerja didukung oleh teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi karena budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai bersama yang diyakini dan menjadi dasar dalam berperilaku (Hofstede, 2003:30). Budaya organisasi sebagai modal psikologis dari organisasi yang dapat digunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada modal finansial selama kurun waktu 5 tahun (Hofstede, 2003:30).

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (2005) yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil olah data menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Setda Kota Tarakan, yang ditunjukkan oleh hasil analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*), diperoleh hasil pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.99501, berarti hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai diterima. Pengaruh ini merupakan yang paling tinggi dibandingkan dengan pengaruh secara langsung dari konstruk eksogen lainnya.

Hasil penelitian ini memberi makna bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan daerah (Walikota) adalah sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, di mana dalam kepemimpinannya selalu menciptakan kesesuaian antara kata dan perbuatan, dan memberi contoh yang lebih bermakna daripada hanya sekedar menyampaikan kata-kata, apalagi terkesan lebih banyak bicara daripada kerja. Walikota mampu menunjukkan kredibilitasnya sebagai seorang pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya pegawai, yang pada gilirannya membuat pegawai sadar bahwa sebagai abdi negara dan masyarakat harus melaksanakan tugas sebaik mungkin.

Pengaruh langsung ini dapat pula dimaknai sebagai refleksi perilaku pemimpin (Walikota) yang terbuka (*open management*) yaitu menerima kritikan dan memberi kesempatan kepada pegawai baik dalam melaksanakan tugas pokok maupun dalam pengembangan karir. Faktor ini membuat pegawai tidak kaku dalam melaksanakan tugas, dan hal ini disadari oleh Walikota sebagai salah satu penentu kinerja di dalam organisasi, apapun bentuk dan jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi itu. Faktor lain adalah perhatian Walikota terhadap pegawai sangat mendukung kinerja dan gaya kepemimpinan

yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Orientasi terhadap bawahan ini diyakini sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional oleh Walikota Tarakan yang berhasil memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan harus diapresiasi, karena umumnya pegawai (bawahan) yang memiliki kinerja yang baik terinspirasi dari perilaku sang pemimpinnya. Pemimpin yang konsisten melaksanakan tugas sesuai peraturan atau konsisten melakukan perbuatan sesuai dengan apa yang dikatakan akan dipercaya, dihormati dan dihargai oleh pegawai bawahan. Sebaliknya Pemimpin yang tidak konsisten dalam menegakan peraturan atau konsisten melakukan perbuatan yang senantiasa bertentangan dengan apa yang dikatakan tidak akan dipercaya, didukung, dihormati dan dihargai oleh pegawai bawahan.

Perilaku pimpinan yang konsisten akan mengantarkan pegawai menjadi loyal, sehingga akan selalu berusaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Hal ini sesuai komitmen Setda Kota Tarakan tentang kinerja pegawai yang ditunjukkan tabel 4.6 bahwa responden umumnya berumur 40 tahun ke bawah (66,66 persen), karena pada usia tersebut merupakan puncak karier, dan kinerja mulai menurun pada usia di atas 50 tahun. Tabel 4.11 menunjukkan masa kerja responden umumnya 15 tahun ke bawah (64,62 persen), yang berarti kesempatan untuk memperbaiki kinerja guna mencapai puncak karier masih terbuka lebar karena masa pensiun masih cukup lama. Sebagaimana ditegaskan bahwa perubahan yang terjadi dalam komposisi angkatan kerja (komposisi umur) merupakan faktor penting yang mempengaruhi pertumbuhan kinerja atau umur tenaga kerja telah memberi kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja (Mauled, M, 2004:4).

Pernyataan ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan perhatian untuk

mendorong terpeliharanya kualitas kerja yang lebih memuaskan kepada bawahan. Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu untuk mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku bawahan, memotivasi bawahan dan kepuasan kerja, meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan, serta mampu memberikan perhatian untuk mendorong terpeliharanya kualitas kerja yang lebih memuaskan kepada bawahan (Podsakoff dkk, 1996 dalam Munawaroh, 2011:18). Teori lain menyatakan kredibilitas bagi seorang pemimpin sebagai modal terpenting, tanpa kredibilitas pimpinan hanyalah bekerja berdasarkan kekuasaan sehingga tidak akan mampu menjalankan secara efektif, dan jika bawahan tidak percaya pada pembawa berita apalagi mempercayai isi beritanya, seorang pimpinan tidak bisa mengarahkan bawahan ke arah tujuan. Manusia organisasi akan lebih produktif bila kepadanya diberikan sejumlah otonomi atau kesempatan berdiri sendiri dalam melaksanakan tugasnya dan diberi perhatian untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja, seperti masalah kesehatan, dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Begitu penting kredibilitas bagi seorang pemimpin, yaitu sebagai modal terpenting. Tanpa kredibilitas, pimpinan hanyalah bekerja berdasarkan kekuasaan sehingga tidak akan mampu menjalankan secara efektif, dan jika bawahan tidak percaya pada pembawa berita apalagi mempercayai isi beritanya, seorang pimpinan tidak bisa mengarahkan pegawai ke arah tujuan (Sudarwan, 2004 sebagaimana ditegaskan Wibawa, 2011:137-138).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai didukung pula oleh penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sumarsih & Amin Wahyudi (2009), menyimpulkan kepemimpinan Kepala Desa berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa. Munawaroh (2011), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Etty Indriani & Hari Waluyo (2003) terbukti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, selanjutnya hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan melalui interveningnya dalam mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Febria Kurniadi Fajra (2011), gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BKD Kabupaten Agam.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Secara Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil olah data sebagaimana terlihat pada hasil analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*), menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada kantor Setda Kota Tarakan, yang berarti hipotesis ditolak. Memaknai hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki pegawai tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai sebesar 0.02728 mengindikasikan bahwa peranan Walikota Tarakan dalam memotivasi pegawai selama ini baru sampai pada pemuasan pegawai, tetapi belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Pengaktualisasian teori motivasi kerja untuk berubah perilaku pegawai hanya menyebabkan pegawai menjadi puas dan tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Fakta ini dapat terjadi karena pimpinan terkesan loyal dengan teori seperti memotivasi pegawai dengan financial, hal ini tentu akan memberi kepuasan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karena mereka tahu bahwa yang terkait dengan financial secara jelas diatur dalam UU dan Perda. Artinya bagaimanapun kinerja yang ditunjukkan tidak akan mempengaruhi financial mereka. Dikaitkan dengan tabel 4.10 responden umumnya pangkat/golongan III ke atas (58,97 persen)

bermakna bahwa mereka tidak lagi mengejar kinerja karena diyakini dengan pangkat/golongan yang tinggi tetap mendapat perhatian dari pimpinan.

Fakta ini pula terjadi karena pegawai yang merasa puas karena kebutuhan dan keinginannya dipenuhi oleh pimpinan sehingga dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang pegawai dibatasi oleh adanya kebijakan atasan seperti yang terkait dengan waktu lembur. Pegawai yang telah terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa pimpinan telah memberikan penghargaan kepadanya sehingga ia harus bekerja secara professional, artinya jika ada pekerjaan pokok yang harus selesai pada hari itu, tetapi sampai dengan jam kerja belum selesai, pegawai tersebut hendak menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun hanya dianggap sebagai bentuk pengabdian. Sesuai ketentuan yang berlaku, hal ini tidak diperkenankan, sehingga pegawai tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Sebab lain adalah karena instrumen penilaian kinerja pegawai selama ini didasarkan pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP-3), yang diatur dalam PP No.10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Instrumen ini lebih menekankan penilaian pada karakteristik yang harus dipenuhi oleh pegawai, seperti kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan (bagi pemimpin). Sedangkan prestasi kerja sekalipun disebutkan sebagai salah satu unsur yang dinilai tidak mempunyai kriteria yang jelas (tidak ada standar) yang dijadikan pegangan dalam menilai seberapa baik pegawai itu bekerja.

Ketiadaan standar berimplikasi pada kurang teridentifikasinya kinerja pegawai sehingga akurasi penilaian oleh penilai cenderung kurang tepat. Hal ini menjadi penyebab, mengapa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori dan hasil penelitian terdahulu sehingga menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut, agar mengetahui mengapa di kantor Setda Kota Tarakan penerapan teori motivasi kerja tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Karena secara teori kinerja yang baik dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi, dengan kata lain pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memperoleh hasil kerja yang baik pula. Motivasi kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai yang menentukan kinerja yang dihasilkan. Teori ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja yang baik adalah faktor motivasi sebagai penggerak diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006:85). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dari individu tenaga kerja seperti motivasi (Mathis dan Jackson, 2002:321). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah motivasi (prestasi kerja yang optimal didorong oleh motivasi seseorang) (Anoraga, 2004:123). Bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi motivasi kerja (Gie, 2009:17).

Penelitian terdahulu yang tidak sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian Febria Kurniadi Fajra (2011), hasil penelitian yang diperoleh ternyata motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam, dan penelitian Sumarsih & Amin Wahyudi (2009), menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa.

6. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan sesuai hasil analisis koefisien pengaruh langsung antar variabel (*standarized solution*) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara

langsung terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar -0.02855, hipotesis ditolak.

Hasil penelitian yang menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dapat dimaknai bahwa budaya kondisi (iklim) atau budaya kerja (budaya organisasi) yang diciptakan selama ini tidak berhasil memacu pegawai untuk bekerja lebih disiplin sehingga kinerja mereka juga tidak lebih baik.

Fakta ini disebabkan karena budaya organisasi yang disepakati sebagai hasil pemikiran bersama dalam membentuk aturan atau pedoman untuk berfikir dan bertindak yang seharusnya tumbuh dan dipelihara secara utuh dan konsisten, ternyata tidak demikian. Organisasi menerapkan prinsip-prinsip budaya yang sangat prosedural (mengabaikan hasil), mementingkan pekerjaan ketimbang pegawai, pemberian beban kerja tidak berdasarkan job atau professional tetapi cenderung berdasarkan suka/tidak suka dan sangat hierarki sehingga nilai-nilai budaya kebersamaan, persamaan dan kekeluargaan tidak terpelihara. Misalnya dikatikan dengan job (tabel 4.8) kelihatan secara kualitas sudah proporsional, tetapi secara kuantitas tidak proporsional karena pemberian beban kerja terkadang tidak berdasarkan job tetapi berdasarkan suka atau tidak suka, sehingga ada pegawai yang mendapat beban kerja lebih banyak sementara yang lain menganggur. Faktor lain yang memicu fakta ini terkait dengan jenis kelamin responden (tabel 4.7) yang sebagian besar laki-laki yang dianggap lebih agresif, ternyata menurut teori psikologis wanita lebih tekun dan patuh terhadap atasan, sehingga sangat memungkinkan berkerja lebih berprestasi daripada laki-laki.

Fakta ini sangat bertentangan dengan filosofi budaya organisasi sebagai pengubah dan pembentuk sikap dan perilaku pegawai untuk tunduk pada aturan dan pedoman yang telah disepakati. Hal ini bermakna bahwa membangun budaya organisasi yang baik tidak akan membawa dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu bermakna pula bahwa semakin baiknya budaya organisasi ternyata tidak berpengaruh kepada semakin meningkatnya kinerja pegawai. Dengan demikian berarti tidak terdapat peranan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.

Temuan ini tidak sejalan dengan teori yang menyatakan budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja, makin baik budaya organisasi makin meningkat pula kinerja pegawai (Sumarni, 2011:211). Teori Hofstede (2003:30) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi karena budaya organisasi terkait dengan nilai-nilai bersama yang diyakini dan menjadi dasar dalam berperilaku. Dilain sisi temuan penelitian ini mendukung penelitian Febria Kurniadi Fajra (2011), yang ternyata budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Etty Indriani & Hari Waluyo (tanpa tahun) yang terbukti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh langsung lebih dominan dibandingkan melalui interveningnya terhadap kinerja. Shofian A. Khoirusmadi (2011), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Secara Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja yang difahami pada penelitian ini adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan, ternyata kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung sebesar 0,64185 terhadap kinerja pegawai, hipotesis ditolak.

Hasil penelitian ini dimaknai bahwa rendahnya atau menurunnya kinerja pegawai disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja memicu pegawai menunda pekerjaan (menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu) yang pada akhirnya memicu menurunnya kinerja. Rendahnya kinerja pegawai karena kekecewaan dalam penempatan dan promosi pegawai lebih banyak didasarkan pada pertimbangan politis (politik lokal/pilkada) dan etnis, bukan pada pertimbangan kompetensi dan kinerja. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kinerja, maka pegawai yang merasa memiliki kompetensi dan kinerja yang baik tetapi tidak dipromosikan, tidak akan terdorong untuk berlomba meraih prestasi kerja terbaik, tetapi mereka frustrasi dan merasa tidak perlu bekerja keras.

Peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh kepuasan kerja karena kepuasan kerja merupakan penggerak pegawai untuk bekerja dengan ikhlas. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, semakin tinggi pula kinerja mereka. Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja (Brahmasari, 2008) dan Gianahis dalam Handoko, 2000:193). Hasil penelitian ini berbeda dengan teori tersebut, juga berbeda dengan penelitian Suparman (2007), yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Brahmasari & Suprayetno (2008) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pembahasan sebelumnya menyatakan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Pada pembahasan ini sesuai hasil perhitungan koefisien pengaruh tidak langsung antar

variabel menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara tidak langsung sebesar 0.00120 terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan, hipotesis diterima. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang mengisyaratkan rendahnya kinerja pegawai karena rendahnya kepuasan kerja yang terlihat pada perilaku pegawai.

Berdasarkan gambaran di atas, maka dapat dimaknai bahwa tidak ada peranan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan. Hal ini bisa terjadi karena:

- a. Kepuasan kerja sebagai pemicu peningkatan kinerja pegawai, tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan restrukturisasi pekerjaan dalam organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja dari pimpinan (atasan). Artinya kepemimpinan transformasional seharusnya berfungsi sebagai pendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung, namun fakta dalam penelitian ini menunjukkan lain, yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan.
- b. Prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional tidak dilakukan oleh semua pejabat struktural, sehingga keteladanan yang diekspresikan oleh pimpinan puncak tidak membudaya pada pimpinan level bawah. Akibatnya mereka sulit menggerakkan bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi secara maksimal yang mendukung peningkatan kinerja pegawai karena merasa tidak puas.

Temuan ini tidak sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa menciptakan kepuasan kerja pegawai tidak mudah,

karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam organisasi (Brahmasari 2008:96). Pada sisi lain temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Abdul Razak, (2013), bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga kepuasan kerja semakin memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

9. Pengaruh Motivasi Kerja Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pembahasan sebelumnya menyatakan motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Pada pembahasan ini sesuai hasil perhitungan koefisien pengaruh tidak langsung antar variabel menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung sebesar 0.00523 terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Setda Kota Tarakan, hipotesis diterima.

Makna hasil penelitian ini adalah motivasi yang diberikan selama ini hanya dapat membuat pegawai puas tetapi tidak membuat pegawai bekerja lebih baik (berkinerja). Hal ini disebabkan karena prestasi kerja yang disebutkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) sesuai PP No.10 Tahun 1979 sebagai salah satu unsur yang dinilai tidak mempunyai kriteria yang jelas (tidak ada standar) yang dijadikan pegangan dalam menilai seberapa baik pegawai itu bekerja. Akibatnya timbul *image* pegawai bahwa apapun capaian hasil kerja (kinerja) tidak mempengaruhi karier mereka seperti mekanisme kenaikan pangkat dan pemberian kompensasi telah diatur sesuai peraturan dan undang-undang yang berlaku. Demikian halnya

promosi ataupun pengembangan lainnya tidak didasarkan pada kinerja tetapi lebih banyak didasarkan pada pertimbangan politis dan etnis. Hal ini membuat pegawai hanya bekerja apa adanya sesuai job, tidak berusaha mencapai hasil kerja yang baik.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori yang menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi kerja tentu akan memiliki kinerja yang baik pula. Semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai, semakin tinggi pula kinerja mereka (Brahmasari, 2008).

10. Pengaruh Budaya Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pembahasan sebelumnya menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai. Pada pembahasan inipun sesuai hasil perhitungan koefisien pengaruh tidak langsung antar variabel menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung sebesar -0.00089 terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengaruh ini lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,02855 dan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,14585.

Makna hasil penelitian ini adalah budaya organisasi yang tidak mampu menciptakan kepuasan kerja dikalangan pegawai berimplikasi pada kinerja pegawai. Hal ini disebabkan organisasi tidak menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai budaya secara konsisten sesuai budaya kebersamaan dan persamaan, sebagaimana telah dibahas pada poin (6). Selain ketidakkonsistenan tersebut, disebabkan juga karena rendahnya pendidikan pegawai (tabel 4.9) yaitu sebagian besar (56,92 persen) responden tidak sarjana sehingga mempengaruhi pemahaman mereka terhadap nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini membuat pegawai tidak disiplin untuk meraih kinerja yang lebih baik. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Febria Kurniadi Fajra (2011), yang ternyata budaya organisasi tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada sisi lain temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Etty Indriani & Hari Waluyo (tanpa tahun) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Shofian A. Khoirusmadi (2011), menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi sebagai hasil pemikiran bersama yang telah disepakati perlu diterapkan secara utuh dan konsisten, sehingga mendorong pegawai menjadi puas, karena kepuasan akan mendorong pegawai berkinerja yang baik. Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi (Siagian, 2004:96).

E. KETERBARUAN PENELITIAN

Pembahasan hasil penelitian ini ditemukan kesamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut menjadi keterbaruan penelitian ini seperti pada lampiran 9 dan deskripsi berikut:

1. Brahmasari & Suprayetno (2008), kesamaannya dengan penelitian ini adalah semua konstruk. Penelitian terdahulu meneliti korporasi dan mengkaji kepemimpinan secara umum dan kinerja perusahaan. Penelitian ini mengkaji kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai pada birokrasi pemerintah.
2. Suparman (2007), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk antara, konstruk endogen, dan objek yang diteliti. Penelitian terdahulu mengkaji pengaruh kepemimpinan secara umum dan komitmen organisasi (konstruk eksogen), temuannya peran kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan

kerja, dan peran kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (konstruk eksogen). Hasilnya budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung dan tidak secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

3. Koesmono (2005), kesamaannya dengan penelitian ini adalah alat analisis. Perbedaannya sebagai keterbaruan penelitian ini adalah penelitian terdahulu meneliti korporasi, hanya budaya organisasi (konstruk eksogen), motivasi kerja dan kepuasan kerja (konstruk antara). Penelitian ini mengkaji lebih banyak konstruk eksogen, dan hanya kepuasan kerja (konstruk antara), menyimpulkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara langsung maupun tidak secara tidak langsung.
4. Aries Susanty, dkk (2011), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk endogen. Penelitian terdahulu meneliti korporasi, hanya mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dengan TQM, komitmen karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi (konstruk eksogen) terhadap pegawai(konstruk endogen) melalui kepuasan kerja (konstruk antara) temuannya berbeda karena perbedaan konstruk dan obyek yang diteliti.
5. Sumarsih & Amin (2009), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk endogen dan objek yang diteliti. Penelitian terdahulu hanya dua konstruk eksogen (kepemimpinan dan budaya organisasi), dan motivasi kerja (konstruk antara). Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji sebelumnya yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

6. Abdul Razak (2013), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk antara dan konstruk endogen. Penelitian terdahulu hanya mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini: mengkaji yang belum dikaji peneliti terdahulu yaitu pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
7. Wagimo & Djamaludin Ancok (2011), kesamaannya dengan penelitian ini adalah objek yang diteliti. Penelitian terdahulu hanya mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan motivasi bawahan. Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji sebelumnya yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
8. Iis Torisa Utami (1999), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk eksogen yaitu kepemimpinan transformasional. Penelitian terdahulu hanya mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja tanpa konstruk antara, ternyata kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji yaitu pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
9. Munawaroh (2011), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan obyek yang diteliti. Penelitian

terdahulu hanya hanya mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru. Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji peneliti terdahulu yaitu pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung dan tidak secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

10. Etty Indriani & Hari Waluyo, kesamaannya dengan penelitian ini adalah obyek yang diteliti. Penelitian terdahulu hanya kepemimpinan dan budaya organisasi (konstruk eksogen), dan komitmen organisasi (konstruk antara). Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji sebelumnya yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
11. Shofian A. Khoirusmadi (2011), kesamaannya dengan penelitian ini adalah objek yang diteliti. Penelitian terdahulu kepemimpinan transformasional (konstruk eksogen), dan budaya organisasi (konstruk antara). Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji peneliti terdahulu yaitu motivasi kerja dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
12. Febria Kurniadi Fajra (2011), kesamaannya dengan penelitian ini adalah konstruk eksogen, konstruk endogen, dan obyek yang diteliti. Penelitian terdahulu mengkaji kepemimpinan secara umum tanpa konstruk antara. Penelitian ini mengkaji yang belum dikaji peneliti terdahulu yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak secara langsung melalui kepuasan kerja.

F. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat disempurnakan oleh peneliti berikutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Responden penelitian ini hanya terbatas pada lingkup pegawai di kantor Setda Kota Tarakan, seharusnya bisa dikembangkan pada pegawai SKPD sehingga hasil penelitian bisa menjelaskan penilaian kinerja dari keseluruhan pegawai (PNS) yang ada di Kota Tarakan.
2. Variabel yang diamati pada penelitian ini hanya terkait dengan faktor internal organisasi yang seharusnya bisa ditambah dengan faktor eksternal, seperti lingkungan kerja, kerja sama dan pengawasan.
3. Penelitian ini hanya menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung, bisa dikembangkan untuk menghitung pengaruh parsial dan simultan dari konstruk eksogen terhadap konstruk endogen.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja PNS di kantor Setda Kota Tarakan (hipotesis diterima).
2. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja PNS di kantor Setda Kota Tarakan (hipotesis diterima).
3. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja PNS (hipotesis ditolak). Pengaruh ini merupakan yang paling tinggi penolakannya dibandingkan dengan pengaruh tidak secara langsung dari konstruk eksogen lainnya.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja PNS (hipotesis diterima). Konstruk ini memiliki pengaruh paling besar daripada pengaruh langsung konstruk eksogen lainnya.
5. Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja PNS di kantor Setda Kota Tarakan (hipotesis ditolak).
6. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung

terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan (hipotesis ditolak).

7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja PNS di kantor Setda Kota Tarakan (hipotesis ditolak).
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja PNS (hipotesis diterima).
9. Motivasi kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja PNS (hipotesis diterima).
10. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja PNS (hipotesis diterima).

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan sebelumnya, maka disarankan sebagai berikut:

1. Mengevaluasi kelemahan dalam penerapan kepemimpinan transformasional sebagai rujukan untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja PNS.
2. Memotivasi PNS untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan memberi peluang lebih besar untuk mengembangkan karier.
3. Berupaya komitmen untuk menerapkan budaya organisasi dengan melaksanakan tugas sesuai aturan dan mekanisme sehingga mampu memberi kepuasan kerja.
4. Menunjukkan kredibilitas yang membuat PNS kagum, hormat dan percaya sehingga mereka loyal untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.
5. Memotivasi PNS dengan menyesuaikan instrumen yang digunakan dalam penilaian kinerja.

6. Menerapkan prinsip dan nilai-nilai budaya organisasi secara utuh dan konsisten, sehingga PNS bekerja lebih disiplin dan meraih kinerja yang lebih baik.
7. Penempatan dan promosi PNS disesuaikan dengan kompetensi dan capaian kinerja.
8. Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional oleh semua pejabat struktural, sehingga mudah menggerakkan bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi secara maksimal yang mendukung peningkatan kinerja PNS.
9. Memberikan peluang kepada PNS untuk mengembangkan karier dalam rangka meningkatkan kinerja sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*.
10. Menanamkan penguatan budaya organisasi bagi setiap PNS sehingga mereka loyal serta memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, T. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Komitmen Agen Asuransi. (Studi Kasus : PT Synergi Adhi Manunggal). Surabaya: Jurnal Manajemen Vol.5 No.1 UPN, Surabaya.
- Allen, N.J. & Meyer. J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18
- Amaliyah. 2012. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BNI Cabang Ahmad Yani Bekasi. Jurnal Manajemen, <http://repository.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/5327/1/>, Diakses 7 April 2013.
- Ananda, 2008, Teori Budaya Organisasi. <http://www.academia.edu/4659983/>, Diakses 7 April 2009.
- Antoni, F. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai PTUN Surabaya. Surabaya: Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Arikunto, S. 2006. Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktis. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2003. Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan: Suatu Pendekatan Psikologi. Yogyakarta : Leberty.
- Bass, B.M, & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: Sage, Thousand Oaks*.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. 1995. *Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York : Harper and Row*.
- Brahmasari, & Suprayetno, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja,

- Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol.10, No 2: 124-135
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 2002. Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, A. 2001. Penilaian Kinerja Organisasi Publik. Yogyakarta: UGM.
- Effendi, S. 2000. Beberapa Hambatan Struktural Pelaksanaan Pengawasan Legislatif. Jakarta: Prisma Volume 6 LP3ES.
- Egrita, B.W.M. 2013. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komunikasi organisasi, Terhadap Kinerja Pegawai. Magelang : Balai Diklat Kepemimpinan.
- Ermayanti, D. & Thoyib, A. 2001. Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Fajra, F. K. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan BKD Kabupaten Agam. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol.4 No. 2 1 Juni 2010:1 – 8
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling* Dalam Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2005. Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____, 2005, Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Ver.5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 2007. Organisasi, Perilaku, Struktur,

- Proses: Jilid 1, Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Gie, L. T. 2009. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Gustomo, A. & A. Silvianita. 1999. Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan*. Bandung : Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB Bandung.
- Gusti, A.A.A. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Kinerja Perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia. Tesis Surabaya: Universitas 17 Agustus.
- Hadi, S. 2001. *Metodologi Research* : Jilid 2. Yogyakarta: Andi.
- Hair, J.W. Black, W.C. Babin, B.J. Andeson, R.F. & Tatham, R.L. 1998. *Multivariate Data Analisis: Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey*.
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasanuddin, A. 2012. Tesis, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Organisasi (Studi Kasus Bappeda Kabupaten Aceh Besar). Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Hasibuan, M. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Haji Masagung.
- _____, 2006, *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heijrachman dan Suad, H. 1990. *Manajemen Personalia* : Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hofstede, G. 2003. (Terjemahan) *Culture's and Organization: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: Harper Collins Publishers.

- Indriani, E. & Hari, W. 2003. Tesis, Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Ivancevich, J. M. Konopaske, Robert, Matteson, Michael, T. 2005. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta : Erlangga.
- Ilyas, Y. 2001. Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat.
- Jurkeiwick, M. 2001. (Terjemahan), *Motivation in Public and Private Organization: A Comparative Study, Public Productivity and Management Review, Vol.21 No.3, March*
- Kadji, Y. 2011. Penelitian, Analisis Kinerja Kelembagaan DPRD Provinsi Gorontalo: Kerjasama Dewan Perwakilan Daerah RI Dengan Universitas Negeri Gorontalo. Gorontalo: LP Universitas Negeri Gorontalo.
- Keban, T. Y. 2004. Enam Dimensi Strategik Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Gaya Media.
- Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia. 2015. Himpunan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Jakarta : Humas Kemdagri.
- Khaerani, T. 2011. Organisasi dan Manajemen Publik : Makalah Disajikan pada Dies Natalis Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lancang Kuning, Dumai.
- Keller, L.F. 1992. *Public Administration as Management Dalam Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Edited by Jack Rabin. New York: Marcel Dekker, Inc.*
- Kopelman, R.E. 1998. *Managing Productivity in Organization a Practical-people Oriented Prespective. New York: MC. Graw Hill Book Company.*

- Koesmono, H. T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No 2: 171-188.
- Kotter, J. P. & Heskett, J.L. 1997. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja, Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta : Prenhallindo.
- Kuncoro, M. 2001. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi, 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lenvine, C. H. 1990. *Public Administration : Challenges, Choices, Consequences*, Scott Foreman/Little Brown Higher Education : Glenview, Illianos.
- Luthans, F. 1992. *Organization Behavior, Sixth Edition*, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : STIM. YKPN.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Edisi Pertama, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi : Cetakan Pertama*. Bandung: Refika Aditama.
- _____, 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Cetakan kedua*. Bandung: Refika Aditama.
- Marselius. & Rita. 2004. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Mas'ud, F. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Marzuki, D. 2006. *Bekerja Demi Rakyat : Cetakan Pertama*. Jakarta : Komunal.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2002. *Human Resource Management :*

- (Terjemahan) Buku 1, Edisi Kesembilan. Jakarta : Salemba Empat.
- Mauled, M. 2004. Dasar-Dasar Demografi. Jakarta : LPFE Universitas Indonesia.
- McKenna, E. & Beech, N. 1995. (Terjemahan), *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall International Ltd.
- Munawaroh. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. Jurnal Ekonomi Bisnis, Th. 16, No. 2, Juli 2011 138
- Nasution. 2006. Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Keinginan Berpindah: Investigasi Empiris pada Berbagai Unit Kerja di Universitas Bengkulu. Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Semarang : STIE Stikubank. Vol.13. No.2 (133-154).
- Natsir, S. 2011. Kepemimpinan Transformasional dan Kharismatik Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan. Jakarta : Jurnal Usahawan No.01 TH XXXV.
- Nur, B. T. & Tri, G. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. Jurnal Manajemen dan kewirausahaan, <http://www.scribd.com/doc/113999568/>, Diakses 7 Julil 2013.
- Prawirosentono, S. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan : Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar. 2010. Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi. Makassar : Badan Penerbit UNM.
- Putu, S. 2007. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. Jurnal MSDM. <http://sdm-teori>.

blogspot.com/2007/05/kinerja-pegawai. html. Diakses 7 Mei 2007.

- Purnomo, J. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PNS Pada Dinas Kehutanan & Perkebunan Kabupaten Jepara, Jurnal Manajemen. http://eprints.ums.ac.id/917/1/8_4.pdf. Diakses 7 Desember 2013.
- Razak, A. 2013, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Ridlatama Bangun Usaha di Mojosari. Jurnal Manajemen. <http://sdm-teori.blogspot.com/2012/05/kinerja-pegawai. html>. Diakses 6 Mei 2013.
- Robbins, S.P. 2007. Perilaku Organisasi : Buku 1, Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Ryo, F.S. 2012. Pengertian Kepemimpinan, Teori-Teori Kepemimpinan, Tipe/Jenis Kepemimpinan. Jakarta : Bina Ilmu.
- Sedarmayanti, 2003. *Good Governance* (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan. Bandung : Mandar Maju.
- Shofian, A. K. 2011. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan), Jurnal MSDM. <http://eprints.undip.ac.id/29440/1/>, Diakses 10 Mei 2013.
- Siagian, S.P. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, 2006. Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, B. 2003. Panduan Riset Perilaku Konsumen. Jakarta: Gramedia Pustaka.

- Singarimbun, M. & Sofyan, E. 1995. Metode Penelitian Survei : Cetakan Keempat. Jakarta : LP3ES.
- Sudin, A. & Sudarman. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta, Jurnal MSDM Vol.4 No. 1 Juni 2010: 1 – 8
- Sugiyono. 2007. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, D. 2011. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Tesis. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Sumarsih & Amin. W. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pemerintah Kabupaten Sragen. Jurnal MSDM Vol. 3 No 2 Desember 86 2009 : 80 – 88. Surakarta : Universitas Slamet Riyadi.
- Suparman. 2007. Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara Di Propinsi Kalimantan Tengah). Tesis. Semarang : Undip Semarang.
- Soeprihanto. J. 2001. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan: Cetakan Kelima. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Suparyanto. 2011. <http://www.carantrik.com/2012/08/teori-kinerja.html>, diakses 12 Agustus 2011.
- Susanty, A. dkk, 2011. Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap TQM, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY). Jurnal Semarang : J@TI Undip, Vol VI, No 1, Januari.

- Sutrisno, H. 2003. Metodologi Penelitian : Jilid 2. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Tetuko, B. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan. Jurnal. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Torisa, I. 1999. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Trade Servistama Indonesia-Tangerang. Jurnal Kajian Bisnis No.17/Mei-September/1999.
- Umar, H. 2005. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi: Edisi Kedua, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, N. 2000. Perilaku Organisasi : Cetakan Ketiga, Surabaya: Citra Media.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta : Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta : Citra Umbara.
- Wagimo & Djamaludin. A, 2011. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. Jurnal Psikologi Vol. VI, No 1, Januari. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.
- Wahyusumidjo. 2003. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Graha Indonesia.
- Wibawa. 2011. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. Jurnal Ekonomi Bisnis, Th. 16, No. 2, Juli 2011 138.
- Widodo, J. 2001. *Good Governance* : Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Surabaya: Insan Cendekia.
- Zoel, D. R. 2011. Pengertian, Manfaat, Efek dan Faktor-faktor yang

Mempengaruhi Kepuasan Kerja. Pengertian Pekerjaan, Pengertian Promosi, Pengertian Kondisi Kerja, Hakikat kerja, http://www.zoeldhan_infomanajemen.com/2011/11/, Diakses November 2011.

<http://dedibrave09.wordpress.com/opini/>). Diakses 12 Maret 2012.

<http://www.propotenzia.com/2011/03/>). Diakses Maret 2011.

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/35040/4/>. Diakses 10 Juni 2009.

<http://www.academia.edu/4659983/>). Diakses 7 April 1999.

<http://sdm-teori.blogspot.com/2007/05/kinerja-pegawai.html>, Diakses Juni 2008

TENTANG PENULIS

Nama : **ELI HASMIN**
Tempat, tanggal lahir : Buton, 5 Juni 1958
Agama : Islam
Pekerjaan : Dosen STIEM Bongaya
NIDN : 0905065801
Jabatan fungsional : Lektor Kepala/IV/a
Jabatan struktural : Wakil Ketua III
Alamat rumah : Jl. Harimau No. 97 Makassar
Alamat kantor : Mappauddang No. 28 Makassar
Nama orang tua : H. La Eli (almarhum) — Ayah
: Hj. Wa Anti (almarhumah) — Ibu
Status Perkawinan : Kawin
Nama istri : Yustiti Umpenawany, B.Sc.
Pekerjaan istri : Guru
Anak/menantu/cucu : Fadhillah Hasmin, S.E.
Farhana Hasmin, S.E., M.M.
Fajriyanti Hasmin, S.E.
A. Rizky Rifandi, S.E., M.M. — Menantu
A. Zahrani Rezqilah Rifandi — Cucu
A. Rafi Rifandi Hasmin — Cucu

Riwayat Pendidikan :

1. SD Negeri 2 Tarakan — Tamat tahun 1972
2. SMP Negeri 2 Tarakan — Tamat tahun 1975
3. SMEA Negeri Tarakan — Tamat tahun 1979 (Perpanjangan Tahun Ajaran)
4. Sarjana Muda (Akademi Bank dan Keuangan) Ujung Pandang — Tamat tahun 1983
5. S1 Fakultas Ekonomi UMI Makassar — Tamat tahun 1988
6. S2 MSDM STIEM Bongaya — Tamat tahun 2002
7. S3 Ilmu Administrasi Publik Universitas Negeri Makassar

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KOTA TARAKAN

Penerbitan buku ini terinspirasi dari reformasi birokrasi yang menuntut pendayagunaan pegawai yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Dalam hal ini diperlukan suatu sistem manajemen yang efektif sehingga mampu memotivasi dan menerapkan budaya organisasi yang baik sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi demi pencapaian kinerja yang baik.

Bahan-bahan yang disajikan dalam buku ini adalah merupakan hasil penelitian dan kumpulan dari beberapa literatur yang terkait dengan kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Tentu saja sajian buku ini masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran sangat diharapkan dan akan diterima dengan senang hati demi kesempurnaannya.

ELI HASMIN, lahir di Buton pada tanggal 5 Juni 1958. Pendidikan dari SD-SMEA ditempuh di kota Tarakan, Sarjana Muda (Akademi Bank dan Keuangan) Ujung Pandang diselesaikan tahun 1983, kemudian melanjutkan jenjang S1 di Fakultas Ekonomi UMI Makassar selesai tahun 1988, S2 MSDM di tempuh di STIEM Bongaya selesai tahun 2002, dan S3 Ilmu Administrasi Publik ditempuh di Universitas Negeri Makassar. Saat ini berkarya sebagai dosen di STIEM Bongaya.