



### TENTANG PENULIS

Suhery S.E., Akt., M.M Merupakan seorang pengajar sekaligus pebisnis. "Agar sukses, kemauanmu untuk berhasil harus lebih besar dari ketakutanmu untuk gagal," Bill Cosby. Motto ini yg dijadikannya untuk terus berani melakukan Hal - Hal baru. Kelahiran Jakarta, 14 Juni 1961 ini telah merampungkan studi Magister Manajemen di Universitas Negeri Padang pada 17 September 2016. Sebelumnya dia menempuh pendidikan Sarjana pada 1981 mengambil jurusan Akuntansi di Universitas Andalas. Masa SD, SMP Dan SMA dijalani di Jakarta. Lulusan SMA 42 Jakarta tahun 1980, SMPN 14 Jakarta tahun 1976 dan SD Islam YPPI Darul Mu'minin tahun 1973 ini merupakan anak ke 3 dari 9 bersaudara. Menjadi pengajar di STIE Perdagangan Padang sekaligus pebisnis membantunya untuk meningkatkan potensi dan kemampuan diri secara penuh. Bertemu orang-orang baru, berbagi wawasan dan pengalaman membuatnya tetap aktif. Berbagai organisasi telah diikutinya seperti Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia berlokasi di Padang. Penulis bisa dihubungi melalui email [Suheryasia@gmail.com](mailto:Suheryasia@gmail.com)

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi karena manusia memiliki kemampuan berupa bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.



Yayasan Barcode

ISBN 978-623-7942-96-2



9 786237 942962

SUMBER DAYA MANUSIA

Suhery S.E., Akt., M.M

Suhery S.E., Akt., M.M

# SUMBER Daya Manusia



**Suhery S.E., Akt., M.M**

# **SUMBER DAYA MANUSIA**



**PENERBIT YAYASAN BARCODE  
2020**

# SUMBER DAYA MANUSIA

**Penulis :**

Suhery S.E., Akt., M.M

ISBN : 978-623-7942-96-2

**Design Cover & Layout:**

Sulaiman Sahabuddin

Cetakan pertama : 2020

15 X 23 cm

Diterbitkan pertama kali oleh:

**YAYASAN BARCODE**

Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Kesatuan 3 No. 9 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Email: [penerbitbarcode@gmail.com](mailto:penerbitbarcode@gmail.com)

Website : [www.yayasanbarcode.com](http://www.yayasanbarcode.com)

HP. 0853-4039-1342

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan cara apapun tanpa ijin  
penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya kepada kami sehingga buku ini bisa diterbitkan. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah untuk Rasul Muhammad SAW.

Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya. Kepuasan kerja yang tinggi akan memunculkan ikatan yang positif antara pegawai dengan pekerjaannya, sehingga dari pegawai tersebut dapat diharapkan suatu hasil yang optimal. Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Rivai (2004:60), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kemampuan seorang pemimpin dapat dilihat dalam mengelola dan memberdayakan bawahan sesuai dengan tugas, prosedur dan instruksi yang telah ditetapkan organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai agar tercapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengamatan penulis kepemimpinan pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat masih belum mendukung sepenuhnya kinerja pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Hal ini ditandai dengan

- 1) Pimpinan jarang menerapkan komunikasi dua arah,

2)Pimpinan kurang melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap bawahan, 3) Pimpinan tidak mengikut sertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, 4)Pimpinan kurang memberikan arahan kepada bawahan dan 5) pimpinan kurang memberikan kewenangan dan tanggung jawab terhadap bawahan. (Survey awal pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat) Selanjutnya motivasi kerja juga diduga merupakan faktor yang terkait dengan kinerja.

Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan dan karya berikutnya. Kesempurnaan hanya milik Tuhan, sementara kita hanya dapat berupaya.

Juli 2020  
PENULIS

**Suhery S.E., Akt., M.M**

# **DAFTAR ISI**

Kata Pengantar\_iii

Daftar Isi\_v

**BAB I  
PENDAHULUAN\_1**

**BAB II  
KINERJA\_9**

**BAB III  
KEPEMIMPINAN\_28**

**BAB IV  
MOTIVASI KERJA\_35**

**BAB V  
KEPUASAN KERJA\_49**

**BAB VI  
PENUTUP\_62**

**DAFTAR PUSTAKA\_65**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi karena manusia memiliki kemampuan berupa bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai

dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Pemerintahan dalam suatu negara merupakan salah satu organisasi yang dibentuk oleh manusia yang bertujuan untuk memberikan pelayanan bagi semua individu masyarakat dan sebagai pelaksana pembangunan yang bertujuan mewujudkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Guna tercapainya tujuan tersebut, pemerintahan dalam pelaksanaannya membentuk unit organisasi yang lebih kecil seperti departemen dan dinas sehingga memudahkan dalam pengawasan dan penilaian dalam hasil kerja (kinerja) yang diharapkan dari setiap organisasi.

Kinerja pegawai pemerintah menjadi perhatian masyarakat hingga saat ini. Hal ini ditunjukkan dengan layanan masyarakat (publik) yang kurang memuaskan (media group, 2009:8). Hingga saat ini, kepuasan masyarakat terhadap berbagai pelayanan publik yang ada masih sangat rendah. Memahami hal tersebut, maka tidak ada lagi alasan bagi segenap pegawai pemerintah untuk tidak memperhatikan masalah kinerja. Kinerja menurut Mangkunegara (2001:57) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan bertitik tolak dari pendapat diatas dapatlah dikatakan bahwa kinerja merupakan gambaran kesuksesan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Untuk peningkatan kinerja pegawai salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus. Pandangan ini bukan saja merupakan salah satu kiat dalam mengelola organisasi dengan baik, akan tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting. Kinerja mengandung makna prestasi yang berarti hasil karya yang dicapai, dan melakukan suatu kegiatan yang bertujuan mendapatkan hasil. Kinerja juga merupakan patokan akhir dari usaha yang dilakukan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, kinerja yang tinggi menggambarkan keberhasilan dan kesuksesan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dan sebaliknya kinerja yang rendah menggambarkan ketidakberhasilan dan ketidaksuksesan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Belum maksimalnya efektifitas pegawai dalam bekerja dikarenakan seringnya penjadwalan pekerjaan yang

telah ditentukan tidak berjalan sesuai dengan jadwalnya, terkadang terlambat dan tertunda, akibat rendahnya kemampuan pegawai mengatasi setiap masalah atau hambatan yang ditemukan pada saat penyelesaian pekerjaan. (Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat). Rendahnya pencapaian kinerja yang dialami oleh pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat disebabkan oleh banyak faktor. Menurut Mangkunegara (2001:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan motivasi. Snell & Bohland (2007:367) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan lingkungan. Sedangkan Colquit et al (2009:8) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh: (1)organizational mechanism yang terdiri dari organizational culture, organizational structure; (2) group mechanism yang terdiri dari leadership dan teams; (3) individual characteristic yang terdiri dari personality, culture dan ability, serta (4) individual mechanism yang terdiri dari job satisfaction, stress, motivation, trust, learning dan decision making. Dalam kajian ini, penulis membatasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada variabel kepuasan kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Tercapainya kinerja yang optimal tidak

terlepas dari motivasi kerja pegawai dan peran perilaku pimpinan birokrasi yang secara bersama-sama akan melahirkan kepuasan kerja bagi pegawai.

Sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja pegawai cenderung akan mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2008:141) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dinilai penting. Lebih lanjut Luthans (2008:142) mengungkapkan karakteristik dari kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan, kepuasan kerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat masih rendah, salah satu yang menjadi faktor utama ketidakpuasan kerja pegawai disebabkan oleh rendahnya kesempatan promosi bagi pegawai. Sebagian besar pegawai merasakan bahwa kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan lebih dikarenakan oleh kedekatan personal dengan atasan dibandingkan dengan kinerja yang mereka

capai, serta seringnya suatu jabatan kosong untuk waktu yang lama.

Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya. Kepuasan kerja yang tinggi akan memunculkan ikatan yang positif antara pegawai dengan pekerjaannya, sehingga dari pegawai tersebut dapat diharapkan suatu hasil yang optimal. Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Menurut Rivai (2004:60), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kemampuan seorang pemimpin dapat dilihat dalam mengelola dan memberdayakan bawahan sesuai dengan tugas, prosedur dan instruksi yang telah ditetapkan organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai agar tercapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengamatan penulis kepemimpinan pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat masih belum mendukung sepenuhnya kinerja pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Hal ini ditandai dengan

- 1) Pimpinan jarang menerapkan komunikasi dua arah,

2)Pimpinan kurang melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap bawahan, 3) Pimpinan tidak mengikut sertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, 4)Pimpinan kurang memberikan arahan kepada bawahan dan 5) pimpinan kurang memberikan kewenangan dan tanggung jawab terhadap bawahan. (Survey awal pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat) Selanjutnya motivasi kerja juga diduga merupakan faktor yang terkait dengan kinerja.

Menurut Rivai (2005:455), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Biasanya pegawai yang memiliki motivasi kerja akan meningkatkan kinerjanya. Motivasi seseorang akan berpengaruh pada komitmen mereka terhadap tugas dan menjadi daya penggerak untuk mencapai berbagai keinginan. Motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong mengaktifkan atau menggerakkan perilaku kearah tercapainya tujuan. Dengan adanya motivasi kerja dalam diri pegawai maka ia akan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan kecakapan dan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat,

bahwa motivasi kerja pegawai masih rendah, hal ini dapat terlihat dari fenomena yang terjadi yaitu: 1) masih rendahnya kreatifitas pegawai, seperti bawahan selalu menunggu pekerjaan dari atasannya, 2) rendahnya tanggung jawab pegawai 3) pegawai kurang berinisiatif, 4) pegawai kurang suka menghadapi tantangan dan 5) kurang inovatifnya pegawai. Keseluruhan fenomena yang tergambar tentang motivasi kerja pegawai tersebut berdampak kepada seringnya terlambat atau tertundanya pelaksanaan setiap kegiatan yang telah diprogramkan.

# **BAB II**

## **KINERJA**

### **A. Pengertian Kinerja**

Pegawai Kinerja adalah tingkat kemampuan para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2007). Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan

tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Kinerja pegawai adalah unjuk kerja seorang pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Fattah 2014 : 25). Gibson, et all (2006) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Sebagai pegawai kesuksesan atau keberhasilannya adalah hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan yang telah dilakukannya dalam melaksanakan dan menyikapi berbagai aktivitas yang terkait dengan tugas pokok dan fungsinya. Kinerja yang dimiliki oleh pegawai akan dapat menentukan keberhasilan organisasi, dimana dapat

ditunjukkan dengan hasil kerja yang dapat diukur baik dalam bentuk kuantitas maupun secara kualitas.

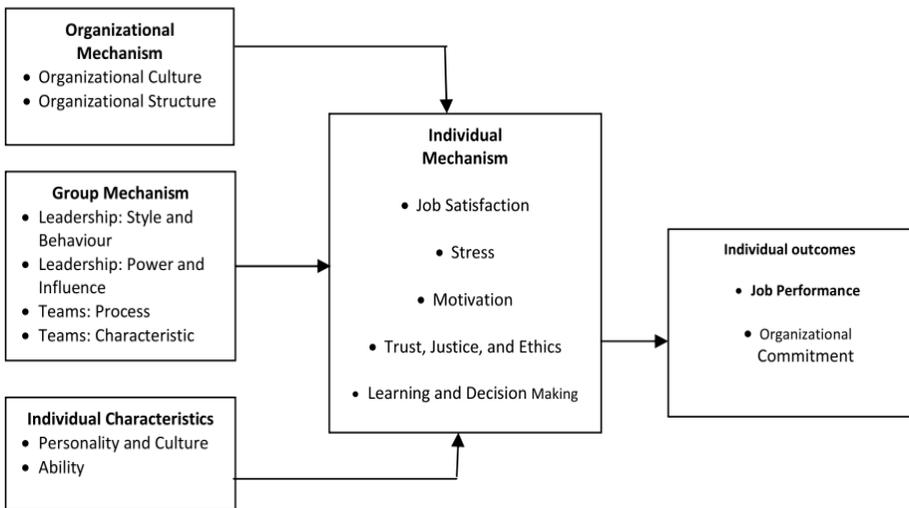
Sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2001:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ini diperkuat oleh pendapat Wahjosumidjo (2003:431), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai prestasi atau sumbangan yang diberikan pegawai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil atau prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.**

Menurut Furtwengler (2002:79) bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu ketrampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, trampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya.

Faktor-faktor tersebut memang tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan, namun memiliki bobot pengaruh yang sama. Sedangkan Higgins yang diikuti oleh Umar (2004) mengidentifikasi adanya beberapa variabel yang berkaitan erat dengan kinerja, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran pegawai, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Berdasarkan integratif model perilaku organisasi yang dikembangkan oleh Colquit et al (2009:8), kinerja dipengaruhi oleh organizational mechanism, group mechanism, individual characteristic, dan individual mechanism yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Integrative Model of Organizational Behaviour

Selain itu, Timpe (2000:32) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja meliputi faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, perilaku, sikap dan sebagainya (dihubungkan dengan sikap orang),

dan faktor-faktor eksternal seperti keadaan ekonomi, pengawas, pimpinan dan sebagainya (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang).

Simanjuntak (2005:6), menyatakan kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu: (1) kompetensi individu seperti kecerdasan, motivasi untuk berprestasi, disiplin kerja dan etos kerja (2) dukungan organisasi seperti penyediaan sarana dan prasarana dan kenyamanan lingkungan kerja, dan (3) dukungan manajemen seperti kepemimpinan, hubungan yang aman dan harmonis (iklim organisasi), dan pengembangan karir. Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi. Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ), dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya seseorang misalnya pegawai adalah memiliki IQ tinggi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Faktor kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara sejalan dengan yang dikemukakan oleh Lussier (2009:387)

yaitu untuk memperoleh kinerja yang tinggi, faktor berupa ability, motivation dan resources harus juga tinggi.

Demikian juga dengan pendapat Snell dan Bohland (2007:367) bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivation, environment, dan ability seperti yang diilustrasikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1 Factors That Influence Performance

<i>Motivation</i>	<i>Environment</i>	<i>Ability</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Career ambition</i></li> <li>• <i>Employee conflict</i></li> <li>• <i>Frustration</i></li> <li>• <i>Fairness</i></li> <li>• <i>Goals</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Equipment</i></li> <li>• <i>Job Design</i></li> <li>• <i>Economic Conditions</i></li> <li>• <i>Unions</i></li> <li>• <i>Rules and Policies</i></li> <li>• <i>Management Support</i></li> <li>• <i>Laws and Regulations</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Technical skills</i></li> <li>• <i>Interpersonal skills</i></li> <li>• <i>Problem solving skills</i></li> <li>• <i>Analytical skills</i></li> <li>• <i>Communication skills</i></li> <li>• <i>Physicaal limitations</i></li> </ul>

Sementara itu, Soejadi (2000:17) mengemukakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya: (1) motivasi kerja, (2) disiplin kerja (3) kepemimpinan dan (4) imbalan yang diterima. Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya : (1) komitmen, (2) kepemimpinan, (3) gaji /insentif, (4) sarana dan prasarana (5) disiplin, (6) motivasi kerja, (7)

kepuasan kerja, (8) lingkungan kerja (9) kesesuaian tugas, (10) keberadaan mereka dalam organisasi, dan (11) kemampuan mereka. Semua faktor tersebut apabila dikembangkan dengan baik akan meningkatkan kemampuan profesionalisme yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, dalam penelitian ini, penulis menggunakan sebagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan oleh Colquit yaitu kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja.

### **C. Penilaian Kinerja**

Untuk mengetahui hasil kinerja pegawai, perlu dilakukan penilaian atas kinerja pegawai tersebut. Dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berkelanjutan (Simamora, 2007).

Menurut Dharma (2009:14) penilaian kinerja merupakan system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik

yang ditentukan oleh organisasi. Sedangkan Simamora (2007) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu pegawai Menurut Daft (2003:423) penilaian kinerja terdiri atas langkah-langkah dari peninjauan dan penilaian kinerja karyawan, merekam penilaian, dan menyediakan umpan balik kepada karyawan. Handoko (2002:13) mengemukakan pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan (Dessler, 2006).

Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja,

kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Menurut Dessler (2006) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau
4. Perbaikan.
5. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
6. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Sementara itu, Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja pegawai, perlu diperhatikan unsur-unsur yang terdapat dalam penilaian kinerja tersebut.

Unsur-unsur penilaian kinerja menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi. Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.
2. Kedisiplinan. Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreativitas. Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Bekerjasama. Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
5. Kecakapan. Penilaian dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam- macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dalam suatu manajemen.
6. Tanggung jawab. Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan

kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Dessler mengenai unsur-unsur dalam penilaian kinerja, Rivai dkk (2005: 324) mengemukakan pula bahwa dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan

penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Sedangkan Bernardin and Russel (2001) mengemukakan bahwa terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Quality yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. Quantity yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Timeliness yaitu tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih

cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.

4. Cost effectiveness yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Need for supervision yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Interpersonal impact yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerjasama di antara rekan kerja.

Berbeda pula dengan apa yang disampaikan oleh Handoko (2002:13) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria yaitu:

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target- target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja adalah agar dapat mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan tugas secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai tujuan. Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi.

Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dengan sistem penilaian yang sama. Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik. Salah satu konflik tersebut mungkin menggunakan power (kekuatan) dalam proses

penilaian dan hasil penilaian. Tujuan penilaian kinerja seorang pegawai adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan kegiatan organisasi.

Selanjutnya, Moorhead dan Griffin mengemukakan bahwa dasar tujuan penilaian kinerja adalah memberikan informasi tentang kinerja pekerjaan yaitu penilaian kinerja masa lalu dan pengembangan kinerja dimasa yang akan datang. Rivai (2004:551) mengemukakan penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
  - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan,
  - b. Umpan balik kinerja
  - c. Menentukan transfer dan penugasan dan
  - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi;
  - a. Keputusan untuk pengambilan gaji, promosi mempertahankan atau memberhentikan karyawan,
  - b. Pengakuan kinerja karyawan,
  - c. Pemutusan hubungan kerja dan
  - d. Mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahaan, yang meliputi;
  - a. Perencanaan SDM
  - b. Menentukan kebutuhan pelatihan,
  - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan,
  - d. Informasi untuk identifikasi tujuan,
  - e. Evaluasi terhadap sistem SDM, dan
  - f. Penguatan terhadap kebutuhan dalam pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi:
  - a. Kriteria untuk validasi penelitian,
  - b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang sdm, dan
  - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Agar tercapainya apa yang menjadi tujuan penilaian kinerja dari setiap organisasi, maka perlu kiranya dalam melakukan penilaian kinerja pegawai dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: (Dessler, 2006):

1. Mendefinisikan pekerjaan, yang berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan.
2. Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang

telah ditetapkan dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.

3. Sesi umpan balik, berarti kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

D. Indikator Kinerja Agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan lancar maka perlu adanya dasar penilaian yang dapat dijadikan pedoman (standar), seperti adanya uraian pekerjaan yang harus dilakukan para karyawan dan adanya penetapan atas tugas dan tanggung jawabnya. Untuk memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai perlu diperhatikan unsur-unsur atau indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Berdasarkan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja menurut para ahli diatas, maka yang akan menjadi indikator penilaian variabel kinerja dalam penelitian ini terdiri dari: (Fattah, 2014:35)

1. Hasil kerja, dengan elemen kuantitas kerja, kualitas kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.
2. Perilaku kerja, dengan elemen disiplin kerja, inisiatif, dan ketelitian.
3. Sifat pribadi, dengan elemen kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

# **BAB III**

## **KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 2006). Kemudian Handoko (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Newstrom (2007:159), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan. Menurut Robbins (2008), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

### **1. Teori-Teori Kepemimpinan**

Rivai dkk (2005) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

a) Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

- a. Inteligensia.
  - b. Kepribadian.
  - c. Karakteristik fisik.
- b) Teori perilaku
- Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:
- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
  - b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).
- c) Teori situasional,
- Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Sholeha dan Suzy (2006) mengemukakan bahwa dalam teori ini kepemimpinan

dipengaruhi oleh berbagai faktor situasi dalam organisasi, dan faktor situasi di luar organisasi, antara lain:

- a. Faktor situasi di luar organisasi: sosial dan budaya yang berkembang, perubahan globalisasi, dan kondisi perekonomian.
- b. Faktor situasi dalam organisasi: kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku atasan, tingkatan organisasi dan besarnya kelompok, pengharapan dan perilaku bawahan.

## **2. Indikator Kepemimpinan**

Menurut House dan Mitchell (2205:96), perilaku pemimpin yang diadopsi dari teori path goal diklasifikasikan kedalam rangkap empat. Teori path goal dari kepemimpinan ini dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Evans 1974; House and Dessler 1974; House Mitchell, 1974 (dalam Fattah ; 2014 : 61). Klasifikasi perilaku-perilaku pemimpin meliputi:

- a. Kepemimpinan Suportif Perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap

kesejahteraan dan kebutuhan pribadi para bawahan. Perilaku kepemimpinan tersebut terbuka, bersahabat, dan ramah.

- b. Kepemimpinan Direktif Perilaku pemimpin yang memberitahu para bawahannya apa yang harus mereka kerjakan serta penekanan ketaatan pada peraturan-peraturan
- c. Kepemimpinan Partisipatif Perilaku pemimpin yang senantiasa melakukan diskusi dengan para bawahannya tentang keputusan-keputusan yang akan dibuat. Pemimpin partisipatif mendorong adanya diskusi kelompok dan saran-saran tertulis.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian Perilaku pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus-menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Klasifikasi dari perilaku-perilaku pemimpin yang dikemukakan diatas, akan menjadi indikator dari variabel kepemimpinan dalam penelitian ini.

### **3. Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin**

Menurut Kartini (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dkk (2011:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk

mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh G.R Terry (Kartini, 2011:47), yaitu:

1. Kekuatan.
2. Stabilitas emosi.
3. Pengetahuan tentang relasi insani.
4. Kejujuran.
5. Objektif.
6. Dorongan pribadi.
7. Keterampilan berkomunikasi.
8. Kemampuan mengajar.
9. Keterampilan sosial.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

# **BAB IV**

## **MOTIVASI KERJA**

### **A. Pengertian Motivasi**

Menurut Hadari dan Martini (2006:92) motif atau dorongan adalah suatu dorongan yang menjadi pangsang seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Menurut Cormick yang dikutip oleh Mangkunegara (2006:94) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”.

Motivasi menurut Flippo dalam Hasibuan (2007:143) adalah “Suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja. Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinan merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk melaksana pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2001).Motivasi

adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002).

Rivai (2009:837) menyebutkan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik yang sesuai dengan tujuan. Sedangkan Zainun (2009) menjelaskan motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2001) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan Fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.
2. Teknik komunikasi persuasif. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu Attention (perhatian), Interest (minat), Desire

(hasrat), Decision (keputusan), Action (aksi atau tindakan), dan Satisfaction (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## **B. Teori-Teori Motivasi**

Motivasi sebenarnya memiliki beberapa teori dari beberapa pendapat tokoh, teori tersebut antara lain :

1. Teori Motivasi menurut Douglas Mc. Gregor (Siagian, 2002:106) Hasil pemikiran Mc. Gregor adalah para manajer menggolongkan para bawahannya pada dua kategori berdasarkan asumsi tertentu. Asumsi pertama ialah bahwa para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul

tanggungjawab dan harus dipaksa untuk menghasilkan sesuatu. Para bawahan yang berciri seperti itu dikategorikan sebagai “Manusia X” sebaliknya dalam organisasi terdapat pola para karyawan yang senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggungjawab dan mampu mengendalikan diri, mereka dikategorikan sebagai “Manusia Y”.

2. Teori Motivasi menurut Frederik Herzberg (Siagian, 2002:107) Disebut juga teori motivasi dan hygiene. Penelitian yang dilakukan dalam pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi menurut Herzberg adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan dan pertumbuhan sedangkan faktor-faktor hygiene yang menonjol ialah kebijaksanaan perusahaan. Kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status dan keamanan.
3. Teori Harapan Victor Vroom (Robins, 2009:215) Dewasa ini, salah satu penjelasan yang paling

meluas diterima, baik mengenai motivasi adalah teori harapan (expectancy theory) dari Victor Vroom. Meskipun ada pengkritiknya, namun kebanyakan bukti riset mendukung teori tersebut. Teori pengharapan berakar pada konsep-konsep kognitif yang dikemukakan oleh para psikolog terutama Kurt Lewin dan Edward Talmani. Teori pengharapan menyatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar kepada penilaian kinerja yang baik.

Dalam pengharapan, motivasi kerja seseorang sangat ditentukan oleh apa yang akan dicapai oleh orang yang bersangkutan. Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain : (Wursanto, 2006:149)

- a. Upah atau gaji yang sesuai
- b. Keamanan kerja yang terjamin
- c. Kehormatan dan pengakuan
- d. Perlakuan yang adil
- e. Pimpinan yang cakap, jujur dan berwibawa
- f. Suasana kerja yang menarik
- g. Jabatan yang menarik

4. Teori Motivasi menurut Mc. Clelland dan Atkinson (Buchari, 2009 : 52).

Mc. Clelland dan Atkinson menampilkan adanya tiga macam motif utama manusia dalam bekerja, yaitu : kebutuhan merasa berhasil, kebutuhan untuk bergaul atau berteman dan kebutuhan untuk berkuasa. Sekalipun semua orang mempunyai kebutuhan atau motif ini namun kekuatan pengaruh kebutuhan ini tidak sama kuatnya pada setiap saat atau pada saat yang berbeda. Namun demikian Mc. Clelland dan Atkinson sudah menggunakan teori mereka ini untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan dengan jalan menyesuaikan kondisi sedemikian rupa sehingga dapat menggerakkan orang kearah pencapaian hasil yang diinginkannya.

5. Teori Motivasi menurut F. Clayton Alderfer “ERG” (Siagian, 2002:108). Teori ini dikembangkan oleh F. Clayton Alderfer, seorang guru besar di Universitas Yale di Amerika Serikat. Alderfer mengetengahkan teori yang mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan “inti” (core needs) yang disebutnya eksistensi,

hubungan dan pertumbuhan (Existence, Relatedness, and Growth – ERG). Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para pimpinan memahami sikap kerja masing-masing pegawai. Mereka dapat mengelola organisasi secara berkala sesuai dengan pola motivasi yang paling menonjol. Ada beberapa sistem yang dapat digunakan untuk mendistribusikan upah. Masing-masing sistem itu akan mempunyai pengaruh yang spesifik terhadap dorongan atau kinerja serta nilai-nilai yang akan dicapai. Sampai sekarang sebetulnya tidak ada suatu sistem yang betul-betul murni yang berdiri sendiri.

### **C. Teori Motivasi Kerja**

Bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan. Aktivitas ini melibatkan fisik dan mental (As'ad, 2001). Bekerja merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya (Gilmer, 1971 dalam Nursalam 2008). Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Nursalam, 2008). Menurut Smith dan Wakeley (Moch As'ad, 1999: 47) menyatakan bahwa

seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Pendapat dari Gilmer (Moch As'ad, 1999: 47), bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi motivasi dan teori motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Telah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu. Menurut

Nursalam (2008), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu:

- a. Prinsip partisipatif Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang Pemimpin akan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk

mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

- e. Prinsip memberi perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, sehingga bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor instrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif, dan juga kebutuhan hidup.
2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga, dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

Hasibuan (2007) mengatakan bahwa alat-alat motivasi yang diberikan kepada karyawan dapat berbentuk Material Incentive dan Non Material Incentive.

Material incentive adalah jenis motivasi berupa pemberian materi seperti uang atau barang, sedangkan Non Material Incentive berupa penempatan yang tepat, piagam penghargaan, bintang jasa, dan perlakuan yang wajar, dan sejenisnya. Selanjutnya Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

- a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
- b. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak

adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda. Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
2. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan dilain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

### **E. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Rivai (2009:838) aspek-aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja , yakni:

1. Rasa aman dalam bekerja
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif,
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan,

4. Penghargaan atas prestasi kerja

5. Perlakuan yang adil dari manajemen.

Aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi kerja yang dikemukakan oleh Rivai ini, akan menjadi indikator dalam penelitian ini.

# **BAB V**

## **KEPUASAN KERJA**

Kepuasan kerja bagi setiap pegawai adalah berbeda-beda karena masing-masing pegawai mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda. Secara umum kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dirasakan seseorang sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut McKenna (2011:276) kepuasan kerja berhubungan dengan seberapa baik ekspektasi pribadi karyawan di tempat kerja sesuai dengan hasil yang dicapai.

Robbins dan Judge (2009:113) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Newstrom (2007:73) menyebutkan kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai melihat pekerjaan mereka.

Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Schermerhorn (2005:143) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasa positif atau negative tentang pekerjaan mereka. Lain halnya

dengan Luthans (2008:141) yang berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dinilai penting.

Menurut Mangkunegara (2006), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Masrukhin dan Waridin (2006) kepuasan kerja seorang individu tergantung pada karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut sehingga tingkat kepuasan yang dirasakan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya. Salah satu kriteria dalam kepuasan kerja dimana ukuran yang

serupa dari kesuksesan organisasi dapat dilihat pada tingkat absensi pegawai (Gibson,2009).

Sehubungan dengan hal yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan secara umum bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan menggeneralisasikan sikap-sikap yang didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam.

## **1. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl (2005:130) beberapa teori kepuasan kerja dalam lingkup yang lebih terbatas terdiri dari:

### **a. Equity Theory (teori Keadilan)**

Equity Theory dikembangkan dengan prinsip orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah dia merasakan adanya keadilan (equity) atau ketidakadilan (inequity) atau situasi. Perasaan equity dan inequity atas situasi ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari equity ada tiga, yaitu: masukan (input), hasil (outcomes), pembanding (comparison person) dan keadilan-ketidakadilan (equity-inquity). Input (masukan)

adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Adapun Outcomes (hasil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan. Comparison person (pembanding) bias berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini pegawai akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam situasi kerja. Apabila perbandingan ini cukup adil (equity) maka ia akan merasa puas. Jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan biasanya menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang dan apalagi merugikan akan timbul ketidakpuasan. Prinsip dan teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi. Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas sesuatu situasi tersebut diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang

selevel dengannya atau dengan dirinya sendiri di masa lampau.

**b. Discrepancy Theory**

**(teori ketidakpuasan/ketimpangan)**

Dalam teori ini kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya diperoleh seseorang dengan kenyataan yang dia rasakan. Artinya kepuasan kerja seseorang itu tergantung pada antara apa yang diinginkan seperti kehormatan, prestasi, gaji, fasilitas berupa perumahan, kesehatan, transportasi dan lain-lain dengan apa yang dia rasakan atau dengan apa yang diperolehnya melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkannya dan apa yang dirasakannya.

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

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dengan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok atau faktor, yaitu kelompok satisfier/motivator dan kelompok disastisfier (Hygiene factor).

- 1) Kelompok motivator ialah faktor atau situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja,

yang terdiri dari prestasi/pencapaian (achievement) faktor ini akan menimbulkan kepuasan.

- 2) Kelompok dissatisfier (Hygiene factor), ialah faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan (company policy and administration), teknik supervisi (technical supervision), gaji (salary), hubungan antarpribadi (interpersonal relations), kondisi kerja (working condition), jaminan kerja (job security) dan status.

## **2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2006), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan

finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. As'ad yang dikutip oleh Komara (2001) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, bakat, ketentraman kerja dan sikap kerja.
- b) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan dengan atasan maupun antara karyawan yang berbeda jenis dan unit kerjanya.
- c) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan karyawan yang meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang dan suhu.
- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan

kesejahteraan karyawan yang meliputi gaji, jaminan sosial dan tunjangan.

Mangkunegara (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan.

- a) Turnover Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya memiliki turnover yang tinggi.
- b) Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
- c) Umur Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai

harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

- d) Tingkat pekerjaan Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
- e) Ukuran organisasi perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

Selanjutnya Robbins (2003) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang Artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Oleh karena itu, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan hendaknya memiliki tantangan yang proporsional.
- b. Reward yang sesuai Reward adalah gaji, komisi, bonus dan juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan fair. Adil dan fair, adalah ada kesesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan, skill atau keterampilan dan latarbelakang pendidikan. Demikian juga masalah promosi, jika karyawan menilai

sistem gaji dan promosi sudah adil dan fair maka kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

- c. Kondisi kerja yang mendukung Kondisi kerja adalah temperatur, cahaya atau penerangan, meja dan tingkat kebisingan. Banyak penelitian mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan. Umumnya karyawan akan senang bekerja dengan fasilitas yang bersih, nyaman dan dengan alat-alat yang memadai. Hal-hal demikian akan memberi kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- d. Rekan kerja yang mendukung Tidak semua orang yang bekerja hanya untuk mencari uang, tetapi ada juga orang yang bekerja dengan tujuan memenuhi kebutuhan interaksi sosial

- (needaffiliation). Rekan kerja yang ramah dan kooperatif dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Atasan Karyawan yang memiliki atasan yang penuh perhatian dan sportif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
  - f. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan Karyawan yang memiliki tipe kepribadian yang kongruen dengan pekerjaan mereka, akan memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut. Keberhasilan ini pada akhirnya akan membawa pada kepuasan kerja yang tinggi.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Celluci, Anthony J dan David L. Devries (1978) dalam fuad 2004: 185) indikator kepuasan kerja antara lain sebagai berikut :

- a. Kepuasan dengan kompensasi
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan kerja
- d. Kepuasan dengan atasan (pimpinan)

Berdasarkan keterangan di atas, maka yang menjadi indikator dari variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini berdasarkan kepada dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang dibuktikan dari koefisien jalur sebesar 0,577 dan nilai t hitung sebesar 7,168 dan level Sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Artinya semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera yang dibuktikan dari koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah 0,302 dengan nilai t hitung sebesar 3,197 dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya semakin termotivasi seorang pegawai dalam bekerja akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tersebut.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang dibuktikan dari koefisien

jalur pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja adalah 0,335 dengan nilai t hitung adalah 3,891 dan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini berarti semakin bagus fungsi kepemimpinan atasan langsung di instansi ini, maka kinerja pegawai semakin bagus.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera yang dibuktikan dari koefisien jalur pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,166 dengan nilai t hitung 2,655 dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $0,012 < 0,05$ ). Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diperoleh pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Hal ini terbukti dengan nilai t hitung 5,610 dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $0,000 < 0,05$ ). Semakin bagus kepemimpinan seorang pemimpin tentunya pegawai akan memiliki motivasi yang besar dalam bekerja. 6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang dibuktikan dari koefisien jalur pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja

pegawai adalah sebesar 0,530 dengan nilai t hitung 5,443 dan nilai signifikansi lebih kecil dari alpha ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya semakin tinggi kepuasan kerja pegawai tentunya kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. 7. Secara langsung kontribusi kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja. Artinya kepuasan kerja merupakan faktor dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Hussein Fattah, 2014. Perilaku Pemimpin & Kinerja Pegawai, Penerbit Elmatara: Yogyakarta.
- Alwi Suddin, dan Sudarman. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol.IV (1), hal. 1-8.
- Amstrong, M, 2000. Performance Management. England: Clays Ltd, St, Ives, ple
- As'ad,Moh. 2004. Psikologi Industri. Liberty:Yogyakarta
- Autry, C.W. Daugherty, P.J. 2003. Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response. *Journal of Business Logistic*, Vol. 24, No. 1, p. 171-197
- Bass, B.M, B.J. Avolio, D.I Jung & Y. Berson. 2003. Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, p. 207-218
- Bernardin H. John and Russel, Joyce C.A. 2001. Human Resources Management: An Experimental Approach. Singapura: Mc.Graw Hill Inc,

- Bradley L.Kirkman dan Debra L.Shapiro. 2001. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Managing Journal*, Vol. 44, No. 3, p.557-569
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos, Disertai Universitas Airlangga Surabaya.
- Brudney, J.L & Condrey S.E. 2000. Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation. *Public Productivity & Management Review*, Vol.41, p. 283-297
- Colquit, Jasson A, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. New York: McGraw Hill
- Cooke, Ernest, F. 1999. Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter99, Vol. 7, Issue 1, p.80
- Cooper, R. Donald & C. William Emory, 2006, “Metode Penelitian Bisnis”, PenerbitErlangga, Jilid 1, Edisi Kelima
- Dessler, Gary. 2006. *Human Resource Management*. Eight edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Fattah, Nanang. 2004. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Flippo. 2009. Human Behavior at Work Organizational Behavior. Seventh Edition. Singapore: Mc Grow Hill.
- Furtwengler. 2002. Penelitian kinerja. Yogyakarta : BPFE
- Gibson, James L et al. 2009. Organizations (Behavior, Structure, Processes). Twelfth Edition. Singapore: McGraw Hill.
- Ghozali, Imam .2004. Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.0. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro..
- Gronroos, c. 1990. Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition. Lexington, MA: Lexington Books
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. 2006. Metode Penelitian Sosial. edisi I. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hadari, Nawawi. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Handoko. 2002. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajernen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: BumiAksara
- Hersey, Paul Kenneth, H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson. 2001. *Management of Organization*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Indriantoro dan Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Kartini, K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi 1. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Komara, A. Hendra. 2008 *Hubungan Kepemimpinan Strategi Dan Kinerja Pegawai*. *Jurnal Teroka Riau* , Vol. VIII, No. 4, September 2008.
- Kreitner, Robeth dan Kinnichi, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans. 2006. *Organizational Behavior*. Eleventh edition. Singapore: McGrowth-Hill Book co.
- Madura, J, 2001,. *Pengetahuan Bisnis Edisi Pertama*, Penerjemah : Saroyini WR.Salib,. Salemba Empat, Jakarta
- Mangkunegara. 2006. *Manajemen SDM dan Perusahaan (dari teori ke praktek)*. Jakarta: Grafindo.

- Mangkunegara, A.A. dan Anwar Prabu. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Cetakan I, Bandung: PT Refika Aditama.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. Ekobis. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Mas'ud, Fuad. 2004. Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L & Jackson H. 2006. Human Resource Management. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- McNeese Smith. 2002. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. Hospital and Health Service Administration, Vol. 4 (2): 160-175.
- Moorhead dan Griffin. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi, Deddi. dan Veithzal Rivai. 2009. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pierce, J.L., John W. Newstrom. (2006). Leader and The Leadership Process. New York : MicGraw Hill.
- Prabu, A. 2005. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim",

Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya, vol. 3, no. 6,  
hal. 1-25.

- Riduwan, Adun Rusyana & Enas. 2011. Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi statistik Penelitian. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Prehalindo,
- Robert, M. 2002. Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara
- Sholeha, Euis. dan Suzy. 2006. Kepemimpinan Yang Efektif, Tinjauan dan Implementasinya Bagi Pencapaian Tujuan Organisasi. Jurnal Gema Stikubank. Hal: 45-56
- Siagian, Sondang P. 2002. Filsafat Administrasi, edisi kelima. Jakarta: Gunung Agung,
- Simamora. 2004. Manajemen Sumber daya Manusia. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: FE UI.

- Soedjadi, 2000, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Termnal Penumpang Umum di Surabaya. Journal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.7, No.1, hal 22-47
- Sukanto, Reksohadiprojo. 2006. Manajemen Produksi. Edisi ke-4. Yogyakarta: BPFE..
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Surya, Dharma. 2009. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwatno. 2000. Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Suci Press
- Suwatno, Donni Juni Priansa. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisinis. Bandung: Alfabeta.
- Swastha, Basu, dan Handoko, Hani. 2007. Manajemen Pemasaran Modern. Yogyakarta: Liberty Thoha
- Umar, Husein. 2004. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thoha, Mifta. 2006. Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku. Rajawali Pers, Jakarta.

Timpe, A. Dale, 2000, Kinerja, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Wahjosumidjo. 2003. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl, 2005. Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan, Alih Bahasa: M. Shobarudin, Jakarta : Rineka Cipta.