

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi manapun, baik profit maupun non profit, yang menjadi prioritas utama dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM), adalah bagaimana membangun dan meningkatkan kualitas unsur-unsur penentu dalam organisasi. Kualitas sumber daya manusia kerap menjadi fenomena dan selalu mendapat sorotan, karena seringkali terkait dengan kemampuan sumber daya yang tersedia dalam organisasi, terutama dalam organisasi yang sering melakukan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat atau pelayanan publik.

Meminjam istilah dari Burhanuddin Abdullah (2011), proses manajemen SDM tidak lagi selalu berorientasi pada *man of power* (kekuasaan) semata, tetapi lebih *man of conscience and culture* atau lebih pada pendekatan suara hati dan kebudayaan (kemanusiaan), lebih khusus dalam perbaikan dan peningkatan kualitas SDM. Artinya bahwa sebuah proses peningkatan SDM tidak selamanya berbicara membangun struktur yang kuat tetapi yang penting adalah bagaimana membangun kultur organisasi yang lebih solid dan mengakar dalam lingkungannya, terutama dalam sebuah organisasi yang senantiasa selalu ingin berubah dan berkembang. Kultur organisasi sering mengalami perubahan dan selalu berkembang yang dimaksud yang seperti masalah kepemimpinan pada setiap tingkatan organisasi, pentingnya budaya organisasi, motivasi staf, kompetensi karyawan serta bagaimana meningkatkan kualitas kerja dan

kinerja sehingga bukan saja internal organisasi yang menerima hasil atau kepuasannya tetapi publik atau masyarakat benar-benar merasa puas.

Menurut Viethzal Rivai (2011), alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam organisasi terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi organisasi seperti perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian dan pengawasan serta pelaksana operasional seperti administrasi, keuangan dan lain-lain. Oleh karena itu, di era modern seperti ini, fungsi-fungsi organisasi tersebut menjadi vital bagi kemajuan organisasi mulai proses hingga aktivitas yang semuanya didesain untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan SDM individu.

Secara spesifik, lebih lanjut Veithzal Rivai (2011), menyatakan fungsi perencanaan adalah menentukan tujuan dan standar, menetapkan sistem dan prosedur, menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan; *pengorganisasian* – dimana memberikan tugas khusus kepada setiap SDM, membangun divisi atau departemen, mendelegasikan wewenang pada SDM, menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan, membangun komunikasi, mengkoordinasikan kerja antara atasan dan bawah; *Manajemen staf*, menetapkan jenis atau tipe SDM yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, mengembangkan karyawan, melatih dan mendidik karyawan; *Kepemimpinan* – mengupayakan orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, meningkatkan semangat kerja, memotivasi kerja karyawan; *Pengendalian* - menetapkan standar

pencapaian hasil kerja standar mutu, melakukan review atas hasil kerja, melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan; Pengawasan - melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku sehingga tidak menimbulkan resiko yang tidak baik bagi perusahaan di masa depan. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi SDM tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM dan pengelolaannya.

Sebuah organisasi yang ingin maju tentunya harus lebih responsif, efektif dan prima haruslah menjalankan prinsip-prinsip organisasi secara modern, sehingga organisasi lebih berorientasi nilai dan profesional. Oleh karena itu, keberhasilan roda organisasi terletak pada kesiapan elemen sumber daya manusianya dalam melakukan berbagai proses dan aktivitas organisasi sehingga apa yang menjadi tujuan dan cita-cita organisasi dapat terwujud.

Menurut Rivai (2009), kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai azas-azas manajemen modern, sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Karena keberhasilan seorang pemimpin dapat dinilai dari produktifitas dan prestasi yang dicapai serta piawai dalam memimpin suatu organisasi. Organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakan dengan organisasi yang tidak berhasil yaitu pada pemimpin yang dinamis dan efektif.

Sedangkan fenomena budaya organisasi yang terjadi di Pemerintah Kota Ternate perlu ditingkatkan untuk menghindari terjadinya kerapuhan budaya organisasi. Sebagaimana yang biasa terlihat, masih banyak pegawai kurang memiliki integritas dalam menjalankan tugas kerja yang dibebankan kepadanya, kurang memiliki identitas jati diri dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada publik, masih rendahnya tanggungjawab kerja dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi, tingkat disiplin kerja yang rendah dan kemampuan menciptakan orientasi kerja optimal yang rendah. Fenomena ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang rapuh dalam mempengaruhi kepuasan kerja individu dan kinerja pegawai. Misalnya, akibat budaya organisasi yang lemah, pegawai sering tidak memiliki disiplin kerja baik dalam kerajinan, kehadiran, kepatuhan dan ketaatan terhadap pimpinan. Terlihat data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate dari 41 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yaitu Badan, Dinas dan Kantor dengan jumlah pegawai 1.759 orang, hanya 59% yang masuk kantor tepat waktu dan 41% yang terlambat masuk kantor (Burhan, 2014).

Sepantasnya di dalam memperbaiki budaya organisasi pemerintah, perlu penyikapan penerapan teori fundamental budaya organisasi (*organization culture fundamental theory*). Teori ini dikemukakan oleh Algerrow (2008:33) bahwa organisasi yang maju dan modern tidak terlepas dari filosofi fundamental yang menganut lima nilai yaitu integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil. Teori ini memainkan peran penting dalam menanamkan budaya organisasi para anggota dalam

meningkatkan kepuasan kerja secara individu dan peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Fenomena yang lain adalah rendahnya motivasi kerja aparatur atau pegawai, karena tidak terpenuhinya tuntutan kebutuhan yang mendorong pegawai untuk bersemangat dan terangsang melakukan pekerjaan yang bermanfaat. Ini terjadi akibat tidak terpenuhinya motivasi dalam pemenuhan kebutuhan hidup, fisik, keluarga, sosial, pekerjaan, produktif dan kreatif. Sebagai misal, banyak pegawai yang terlambat masuk kerja, kurang termotivasi di tempat kerja, tidak betah tinggal lama di kantor, sering menunda pekerjaan yang ditekuni dan selalu mengeluh atas pekerjaan yang diberikan.

Akibat dari rendahnya motivasi pegawai berdampak pada rendahnya kepuasan kerja. Misalnya, terlihat pegawai tidak puas dengan pekerjaan yang telah dikerjakan, tidak mau menghadapi risiko kerja, hasil kerja kurang memuaskan sulit untuk berprestasi, merasa tidak puas karena tidak dihargai apa yang telah dikerjakan dan sering mengeluh karena tidak mendapatkan promosi. Ini merupakan fenomena ketidakpuasan yang dihadapi oleh pegawai.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Burhan (2014), terdapat beberapa fakta yang menunjukkan kepuasan kerja secara pribadi dan pencapaian kinerja pegawai secara organisasi pada Kantor Pemerintah Kota Ternate masih menunjukkan persentase kepuasan kerja dari hasil kerja individu belum mencapai target yang diharapkan. Demikian pula persentase kinerja dari penilaian pimpinan atas penyelesaian aktivitas kerja belum sesuai dengan target yang ditentukan. Penilaian persentase

kepuasan kerja individu dan kinerja pegawai dengan cara penentuan kriteria menurut standar penilaian DP3, tetapi bukan berdasarkan pada poin nilai DP3, tetapi berdasarkan penilaian hasil realisasi dari target yang telah ditentukan. Lebih jelasnya ditunjukkan data di bawah ini:

Tabel 1  
Data Persentase Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kelurahan Pondok Petir 2009 - 2013

Tahun	Persentase Kepuasan Kerja dari Hasil Kerja Individu		Persentase Kinerja dari Penilaian Pimpinan atas Penyelesaian Aktivitas Kerja	
	Realisasi	Target	Realisasi	Target
2009	73.28	90 – 100	82.54	90 – 100
2010	78.47	90 – 100	80.19	90 – 100
2011	79.61	90 – 100	79.46	90 – 100
2012	87.33	90 – 100	77.82	90 – 100
2013	89.72	90 – 100	76.39	90 – 100

Sumber: Burhan, 2014 (data diolah)

Data di atas menunjukkan pencapaian persentase kepuasan kerja individu mengalami realisasi peningkatan tetapi tidak mencapai target yang diharapkan. Persentase kinerja dari penilaian pimpinan atas penyelesaian aktivitas kerja mengalami realisasi penurunan dan tidak mencapai target yang ditetapkan. Kepuasan individu dan pencapaian kinerja pegawai tidak tercapai dari target yang ditetapkan dikarenakan pengaruh kepemimpinan yang lemah, masih rendahnya kompetensi pegawai, kurang termotivasi dalam bekerja dan rapuhnya budaya organisasi yang diterapkan.

Menurut Peter G. Northhouse (2013), bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Kepemimpinan yang peduli dengan cara pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting

kepemimpinan. Tanpa pengaruh kepemimpinan tidak eksis. Karena itu kepemimpinan terjadi dalam kelompok dimana konteks kepemimpinan itu terjadi. Kepemimpinan termasuk aktivitas untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan berpengaruh dan memberikan nilai tambah bukan saja terhadap peningkatan motivasi pengikutnya tetapi kepuasan dalam kelompok tersebut karena merasa dalam satu visi dan dan satu tujuan.

Menurut Rost (1991), pemimpin yang bekerja dalam suatu kelompok tentunya memberikan suatu nilai tambah bagi pengikutnya baik terhadap komitmen organisasi, inspirasi atau motivasi sehingga selalu melahirkan solusi-solusi kreatif. Lebih lanjut dikatakan bahwa, kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap nilai-nilai dalam organisasi seperti motivasi, kepuasan dan rasa aman bagi anggota kelompoknya.

Fenomena yang lain adalah bahwa aparatur atau pegawai Kelurahan, dinilai tidak memiliki kecakapan atau kurang berkompeten dalam bidang tugasnya dikarenakan tidak memahami tupoksi (tugas pokok dan fungsi) secara baik, lemah dalam memecahkan masalah, kurang terampil merencanakan, tidak kreatif dalam membentuk tim kerja yang solid, belum mandiri dan selalu membutuhkan arahan sehingga lamban dalam pencapaian visi dan misi. Misalnya, masih terdapat sekian aparatur atau pegawai yang masih lemah dalam berinteraksi dan bekerja, karena tidak mampu memecahkan persoalan tuntutan kerja serta mengikuti beban kerja yang ada bahkan tidak mampu mengembangkan kreatifitas tupoksinya. Pemerintah Kota Ternate yang saat ini sedang giat-giatnya melakukan

reformasi birokrasi selalu berupaya untuk meningkatkan kapasitas aparatur atau pegawainya, terutama dalam hal : (a) penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; (b) peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat; (c) peningkatan kompetensi dan akuntabilitas kinerja; (d) mendorong profesionalisme SDM yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi yang transparan.

Tentunya dengan upaya peningkatan kapasitas tersebut, Pemerintah Kota Depok harus mampu mengimplementasikan tugas dan fungsi tata kelola pemerintahan yang baik dan benar (*good governance*). Dimana tugas dan fungsi yang dimaksud antara lain fungsi pelayanan (*public service*), fungsi pengaturan (*regulation*), fungsi pembangunan (*development*), fungsi pemberdayaan (*empowering*) dan fungsi perlindungan (*protection*).

Dengan kondisi tersebut, dibutuhkan seorang aparatur yang mampu menerapkan strategi atau inovasi yang terkait dengan pekerjaannya, terutama memiliki kapasitas kepemimpinan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, yang berkomitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Karena dalam organisasi yang dinamis yang berisikan sekumpulan orang dengan untuk mencapai visi bersama, merupakan lingkungan yang kondusif bagi aktivitas kepemimpinan untuk dapat menciptakan iklim kerjasama yang sinergi antar sub sistem dalam organisasi sehingga anggota organisasi memiliki komitmen, integritas dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi (Rica Merinata, 2012).

Dengan melihat kenyataan lingkungan organisasi yang terus mengalami perubahan, Pemerintah Kota Depok juga berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi diluar, akan tetapi diharapkan dapat membawa organisasi secara efektif dan kompetitif terutama dalam hal pelayanan publik. Dalam hal untuk pencapaian maksimal dalam pelayanan publik, idealnya sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki kualitas kompetensi.

Kompetensi sumber daya manusia tercermin pada teori jendela (*window theory*), yang dikemukakan Donald (2007:1) bahwa kompetensi seseorang dilihat dari empat sisi bingkai jendela yaitu pengetahuan atau pendidikan (*education*), keterampilan (*skill*), pengalaman (*experience*) dan sikap penguasaan kerja atau teknologi (*mastery of technology*). Fokus atau inti dari teori jendela ini adalah kompetensi. Sumber daya yang memiliki skill ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan SDM yang berkapabilitas. Semakin berkompetensi sumber daya manusia, semakin menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan berkinerja tinggi.

Akibat kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi aparatur yang rendah, memberikan dampak rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai, yang mana ada pegawai hasil kerja kurang memuaskan, tidak berprestasi, merasa tidak dihargai dengan apa yang telah dibebankan dan sering mengeluh karena jarang diberi tanggungjawab kerja. Belum lagi tidak puas dengan pekerjaan yang telah dilaksanakan serta tidak berani menghadapi risiko. Kondisi tersebut menunjukkan rasa ketidakpuasan pegawai.

Dalam beberapa literatur yang terkait dengan sumber daya manusia, dijelaskan bahwa dalam suatu organisasi, seseorang harus mampu menunjukkan kepuasan kerja secara pribadi. Herzberg dalam Keban, (2007:46) menyatakan bahwa menilai kepuasan dibedakan atas ungkapan perasaan puas dan tidak puas. Menilai kepuasan seseorang dapat dinilai dari ungkapan perasaan tentang pekerjaan menarik, senang dengan tantangan kerja, peluang untuk berprestasi, senang mendapatkan penghargaan dan menunjukkan tanggungjawab kerja. Disisi lain, kepuasan kerja menjadi penting bagi setiap orang untuk mewujudkan kinerjanya. Tetapi masih ditemukan beberapa pegawai belum menunjukkan kinerjanya yang optimal seperti tabel 1 di atas. Sebagaimana yang disampaikan oleh Fiedler (2006:98), bahwa penilaian kinerja diukur berdasarkan hasil kerja secara kuantitas (banyaknya pekerjaan yang dihasilkan), kualitas (mutu kerja yang dihasilkan), efisiensi (penggunaan waktu kerja) dan efektivitas (manfaat kerja).

Dengan melihat serta memahami fenomena sebagai kesenjangan penelitian yang diamati atau disebut dengan *gap research* dan keidealan sebuah teori dalam memberikan solusi tentang permasalahan yang diamati atau disebut *gap theory* yang ditemukan pada Kantor Pemerintah Kota Ternate, maka perlu untuk diperbaiki dan dibenahi hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi pegawai untuk menghasilkan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja.

Karena itu, untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat, terutama terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pegawai

sebagai aparatur pemerintah sebagai pelayan dan pengayom (abdi masyarakat) perlu dikaji pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi pegawai yang sesuai untuk mencapai kepuasan dan kinerja. Kondisi ini tentunya tepat dengan apa yang dijelaskan oleh **Daniel Goleman** (2000) menyatakan kepemimpinan yang baik akan melahirkan kegembiraan, optimisme serta gairah dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menumbuhkan kerjasama serta motivasi kerja. Kepemimpinan yang cerdas dalam hal emosi akan mendatangkan resonansi (kewibawaan) dan akibatnya akan mendatangkan kinerja yang baik. Jika emosi pegawai didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat dan sebaliknya emosi pegawai didorong ke arah kebencian dan kecemasan kinerja akan menurun.

Oleh Viethzal dan Ella (2011:385), kepemimpinan berperan membangun budaya organisasi serta mampu menggiring bawahan untuk secara konsisten menjadi agen perubahan dalam memelihara kultur sehingga memperkuat nilai-nilai dalam organisasi sehingga tercapai rasa memiliki dan kinerja yang baik. Demikian pula apa yang dinyatakan oleh Roseenzweig (2007:162) bahwa kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi tercermin dari pencapaian kepuasan dan kinerja.

Pengamatan ini dapat peneliti dibuktikan dengan beberapa penelitian terdahulu yang juga mengamati variabel yang diteliti, namun berbeda dari indikator variabel yang digunakan, sehingga hasil penelitian ini nantinya mampu menjadi sebuah perbandingan relevansi hasil penelitian

sebelumnya dengan hasil penelitian ini, khususnya untuk melihat persamaan dan perbedaan di dalam memberikan rekomendasi temuan penelitian yang dihasilkan.

Dari beberapa studi empirik penelitian terdahulu, menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Seperti yang disampaikan oleh Rajiv Mehta, Alan J Dubinsky dan Rolph E Anderson (2003), Steward (1998) dalam Azis (2006), Ritchie (2000), Chen (2000) dan Block (2003). Demikian pula Welgraithe Tyson (2008), menyatakan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi komitmen dan budaya kerja serta mampu menyelesaikan konflik dalam organisasi. Sedangkan hasil temuan ini bertentangan dengan Ahmad Gani (2006), Hampton et.al (1996), Li (2004) dan Flaherty et.al (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari sekian perbedaan yang muncul dari hasil penelitian tersebut di atas, menggambarkan bahwa ada hasil yang tidak konsisten dari hasil studi tersebut sehingga hasil yang diperoleh tentu saja belum dapat digeneralisasi. Oleh karena itu masih diperlukan kembali pengujian dalam penelitian empiris pada obyek dan variabel yang berbeda. Peneliti berkeyakinan bahwa faktor kepemimpinan memang penting dalam sebuah organisasi dan tentu saja memiliki keterkaitan dengan kinerja, namun faktor kepemimpinan harus diintervensi oleh kepuasan pegawai. Karena di organisasi non profit seperti Pemerintah Kota Depok, yang berbeda dengan kebanyakan organisasi swasta atau profit lainnya karena ada orientasi dalam pekerjaannya.

Jika dilihat dari orientasi kegiatan organisasi publik (yang bersifat *non profit oriented*) tentu saja bersifat lebih kompleks. Tingginya harapan publik terhadap pelayanan yang dilakukan oleh SKPD dalam lingkup Pemerintah Kota Depok, menuntut setiap aparatur pemerintah memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil riset Timrcek (2001) dan Takdir (2014), yang menyatakan bahwa motivasi timbul karena elemen-elemen motivasi dimaknai dan dilaksanakan oleh pimpinan. Apabila elemen-elemen motivasi ini secara aktif diterapkan akan mengarah pada kepuasan kerja karena akan sangat membantu kebutuhan pegawai atau individu untuk berkembang, menempatkan individu pada pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya, mengembangkan rasa ingin dihargai dan mengarahkan pegawai pada aktualisasi diri. Oleh sebab itu, pimpinan tidak harus mampu mengembangkan iklim kerja yang baik sehingga melahirkan lingkungan kerja sehat dan tentunya akan memacu motivasi sehingga memberikan dampak terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dengan fenomena yang terlihat pada pegawai perlu untuk dikaji dan diteliti dilihat dari sudut pandang konsentrasi manajemen sumber daya manusia, dengan memilih judul: Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kelurahan Pondok Petir.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut yang di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
10. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?
11. Apakah budayah organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?
12. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?
13. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai kepuasan kerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai .
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
8. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai .
9. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
10. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
11. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
12. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
13. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Temuan penelitian diharapkan memberi manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas

dalam penelitian ini, sedangkan manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek manajemen sumber daya manusia dalam hal kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kelurahan Pondok Petir Depok.

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis temuan penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat :

- a. Bagi pengembangan teori manajemen SDM atas penerapan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Kelurahan Pondok Petir Depok.
- b. Melengkapi penggunaan alat ukur subyektif dari pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja kerja pegawai

### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis temuan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Satuan kerja Perangkat daerah (SKPD) Kota Depok dalam melakukan perbaikan manajemen SDM mulai dari kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Pemerintah Kota Depok

- b. Informasi aktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan dalam menerapkan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen sumber daya manusia, selalu menarik untuk dikaji, karena hal ini berkaitan langsung sebuah sistem sosial dalam sebuah lingkungan organisasi. Oleh karena itu, ada beberapa penelitian terdahulu yang peneliti telaah yang relevan sebagai mendukung penelitian ini. Di samping itu, tujuan dari kajian ini untuk menjadi bahan perbandingan terkait dengan model penelitian dengan menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja, diantaranya :

1. Penelitian Ahmad Gani (2006), dengan judul “Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kayu Olahan di Makassar, Sulawesi Selatan”. Analisis yang digunakan adalah analisis SEM (*structural equation modeling*). Hasil yang diperoleh (a) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi; (b) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan; (c) Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan; (d) Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi; (e) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan dan; (f) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

perusahaan, sehingga salah satu kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi.

2. Daniel Goleman (2002), "*The New Leaders; Transforming the Art of Leadership into Science of Result*" atau Pemimpin Baru; Transformasi Kepemimpinan yang mendatangkan hasil. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel gaya kepemimpinan (*paksaan, otokrasi, afiliasi, demokrasi, kecepatan dan pelatih*). Hasilnya ditemukan bahwa pemimpin paksaan mengharuskan kepatuhan langsung (serta merta). Pemimpin *otokrasi*, memobilisasi orang-orang menuju visi; pemimpin *afiliasi*, menciptakan ikatan emosional dan harmoni; pemimpin *demokrasi*, pemimpin yang mampu membangun konsensus melalui partisipasi. Pemimpin *kecepatan*, mengharapkan kesempurnaan dan kemandirian; pemimpin *pelatih* pemimpin yang mampu mengembangkan atau membangun serta mengarahkan orang-orang untuk masa depan.
3. Daniel Goleman, Richard Boyazin, dan Anne McKee (2002) "*Primal Leadership; Realizing the Power of Emotional Intelengence*". Berdasarkan hasil analisis deskriptif, mereka melahirkan Teori Kepemimpinan Primal (*Primal Leadrship Theory*), menyatakan bahwa pemimpin besar menggerakkan dan menginspirasi orang-orang disekitarnya. Emosi dalam diri manusia berupa kegairahan merupakan inspirasi yang efektif dalam sehingga bisa melahirkan ide-ide dalam diri manusia untuk selalu kuat. Pemimpin besar bekerja melalui emosi (*great leader work through the emotion*). Menurut teori ini, para pemimpin kelompok selalu memainkan suatu peran primordial secara

emosional. Dan sepanjang sejarah, dan dalam budaya mana saja, pemimpin kelompok manusia adalah orang dimana anggota kelompok mencari kepastian dan penjelasan jika menghadapi ketidakpastian atau ancaman atau ada pekerjaan yang harus dikerjakan. Pemimpin bertindak sebagai pemandu emosional kelompok.

4. Thoyib Armanu (2005) "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja; Pendekatan Konsep". Berdasarkan hasil analisis deskriptif dinyatakan bahwa (a) kepemimpinan dan budaya organisasi bisa saling mempengaruhi; (b) pemimpin berpengaruh terhadap strategi organisasi; (c) budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi; (d) kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi dan; (e) kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Shea (1999), "*The Effect on Leadership on Performance Improvement on a Manufacturing*". Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kemahiran diri terhadap kinerja terhadap dalam perusahaan manufaktur. Analisis data yang dilakukan dengan metode multivariate analysis (Manova). Hasil penelitiannya menunjukkan : (a) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja manufaktur; (b) kemahiran diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kemahiran diri memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

6. Basse et.al. (2003), "*Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Leadership Transaksional*". Meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional pada pemimpin peleton dan sersan peleton yang berhubungan dengan kohesi dan potensi kesatuan. Analisis data yang digunakan dengan menggunakan metode SEM atau *structural equation modeling*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional yang aktif akan berhasil dalam meningkatkan kinerja organisasi, jika dibandingkan dengan yang tidak aktif dan yang hanya duduk menunggu datangnya masalah dan selanjutnya membetulkan masalah tersebut.
7. Vigoda (2007), "*Leadership Style, Organizational Politics, and Employee Performance*". Tujuan dalam penelitian dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kebijakan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan keamanan (*security*) publik di Israel, dengan menggunakan 201 karyawan yang diminta untuk memberikan penilaian atas gaya kepemimpinan atasannya diminta untuk memberikan penilaian atas gaya kepemimpinan atasannya (supervisor) dan persepsi atas kebijakan organisasi. Sedangkan 9 orang supervisor diminta untuk memberikan penilaian terhadap kinerja dari 9–15 orang karyawan bawahannya. Metode analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil penelitiannya terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kebijakan organisasi.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Metha Rajiv Mehta, Alan J Dubinsky dan Rolph E Anderson (2003), "*Leadeship Style, Motivation, and Performance in International Marketing Channels*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, terhadap kinerja nasional. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah ANOVA dan dan hasil pengujiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berbanding lurus dengan tingginya kinerja organisasi. Dari variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara empiris menunjukkan tinggi kinerja karyawan.
9. Fung Wu, et.al (2006), "*A Study of Relationship Between Manager's Leadeship Style and Organization Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perbedaan usia karyawan, tingkat pelayanan dan gaya kepemimpinan puncak dan lokasi hotel memperlihatkan perbedaan secara signifikan terhadap komitmen organisasi; (2) Manager dengan orientasi penjualan tinggi, partisipasi karyawan dan gaya kepemimpinan delegasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Secara umum, gaya kepemimpinan partisipatif dapat memprediksi komitmen organisasi melalui kepemimpinan yang berorientasi bawahan.
10. Felicia Dewi Wibowo (2006), "*Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank Maspion*". Temuan Empiris mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi yang merupakan penyebab terjadinya tingginya *turnover* karyawan, dimana pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun 2003 sebesar 1,44

%, pada tahun 2004 naik sebesar 2,14 % dan tahun 2005 meningkat menjadi 2,97 %. Tingginya *turnover* karyawan mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari karyawan PT. Bank Maspion Indonesia. Manajemen PT. Bank Maspion Indonesia, seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan dan pengembangan karir, karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30. Hal ini tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang transparan dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia merupakan indikasi yang paling mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

11. Muhammad Natsir (2010), "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Makassar, Sulawesi Selatan*". Diperoleh hasil yaitu : (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.; (2) Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi

kerja dan kinerja guru; (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap motivasi kerja dan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru; (4) Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan baik secara secara parsial maupun hubungan langsung terhadap kinerja guru; (5) Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru; (6) Budaya organisasi berpengaruh langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru, tetapi hubungan tidak langsung adalah positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru; dan (7) Kompetensi berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi hubungan tidak langsung adalah negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru.

12. Mustafa Wijaya (2006) dengan judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Rekrutmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makassar Sulawesi Selatan*". Hasil penelitian berdasarkan hasil uji model SEM AMOS menunjukkan bahwa Evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis kecuali untuk GFI dan AGFI yang skor keduanya sudah cukup baik (mendekati nilai kritis).
13. Welgrait Tysonic (2008). Penelitian berjudul "*Affect Organization Commitment, Culture in Work and Leadership toward Performance and Satisfaction*", menggunakan analisis SEM AMOS memberikan rekomendasi penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

dari variabel konstruk komitmen, budaya dan kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan.

14. Philipher Hersond (2010) dengan judul "*Competence And Good Recruitment On Leadership Toward Performance By Staff In Africa Evidence From Industry Survey Data In Nigeria*". Analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian merekomendasikan bahwa kompetensi dan rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
15. Eko Maulana Ali (2012), "*Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Selatan*". Penelitian ini menyebutkan bahwa model kepemimpinan dalam organisasi seperti di pemerintah daerah sangat bergantung pada 7-S menurut McKensey yaitu (a) *struktire* (struktur), *strategy* (strategi), *system* (sistem), *leadrship style* (gaya kepemimpinan), *staff* (dukungan staf), *skill* (kemampuan teknis pegawai) dan *shared value* (nilai kebersamaan) dan sangat berpengaruh terhadap proses transformasi dalam mencapai tujuan organisasi dengan pencapaian kinerja yang tinggi. Menurut hasil penelitiannya, bahwa pengaruh kepemimpinan dapat meningkatnya kinerja birokrasi di Kabupaten Bangka Selatan, danhal ini sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala daerahnya, dalam mengarahkan, memotivasi, menginspirasi, menggerakkan dan memberdayakan seluruh potensi stakeholders yang ada di Kabupaten Bangka Selatan untuk bergerak bersama-sama dan membangun masyarakat dan daerah yang maju, mandiri, aman, damai, adil, demokratis, sejahtera serta berdaya saing

global melalui nilai-nilai kebersamaan (*shared values*), baik dalam membangun visi, misi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan. Dengan model kepemimpinan yang diteliti, menurut Eko Maulana Ali, sangat sesuai bila mengkombinasikan antara model kepemimpinan transformasional dan diperkuat dengan kepemimpinan transaksional untuk mencapai *goal* (tujuan) daerah dengan kinerja yang tinggi, dan apabila diterapkan diterapkan secara baik dalam setiap jenjang struktur birokrasi, maka akan menghasilkan kinerja yang sangat tinggi atau *beyond expectation*.

16. Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno (2008), "*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja*". Variabel yang diteliti adalah motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan dan kinerja. Populasi sebanyak 1.737 orang dan sampel sebanyak 325 orang. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 13,0 dan AMOS versi 4,0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
17. Mamik (2008), "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja (Studi pada Industri Kertas di Jawa Timur)*", dengan variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan. Metode penelitian yang digunakan adalah SEM dan hasil penelitian yang didapatkan adalah, (a) Gaya kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (b) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (c) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan (d) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan (e) Kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

18. Mine Sancar (2009), *“Leadership Behavior of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus (Perilaku Kepemimpinan terhadap prinsip sekolah hubungannya dengan kepuasan guru di Cyprus Utara).* Faktor-faktor yang diteliti adalah *school principals* (prinsip sekolah), *leadership* (kepemimpinan), *behavior* (perilaku), *consideration* (pertimbangan), *initiation of structure* (struktur inisiasi) dan *job satisfaction* (kepuasan kerja). Populasi berjumlah 2.200 dengan jumlah responden 599 orang. Metode yang digunakan adalah regresi berganda dan variabel yang berpengaruh adalah kepuasan kerja.
19. Robert J. Taorima (2007), *Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socializational and Organizational Culture (Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Sosialisasi dan budaya organisasi di Macau China.* Faktor-faktor yang diteliti adalah perilaku kepemimpinan terhadap sosialisasi dan budaya organisasi. Faktor-faktor yang diteliti adalah perilaku kepemimpinan terhadap sosialisasi organisasi dan budaya organisasi. Analisis yang adalah analisis regresi berganda, jumlah responden adalah 166 orang dan hasilnya

adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kepemimpinan.

20. Muhammad Zain, (2009), *Influence of Leadership, Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firm, Doha Qatar*. Variabel yang diteliti adalah kompetensi pimpinan (*leadership competency*), budaya organisasi (*organizational culture*), respons (*responsiveness*) dan kinerja (*performance*). Jumlah responden 88 Orang dan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kompetensi pimpinan dan budaya organisasi terhadap respons dan kinerja.
21. Mukzam (2000), "*Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*". Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar perilaku tugas, perilaku hubungan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Respondennya adalah karyawan KPRI Universitas Brawijaya. Hasil dari penelitian ini, perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
22. Sunya, Jusuf (2014) "*Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Ternate*". Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, dengan menggunakan SEM.

Lebih jelasnya rincian penelitian terdahulu pada tabel 2 sebagai berikut

:

Tabel 2. Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Model Analisis	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Ahmad Gani (2011)	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan kerja Kayu Olahan di Makassar	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja	SEM	Hasil analisis SEM membuktikan variabel independen Kepemimpinan, budaya organisasi, dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara langsung dan secara tidak langsung
2.	Daniel Goleman (2002)	The New Leaders; Transforming the Art of Leadership into Science of Result	Gaya kepemimpinan meliputi paksaan, otokrasi, afiliasi, demokrasi, kecepatan dan pelatih	Analisis Deskriptif	Hasil analisis membuktikan bahwa pemimpin paksaan mengharuskan kepatuhan langsung (serta merta). Pemimpin <i>otokrasi</i> , memobilisasi orang-orang menuju visi; pemimpin <i>afiliasi</i> , menciptakan ikatan emosional dan harmoni; pemimpin <i>demokrasi</i> , pemimpin yang mampu membangun konsensus melalui partisipasi. Pemimpin

					<p><i>kecepatan, mengharapkan kesempurnaan dan kemandirian; pemimpin pelatih pemimpin yang mampu mengembangk anatau membangun serta mengarahkan orang-orang untuk masa depan</i></p>
3.	Daniel Goleman, Richard Boyazin dan Anne McKee	Primal Leadership; Realizing the Power of Emotional Intelligence	Kepemimpinan, Kekuatan Emosi diri serta Inspirasi	Analisis Deskriptif	<p>Hasil analisis menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam memainkan emosi kelompok. Pemimpin adalah inspirasi, yang bertindak sebagai pemandu emosi kelompok yang dipimpinnya. Pemimpin besar bekerja melalui emosi (<i>great leader work through the emotion</i>)</p>
4.	Thoyib Armanu (2005)	Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja;	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja	Analisis Deskriptif	<p>(1) Kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi, (2) BO berpengaruh</p>

		Pendekatan Konsep			terhadap strategi organisasi, (3) kepemimpinan dan BO berpengaruh terhadap strategi Organisasi (4) Kepemimpinan, BO dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja
5.	Shea (1999)	The Effect on Leadership on Performance Improvement on Manufacturing	Kepemimpinan, Kemahiran diri dan Kinerja	Metode Multi variate Analysis (Manova)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; kemahiran diri berpengaruh terhadap kinerja; Kemahiran diri memoderasi hubungan antara gaya pemimpin dan kepuasan kerja.
6.	Basee et.al (2003)	Predicting Unit Performance by Assesing by Transformational and Leadership Transaksional	Kepemimpinan Transaksional dan Transaksional	SEM	Kepemimpinan Transaksional dan Transaksional aktif berhasil dalam meningkatkan kinerja organisasi
7.	Vigoda (2007)	Leadership Style, Organizational Politics and Employee Performance	Gaya Kepemimpinan, Kebijakan Organisasi dan Kinerja	SEM	Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan tidak langsung terhadap

					kinerja melalui kebijakan organisasi
8.	Metha Rajiv Mehta, Alan J Dubunsky dan Rolp E Anderson (2003)	Leadership style, Motivation and Performance in International Marketing Chanel	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja	Anova	Hasil analisis membuktikan bahwa motivasi kerja berbanding lurus dengan tingginya kinerja organisasi.
9.	Fung Wu et.al	A Study of Relationship between Managers Leadeship Style and OrganizationC ommitment in Taiwan International Tourist Hotels	Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi	Analisis Deskriptif	Hasil analisis menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif dapat mempengaruhi komitmen organisasi
10.	Felicia Dewi Wibiwo	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi dan Kinerja	Analisis Regresi	Kepemimpinan, berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja, begitupun pengembangan Karir juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja
11.	Muhammad Natsir (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Kota Makassar	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja	SEM	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja, BO berpengaruh negatif terhadap motivasi dan kinerja, kompetensi

					berpengaruh terhadap motivasi tetapi tidak terhadap kinerja.
12.	Mustafa Wijaya (2006)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Rekrutmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Industri Olahan di Kota Makassar	Gaya Kepemimpinan, Rekrutmen Organisasi, Motivasi dan Kinerja	SEM AMOS	Hasil uji menunjukkan evaluasi model secara keseluruhan dimana semuanya saling mempengaruhi
13.	Welgraith Tyaonic (2008)	Affect Organization Commitment, Culture in Work and Leadership toward Performance and Satisfaction	Komitmen Organization, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Kinerja dan Kepuasan	SEM AMOS	Hasil analisis membuktikan variabel komitmen organisasi budaya Kerja Kepemimpinan, berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan secara langsung dan secara tidak langsung
14.	Philip Hersond (2010)	Competence and Good Recruitment on Leadership toward Performance by Staf ini Africa Evidence from Industry Data in Negeria	Kompetensi, Rekrutmen, Kepemimpinan, dan Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian merekomendasikan bahwa kompetensi rekrutmen dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
15.	Eko Maulana Ali (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Birokrasi di	Kepemimpinan, dan Kinerja Birokrasi	Analisis Deskriptif	Hasil analisis menyatakan bahwa perpaduan model

		Pemda Kabupaten Bangka Selatan			kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja. Model kepemimpinan 7-S, McKensy memberikan hasil kinerja yang tinggi atau beyond expectation.
16.	Ida Ayu Brahmarsi dan Agus Supayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	SPSS versi 13,0 dan AMOS 4,0.	Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja tetapi tidak signifikan dan kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
17.	Mamik (2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja	SEM	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan Kinerja berpengaruh signifikan

					terhadap kepuasan kerja pegawai
18.	Mine Sancar (2009)	Leadership Behavior of School Principals in Reation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus	Prinsip Sekolah, Kepemimpinan, Perilaku, Pertimbangan, struktur inisiasi dan kepuasan kerja	Regresi Berganda	Penerapan Prinsip Sekolah, Kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku, Juga Pertimbangan, struktur inisiasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
19.	Robert J Taorima (2007)	Interrelating Leadership Behavior, Organizational Socializational and Organizational Culture in Macau China	Perilaku Kepemimpinan, Sosialisasi Organisasi dan Budaya Organisasi	Regresi Berganda	Budaya organisasi berpenagruh signifikan terhadap perilaku kepemimpinan
20.	Muhammad Zain (2009)	Influence of Leadership, Compentency and Organizational Culture or Responsiveness and Performance of Firm, Doha Qatar	Kompetesi pimpinan, budaya organisasi, respon dan kinerja	Regresi Berganda	Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi pimpinan dan budaya organisasi terhadap respon dan kinerja.
21.	Mukzam (2000)	Pengaruh Perilaku Pemimpindan motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Perilaku tugas, perilaku hubungan, motivasi kerja dan kinerja karyawan	SEM	Perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja. Upah berpengaruh terhadap motivasi dan

					kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja.
22.	Sunya, Jusuf (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Ternate	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	SEM	

## B. Tinjauan Teori

Teori adalah serangkaian konsep dalam bentuk proposisi-proposisi yang saling berkaitan, yang bertujuan memberikan gambaran yang sistematis tentang suatu gejala. Gambaran sistematis ini dijabarkan dengan menghubungkan suatu konsep dengan konsep yang lainnya dalam suatu proposisi dan menghubungkan suatu proposisi dengan proposisi lainnya sehingga menjelaskan suatu gejala tertentu (Gaol, 2014).

Berkaitan dengan hal tersebut, berikut ini ada beberapa konsep teori yang berkaitan dengan penulisan ini, sehingga dapat melengkapi pemahaman kita secara integral.

### 1. Konsep Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan, sebenarnya telah dibahas sejak zaman kuno oleh para cerdik pandai. Sejak rombongan *homo sapiens* perdana keluar dari Afrika lebih dari seratus ribu tahun silam – merambah ke Asia, Eropa dan Amerika serta akhirnya memenuhi seluruh muka bumi, adalah **kepemimpinan** para leluhur tersebut membuat kita menjadi penguasa dunia akhirnya. Mereka mendirikan kerajaan, kesultanan dan kekaisaran, diantaranya terdapat Piramida, Giza, Borobudur, Tembok Besar China, Taj Mahal dan terusan Panama serta ratusan keajaiban dunia lainnya. Belakangan mereka berhasil membangun ratusan republik dan ribuan mega-korporasi, reaktor nuklir, teleskop *Hubble*, Internet, Airbus A-380, dan *Burj Khalifa*, semuanya itu merupakan manifestasi dari roh kepemimpinan manusia asal Afrika tersebut (Jansen dan Agus Santosa, 2012).

Banyak sekali pemahaman para ahli tentang konsep kepemimpinan, seperti yang disampaikan Lussier (1990), mendefinisikan sebagai “... *is the proses influencing peoples to work toward the achievement of objectives*”. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang untuk berkerja dalam mencapai tujuan. Di zaman modern sekarang ini, masalah kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan, integritas, kecakapan serta tata nilai yang dianut seseorang dalam menghadapi perubahan organisasi dan lingkungan sekitarnya. Mengutip *Benard M Bass*, (1990), bahwa kepemimpinan sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Pendapat tersebut dikenal sebagai ***omnipoten view of leadership*** yang artinya pandangan pemimpin sangat ditentukan oleh kepemimpinan dan sebaliknya ada pendapat ***impotent view of leadership*** yang artinya pemimpin hanya mempunyai pengaruh kecil terhadap keberhasilan kepemimpinannya.

Sebelum itu, para ahli atau pakar mengemukakan berbagai definisi dan teori mengenai kepemimpinan. Akan tetapi mereka tidak sepakat mengenai formula kepemimpinan. Menurut Ricahard L. Hugges, Robert C. Ginnett dan Gordon J. Corphy (2002), kepemimpinan merupakan suatu sains (*science*) dan seni (*arts*). Sebagai suatu sains, kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang memenuhi persyaratan sebagai ilmu pengetahuan antara lain obyek, metode, teori dan penelitian ilmiah. Ilmu kepemimpinan mempunyai ratusan teori ilmiah yang membentuk tubuh ilmu kepemimpinan. Kepemimpinan juga merupakan seni, yaitu kepemimpinan yang

diterapkan dalam praktek memimpin sistem sosial. Orang yang menguasai ilmu kepemimpinan belum tentu bisa menjadi pemimpin yang baik (Wirawan, 2013).

Bahkan dalam teori sosial yang membahas tentang kepemimpinan, menyatakan bahwa pemimpin tidaklah lahir karena ditakdirkan atau karena bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*). Seseorang akan berkesempatan menjadi pemimpin asalkan dilatih dengan pengalaman hidup, disamping masyarakat memberikan peluang baginya untuk menjadi pemimpin (Gaol, 2014).

Berikut ini ada beberapa definisi kepemimpinan menurut para pakar yang disajikan dalam bentuk table dibawah ini, yang dikutip dari buku Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian yang ditulis Wirawan.

Tabel 3. Definisi Kepemimpinan Menurut para Pakar

Nama Pakar	Definisi
------------	----------

Gardner, JW (1990)	<i>Leadership is process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers</i>
Hesley, Paul; Blancard, Kenneth H & Jhonson, D.E (1990)	<i>Leadership is process of influencing the activities of an individual, or group in the efforts toward goal achievement in a given situation. From this definition of leadership process in function of the leader. The follower and other situational variabbels (L=f (l.f,s))*</i>
Militer Academy of West Poin (1986)	<i>In its simple sense leadership can be defined as a process influencing human behavior – that is causing people to behave in a way which they might otherwise not behave. Leadership is the process of influencing human behavior so as to accomplish the goals prescribed by the organizationally appointed leader.</i>
Burn, James MacGregor (1978)	<i>I define leadership as leader inducing followers to act for certain goals that represent the value the motivations – the wants and the need s, the aspirations and the mobilizing, by person with certain motives and values, various economy, political and other resources, in a context of competition and conflict ini the other to realize goals independently or mutually held by both leader and followers.</i>
Yukl, Gary (2010)	<i>Leadership is the process of influencing others to understand ang agree about what needs to be done and how to do it and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives</i>
Lussier, Robert N & Achua Christopher F (2007)	<i>Leadership is the influencing process of leader and followers to achieve organizational pbjectives through change</i>
Nanus, Burt & Dobss, Stephen M (1999)	<i>A leader of non profit organization is a person who marshall the people, capital, and intellectual resources of the organization to move in the right direction</i>
Heaquarter, Departmen of Army (2006)	<i>Leadership is the proses of influencing people by purpose, direction and motivation while operating to accomplish the mission and omproving the organization</i>

**\*Penjelasan:** L adalah leadership atau kepemimpinan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, dilembaga pemerintah, perusahaan, organisasi tentara atau polisi, dimesjid, digereja atau dikeluarga. Sedangkan f adalah fungsi dari – l (*leader*), f (*follower*) dan s (*situation*). Fungsi Kepemimpinan disuatu organisasi dapat berbeda dengan fungsi pemimpin di organisasi lainnya (Wirawan, 2013).

Menurut Peter F. Drucker, bapak Manajemen Abad 20, kepemimpinan adalah serangkaian perilaku yang mempengaruhi dan mengarahkan

anggotanya menunaikan tugas-tugas mereka dalam mencapai sasaran-sasaran kerjanya. Kepemimpinan adalah usaha mengangkat visi kelompok ke arah yang lebih tinggi, serta meningkatkan kinerja mereka ke arah yang lebih baik kemudian membangun kompetensi mereka melalui batas-batas yang biasa.

Sedangkan kepemimpinan menurut, George Terry dan Leslicm Rue (1985), dalam Husaini (2009), kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginan dalam suatu keadaan tertentu. Menurut, J.L Gibson, MJ. Ivancevich & J.H Donnelly (1996) dalam Kambey (2006) kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Terkait dengan kepemimpinan, setiap manusia pada hakekatnya adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri dan mempunyai kelebihan dibandingkan yang lainnya. Begitu pula setiap organisasi harus memiliki pemimpin, tanpa pemimpin akan kacau karena harus ada orang yang memerintah dan mengarahkan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Studi kepemimpinan Universitas Michigan oleh Havid Tri Callyono (2008) menyatakan bahwa tugas kepemimpinan, meliputi dua bidang utama pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang yang dipimpinnya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *task function*. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perlu, agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan kelompok tersebut dapat mencapai tujuannya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan

kelompok dibutuhkan, agar hubungan antar orang yang bekerjasama dapat menyelesaikan pekerjaan itu lancar dan sukses. Kepemimpinan merupakan salah satu topik terpenting didalam mempelajari dan mempraktekkan manajemen studi tentang kepemimpinan, dan studi tersebut sejak dulu telah banyak menarik perhatian para ahli. Sepanjang sejarah dikenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan tidak berhasil, selain itu kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang.

Data pusat riset Michigan University, dalam Wahjo Sumidjo (1987), dalam penelitiannya, mengidentifikasi dua konsep yakni orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*). Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, dimana mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi, sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dari aspek-aspek kerja untuk kepentingan organisasi, dengan tanpa menghiraukan apakah bawahan senang atau tidak. Hal ini sejalan dengan definisi kepemimpinan secara umum yang menyatakan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan yang berlangsung dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat dianggap sebagai kepemimpinan Pemerintah yang berbentuk dari pelaksanaan kewenangan, tugas dan fungsi

pemerintahan. Konsep kepemimpinan ini termasuk dalam pengertian kepemimpinan formal, karena berlaku atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi sebagai pejabat publik yang bertugas dalam organisasi dan manajemen. Konsep kepemimpinan dalam penyelenggaraan organisasi dan manajemen sangat penting, dan menjadi faktor penentu arah pergerakan roda organisasi. Dalam hal ini, Terry (1983) berpendapat, kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Dengan begitu kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu interaksi sosial diantara sosok yang berperan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain yang berkedudukan sebagai pengikut atau pihak yang dipimpin untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Aktualisasi pengaruh pemimpin tersebut tentu berkorelasi dengan tujuan organisasi. Menurut, Rasyid (2000:95) berpendapat, kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dan pengikut dalam mengejar tujuan bersama. Sedangkan Pemimpin bisa didefinisikan sebagai seseorang yang terus menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan mereka mempengaruhi dirinya.

Dari teori yang ada, dikatakan bahwa kepemimpinan seorang *leader*, di manapun itu, akan memberikan 30% pengaruh kepada kinerja organisasi tersebut. Namun, pengaruh baik atau buruk bagi organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh sang pemimpin. Riset terkemuka

mengenai pengaruh pemimpin dan gaya kepemimpinannya dipaparkan secara jelas oleh **Daniel Goleman** (2000), seorang peneliti dan Psikolog dari Harvard University, yang menciptakan Teori Kepemimpinan Primal (*Primal Leadership Theory*), dimana seorang pemimpin paling harus memiliki kecerdasan emosional. Dengan memiliki kecerdasan emosional maka mampu berinteraksi dengan lingkungan dimanapun dia berada. Pengendalian emosi sangat penting dalam kehidupan manusia karena melalui emosi yang terkendali maka bentrokan antara satu dengan yang lain sangat jarang sekali terjadi. Jika seseorang itu dapat mengenal, mengendalikan emosinya dan dapat menyalurkan emosi itu kearah yang benar dan bermanfaat, maka akan cerdas dalam emosinya. Dengan menggunakan aspek-aspek kecerdasan emosionalnya dengan baik, otomatis akan timbul sikap individu yang diharapkan tersebut.

Perkembangan kecerdasan emosional ini berhubungan erat dengan kepemimpinan serta perkembangan kepribadian dan kematangan kepribadian. Dengan kepribadian yang matang dapat menghadapi dan menyelesaikan berbagai persoalan atau pekerjaan, dan betapapun beban dan tanggung jawabnya besar tidak menjadikan fisik menjadi terganggu (Goleman 2007).

### **1. Tipe-tipe Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi**

Goleman (2007), mengelompokkan tipe kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi menjadi 6 (enam) tipe yaitu: visioner (*visionary*), pembimbing (*coaching*), afiliatif (*afiliative*), demokratis (*democratic*), penentu kecepatan (*pacesetting*), dan memerintah

(*commanding*). Dia meyakini empat dari keenam tipe atau gaya kepemimpinan seperti visioner (*visionary*), pembimbing (*coaching*), afiliasi (*affiliative*) dan demokratis (*democratic*) dapat menciptakan resonansi yang dapat memajukan kinerja sementara dua gaya lainnya dapat berguna untuk beberapa situasi tertentu namun perlu diperhatikan penggunaannya.

Menurutnya keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai hasil yang terbaik tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, tetapi kombinasi dari ke-enam-nya. Berikut ke-enam gaya kepemimpinan menurut Goleman tersebut.

1. Pemimpin Visioner (*visionary*).

Pemimpin jenis ini diyakini merupakan tipe pemimpin yang lebih efektif dibanding yang lainnya. Tipe pemimpin ini mampu mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan yang sejati dan selaras dengan nilai bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin jenis ini dapat menjadi terbuka kepada bawahannya dengan membagikan berbagai informasi serta pengetahuan, sehingga orang-orang yang berada disemua tingkat perusahaan merasa dilibatkan dan mampu membuat keputusan yang terbaik. Pemimpin visioner meyakini dan meyakini bahwa penyebaran informasi adalah langkah awal menuju sukses sehingga mereka secara terbuka akan berbagi informasi itulah sebabnya menurut penelitian James (1999), tipe pemimpin ini disebut sebagai pemimpin yang sangat aktif dan *expressive*. Namun dari kesemuanya itu empatilah yang menurutnya paling penting. Mengerti masalah dari

sudut pandang orang lain merupakan ciri yang utama yang dimiliki oleh pemimpin visioner karena dengan begitu mereka akan mudah mengartikulasikan visi yang benar-benar inspiratif, maka pemimpin visioner dapat berfungsi dengan baik di banyak situasi bisnis. Meskipun gaya kepemimpinan ini cukup memiliki daya kuat, namun tidak selalu cocok digunakan dalam setiap situasi, karena dikhawatirkan ada beberapa pihak yang memandang sinis gaya kepemimpinan ini, dan pada akhirnya akan berakibat bagi kinerjanya selain itu gaya kepemimpinan ini tidak cocok diterapkan untuk jenis pekerjaan yang sifatnya kelompok.

## 2. Gaya Pembimbing (*Coaching*)

Gaya pemimpin seperti ini senang melakukan percakapan dan perbincangan mendalam dengan seorang pegawai, yang berisi seputar kehidupan sehari-hari kehidupan seseorang, termasuk tujuan dan impian hidupnya serta karirnya. Sungguh suatu hal yang jarang sekali dilakukan oleh seorang pemimpin seperti biasanya. Walaupun jenis pembimbingan yang diberikan oleh gaya pemimpin seperti ini hanya berfokus pada perkembangan perorangan dan bukan pencapaian tujuan, tetapi pada umumnya cukup kuat untuk dapat memprediksi respon positif dan emosi dari karyawan dan hasil kinerja yang lebih baik. Karena dengan melakukan perbincangan yang erat dengan karyawannya tanpa disadari pemimpin jenis ini telah membangun tembok kepercayaan bagi karyawannya. Karena ini adalah bukti kepedulian seorang pemimpin kepada bawahannya, bukan hanya sekedar memandang bawahan sebagai alat untuk sekedar

mencapai tujuannya semata. Gaya kepemimpinan ini sangat membantu dalam membangun komunikasi antara bawahan dan atasan yang berkelanjutan, dan membuat karyawan menjadi lebih terbuka terhadap *feedback* yang diberikan oleh pemimpin, karena mereka menganggap setiap masukan yang diberikan oleh atasan adalah penunjang aspirasi bagi mereka sendiri dan bukan untuk kepentingan atasan.

### 3. Pemimpin Afiliatif (*Affiliative*)

Pemimpin jenis ini sangat menghargai perasaan-perasaan orang-orang yang bekerja untuk dia, karena dia tidak menekankan pada hasil atau pencapaian tujuan, tetapi lebih pada kebutuhan emosi para karyawannya. Gaya ini sangat cocok sekali bagi perusahaan yang memiliki iklim kelompok. Ciri dari pemimpin ini adalah menyenangkan kerjasama, harmonisasi, interaksi yang ramah, membangun relasi yang baik dengan orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu jenis pemimpin ini sangat menghargai waktu-waktu senggang, karena dengan begitu dia dapat melakukan pendekatan dengan bawahan untuk membantu mereka melewati masa-masa sibuk nantinya. Pemimpin ini lebih mengedepankan empati, oleh karena dia ingin peduli pada karyawannya secara keseluruhan bukan hanya berdasarkan tanggung jawab tugas. Karena gayapemimpin ini kelihatannya baik sekali terhadap karyawan, maka lebih baik gaya kepemimpinan ini tidak disarankan digunakan sendiri karena dikhawatirkan akan membuat bawahan berpikir bahwa setiap

kesalahan yang mereka buat akan selalu ditoleransi oleh jenis pemimpin seperti ini.

4. Pemimpin Demokratis (*Democratic*)

Mendengarkan adalah kekuatan kunci dari pemimpin jenis ini. Mereka selalu bertindak dan berperilaku ingin menjadi pendengar yang baik terhadap bawahannya, karena mereka memang peduli kepada bawahannya, dia juga adalah jenis pemimpin yang kolaboratif, artinya dapat bekerja sebagai anggota kelompok, tetapi juga dapat menjadi pemimpin teratas dalam kelompok. Dan dia juga mampu meredakan konflik dan membangun harmonisasi dalam kelompok kembali.

5. Penentu Kecepatan (*Pacesetting*)

Pemimpin memegang teguh dan melaksanakan standar kerja yang tinggi. Ia bersikap obsesif, bahkan segala sesuatu bisa dikerjakan dengan baik dan lebih cepat, bahkan meminta dan menuntut hal yang sama dari orang lain. Seorang pemimpin akan sangat cepat menunjuk para pekerja yang memiliki kinerja yang buruk. Pemimpin jenis ini tidak memberikan garis petunjuk yang jelas mengenai kinerja buruk seseorang, karena dia berpikiran bahwa setiap pengikutnya sudah dapat menerka bagaimana dan apa yang diinginkannya. Mereka senang menekan tanpa memberi arah, yang akhirnya dapat berakibat kinerja yang lebih buruk bahkan bisa membuat karyawan *stress* di tempat kerja, karena selalu mendapatkan tekanan tanpa *feedback*.

6. Gaya Memerintah (*Commanding*)

Gaya memimpin seperti ini kadang disebut sebagai gaya intimidasi, pemimpin seperti ini, sangat menuntut bawahannya patuh pada perintahnya secara langsung, tanpa menjelaskan apa alasannya ingin bawahannya mendengarkan perintahnya tersebut. Dia selalu ingin memantau dan mengontrol setiap situasi sebisanya. Walaupun kadang dia memberikan umpan balik, umpan balik hanya berfokus pada kesalahan buka pada hal-hal baik yang telah dilakukan, maka dari itu tidak heran bila jenis kepemimpinan yang seperti ini yang dianggap tidak efektif sama sekali. Karena sikap jarang memujinya tersebut yang membuat karyawan menjadi patah semangat, sehingga berpengaruh pada kinerjanya nanti.

Walaupun segala tugas dalam organisasi tidak dikerjakan sendiri oleh seorang pemimpin, tetapi bimbingan dan hasil interaksi antara bawahan dan atasan diperkuat dapat membantu tercapainya suatu tujuan organisasi. Tetapi tetap saja fungsi-fungsi penting banyak ditanggung oleh seorang pemimpin.

## **b. Efektivitas Kepemimpinan**

Sebuah penelitian mengenai *effective leadership*, mengungkapkan bahwa dalam kecerdasan emosional tertentu dapat menjelaskan seberapa efektif pemimpin memonitor dan merespon bawahan dan membuat mereka merasa nyaman di tempat kerja (Palmer dkk., 2001).

Selain itu ada juga penelitian yang melibatkan sampel penelitian sebanyak 500 *staff* tingkat manajemen *senior* dan menengah perusahaan telekomunikasi yang dipilih di Malaysia, menghasilkan hipotesis bahwa semua dimensi EI (*Emotional Intelligent*) secara signifikan terkait dengan kepemimpinan yang efektif.

Studi ini menemukan bahwa dimensi *Emotional Intelligent* mampu mempengaruhi kepemimpinan yang efektif (Samad dan Sarmina, 2009). Penelitian mengenai efektivitas kepemimpinan selalu dilengkapi dengan tipe pemimpin yang efektif menurut masing-masing peneliti tergantung dari dimensi yang mereka ukur.

Goleman (2007) mengelompokkan keenam tipe kepemimpinan tersebut kedalam dua kelompok. Kelompok pertama adalah tipe kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kerja yang resonan atau dalam hal ini adalah mereka yang mampu memberikan iklim kerja yang positif bagi perusahaan. Tipe kepemimpinan yang masuk ke dalam kelompok resonan yaitu, pemimpin visioner (*visionary*), afiliatif (*affiliative*), demokratis (*democratic*), pembimbing (*coaching*), sedangkan untuk kelompok kedua, Goleman menyebutnya sebagai disonan, yaitu mereka yang hanya membuat kacau iklim perusahaan saja, karena membawa dampak negatif bagi perusahaan, tipe kepemimpinannya terdiri dari penentu kecepatan (*pacesetting*) dan memerintah (*commanding*).

Menurut Goleman (2007), bukan berarti kedua tipe yang disebut sebagai disonan tersebut tidak efektif, hanya saja tidak cukup efektif untuk jangka waktu yang lama, sedangkan untuk yang gaya resonan juga demikian. Kedua tipe tersebut, disonan ataupun resonan dapat menjadi efektif bila digunakan sesuai pada kondisi dan waktu yang tepat ketika menghadapi bawahan. Goleman mengungkapkan untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif harus memiliki paling tidak ada 2 (dua) tipe kepemimpinan yang terdiri dari masing-masing disonan dan resonan, agar seimbang dan tentu perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Dan setiap kita tidak mungkin memakai tipe yang sama untuk beragam situasi.

Dengan kata lain pemimpin yang efektif adalah mereka yang memiliki tidak hanya satu tipe kepemimpinan saja tetapi mereka yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dan mampu memakai tiap gaya sesuai situasi, dan kebutuhan. Misalnya dia memiliki gaya pembimbing tapi di situasi lain dia juga memiliki penentu. Untuk lebih memahami mengenai kapan cocok digunakan tipe-tipe kepemimpinan tersebut atau pengaruhnya terhadap iklim perusahaan, akan dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 4.

Keefektifan penggunaan tipe kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi

No	Tipe Kepemimpinan	Bagaimana Membangun resonan	Pengaruhnya pada Iklim Perusahaan	Kapan Sesuai Digunakan
1	<i>Visionary</i>	Merubah menjadi orang yang mempunyai mimpi bersama	Paling kuat secara positif	Ketika perubahan membutuhkan visi baru dan ketika membutuhkan arah yang jelas
2	Pembimbing	Menghubungkan diri dengan orang yang cocok dengan tujuan organisasi	Sangat positif sekali	untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja dengan membangun kemampuan jangka panjang
3	Affiliatif	Membuat harmonisasi dengan menghubungkan mereka satu sama lain	Positif	Untuk menyembuhkan perpecahan dalam tim, memotivasi di saat-saat <i>stress full</i> , atau memperkuat koneksi
4	Demokratis	Mendapat <i>input</i> mengenai nilai-nilai bangsa dan mendapatkan komitmen dari patisipan	Positif	Untuk membangun konsensus atau untuk mendapatkan masukan berharga dari bawahan
5	Penentu Kecepatan	Dipertemukan dengan tujuan yang menantang dan menarik	Karena terlalu sering di eksekusi, seringkali sangat negatif	Untuk mendapatkan hasil yang sangat berkualitas dari tim yang termotivasi dan dan kompeten
6	Memerintah	Menenangkan kekhawatiran dengan memberikan arah yang jelas dalam keadaan darurat	Karena sering salah digunakan, sangat negatif	Dalam keadaan krisis untuk mampu mendobrak, memulai sebuah perubahan atau untuk menghadapi karyawan bermasalah

### c. Kepemimpinan Dalam Organisasi

G.R Terry, mengungkapkan ada 6 (enam) tipe kepemimpinan dalam organisasi, yang meliputi :

#### 1. Tipe Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Yaitu segala sesuatu tindakannya dilakukan dengan melakukan kontak pribadi baik secara lisan ataupun langsung yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.

#### 2. Tipe Kepemimpinan Non Pribadi (*Non Personal Leadership*)

Yaitu segala sesuatu kebijaksanaan yang menjalankan perusahaan dilaksanakan melalui bawahannya dengan mempergunakan media pribadi baik rencana maupun perintah.

#### 3. Tipe Kepemimpinan Otoriter (*Autoritarian Leadership*)

Yaitu bekerja menurut peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksi harus ditaati.

#### 4. Tipe Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Yaitu kepemimpinan yang menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab mengenai terlaksananya tujuan bersama.

#### 5. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Yaitu kepemimpinan yang dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok.

#### 6. Tipe Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*)

Yaitu kepemimpinan yang timbul dari kelompok-kelompok organisasi informal yang melahirkan bidang keahlian dimana ikut berkecimpung pada organisasi tersebut.

#### **d. Kepemimpinan berdasarkan Tolak Ukur**

Menurut Riyanto (2008), ada 5 (lima) tipe kepemimpinan yang berdasarkan karakteristik tertentu yang membedakan tipe yang satu dengan tipe yang lain. Ada tolak ukur yang dipakai untuk membedakan antara tipe yang satu dengan yang lainnya, tolak ukur tersebut adalah: (1) Persepsi seorang pemimpin tentang peranannya sebagai selaku pemimpin, (2) Nilai-nilai yang dianut, (3) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi, (4) Perilaku dalam memimpin, (5) Gaya kepemimpinan yang dominan.

Berdasarkan kelima faktor di atas, terdapat 5 (lima) tipe kepemimpinan, yaitu:

##### **1. Tipe Otokratik atau Otoriter**

Pemimpin tipe ini adalah tipe pemimpin yang sombong, dia cenderung mencampur adukkan antara kepentingan pribadi dan organisasi, atau tidak dapat bersifat profesional dan dia akan menghalalkan segala cara yang penting tujuannya tercapai.

##### **2. Tipe Paternalistik**

Tipe kepemimpinan seperti ini banyak terdapat di daerah-daerah lingkungan pedesaan yang masih bersifat tradisional dan agraris. Merupakan tipe kepemimpinan yang bersifat kepatuhan karena cenderung melindungi namun tetap menggurui.

##### **3. Tipe Karismatik**

Yaitu tipe kepemimpinan yang karismatik yang artinya selalu dikagumi oleh banyak pengikutnya meskipun mereka tidak dapat menjelaskan secara konkrit alasan mereka mengagumi tipe pemimpin seperti ini.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin jenis ini sangat memiliki hubungan yang kuat antara pengormatan dengan tipe kepemimpinan karismatik. Pengikut biasanya menaruh penghormatan besar pada tipe pemimpin seperti ini (Conger dkk.,2000).

#### 4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin jenis ini memiliki pemikiran bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar karena adanya para anggota yang terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, dan tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi pada pengikutnya.

#### 5. Tipe Demokratik

Merupakan tipe kepemimpinan yang didambakan oleh setiap pengikutnya karena merupakan tipe pemimpin yang ideal dan efektif digunakan kapanpun.

### e. Karakter Pemimpin

Menurut penelitian James dkk.(2006), karakter dari seseorang merupakan komponen penting dari keberhasilan kepemimpinan, strategi dan dampak bagi kemajuan perusahaan. Stogdill (dalam Riyanto, 2008) ada 10 (SEPULUH) karakter pemimpin yang baik. Kesepuluh karakter tersebut adalah:

1. *Rasa tanggung jawab.* Seorang pemimpin haruslah memiliki rasa tanggung jawab atas tugas dan kewajibannya untuk memajukan

organisasi yang dipimpinnya menuju pada satu *goal* yang dicita-citakannya

2. *Mementingkan penyelesaian tugas.* Pemimpin yang baik akan lebih mementingkan penyelesaian tugas daripada kepentingan pribadinya.
3. *Semangat.* Seorang pemimpin harus memiliki semangat yang kuat dan sebisa mungkin tidak menunjukkan kelemahannya di depan orang yang dipimpinnya.
4. *Kemauan keras.* Seorang pemimpin harus memiliki kemauan yang keras, pantang menyerah dan tidak pernah putus asa dalam menghadapi masalah.
5. *Mengambil resiko.* Seorang pemimpin harus berani mengambil resiko untuk kebaikan dan kemajuan organisasi yang dipimpinnya namun tetap tidak boleh gegabah. Segala sesuatu harus diperhitungkan secara matang untuk kemudian dilaksanakan.
6. *Kepercayaan diri.* Seorang pemimpin yang baik hendaknya memiliki rasa percaya diri salah satunya didukung oleh penampilan namun tetap harus didukung oleh kecakapan dalam memimpin yaitu IQ, SQ, dan EQ.
7. *Orisinalitas.* Dalam hal mengambil gagasan atau ide dalam suatu keputusan, seorang pemimpin harus memiliki orisinalitas, artinya bukan merupakan hasil menjiplak pola kepemimpinan orang lain.
8. *Kapasitas untuk menangani tekanan.* Seorang pemimpin hendaknya memiliki kemampuan untuk mengatasi segala tekanan baik dari

bawahan, rekan kerja, maupun tekanan dari hal-hal lain termaksud beban pekerjaan.

9. *Kapasitas untuk mempengaruhi.* Suatu ketrampilan atau kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain. Mempengaruhi disini adalah pengaruh untuk bekerja sama, meyakinkan orang lain untuk sama-sama bekerja agar tujuan organisasi tercapai
10. *Kapasitas mengelola organisasi.* Yaitu kapasitas untuk mengkoordinasi upaya-upaya orang lain dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mengupayakan sumber daya manusia yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

Menurut John Luther (dalam Cufaude dan Jeffrey, 1999) menyatakan bahwa orang yang memiliki karakter yang baik lebih baik, dibandingkan orang yang memiliki bakat yang luar biasa.

**f. Fungsi Kepemimpinan**

Sondang P. Siagian (2007) menyatakan sedikitnya ada 5 (lima) fungsi kepemimpinan yang meliputi :

**1. Pemimpin sebagai Penentu Arah**

Sebuah organisasi tentunya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dan tujuan tersebut biasa dibagi ke dalam beberapa jenis tujuan yaitu tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Apapun bentuk tujuannya diperlukan arah yang jelas dan konkret untuk dapat mencapainya. Oleh karena itu dibutuhkan seorang pimpinan yang dapat memimpin dan mengarahkan bawahan kepada tujuan tersebut. Tanpa seorang pemimpin seorang bawahan akan kehilangan arah.

**2. Pemimpin Sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi**

Sebuah organisasi tidak akan berjalan baik dan tidak akan mencapai tujuan jika tidak menjalin komunikasi yang baik dengan pihak luar organisasi. Pemimpin harus menjadi juru bicara demi menjalin hubungan relasi kerja yang baik dengan pihak luar perusahaan atau organisasi tapi tidak hanya sebatas hanya menjalin kerjasama yang baik saja seorang pemimpin juga harus memperoleh hasil yang baik dari hubungan dengan perusahaan lain tersebut.

**3. Pemimpin sebagai Komunikator yang Efektif.**

Pemeliharaan hubungan yang baik antara bawahan dan atasan secara *intern* dapat menjalin komunikasi yang baik antara kedua belah pihak. Berbagai masalah mengenai perusahaan disampaikan juga melalui komunikasi. Disinilah pemimpin dituntut untuk dapat berfungsi sebagai komunikator atau fasilitator baik secara *intern* ataupun *ekstern*. Pada dasarnya tujuan komunikasi adalah menyampaikan pesan dari satu pihak ke pihak yang lain agar tercapai kesepakatan. Berhasil atau tidaknya proses komunikasi ditentukan dari apakah pesanyang disampaikan oleh komunikator (pemberi pesan) dapat diterima dengan baik atau tidak oleh komunikan (penerima pesan).

Untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan pemeliharaan saluran komunikasi yang baik, agar pesan yang sampai dapat dimengerti secara baik dan utuh oleh komunikan (penerima pesan).

#### 4. Pemimpin sebagai Mediator

Seorang pemimpin harus berfungsi sebagai perantara, penengah atau penghubung baik secara *interen* maupun *eksetern* sebuah organisasi, karena memungkinkan sekali dalam suatu organisasi terjadi sebuah konflik, disitulah peranan pemimpin sebagai mediator diperlukan. Seorang pemimpin harus mampu menghentikan konflik yang terjadi agar tidak mempengaruhi kinerja karyawan nantinya.

#### 5. Pemimpin sebagai Integrator

Seorang pemimpin sebagai pemegang jabatan teratas harus mampu mengintegrasikan segala unsur, golongan, atau kelompok yang dipimpinya. Ada beberapa kelompok yang memang diyakini dapat

memajukan perusahaan, tetapi di sisi lain ada juga kelompok yang dikenal sebagai kelompok pengacau. Di sinilah peranan seorang pemimpin dibutuhkan, yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat menyatukan kedua kelompok tersebut untuk dapat bergabung menjadi satu demi mencapai tujuan bersama organisasinya.

Kepemimpinan dikatakan merupakan posisi yang sangat efektif untuk mengontrol perilaku individu baik secara perorangan maupun individu dalam grup, itulah mengapa ada banyak observasi dan penelitian yang fokus pada *managerial behavior*. Dalam sebuah organisasi ada misi dan visi yang menjadi patokan sasaran yang akan dicapai. Memang pada dasarnya setiap orang sudah mengetahui *job description* masing-masing.

Kepemimpinan sebagai fungsi dasar *managerial* berfokus pada aktivitas-aktivitas penting yang berhubungan dengan memimpin karyawan agar mau bekerja sama demi kepentingan organisasi. Banyak orang beranggapan bahwa yang seharusnya melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan batasan tanggung jawab dari seorang pemimpin saja, kenyatannya pengambilan keputusan merupakan proses sosial yang mempertajam interaksi antara atasan dan bawahan. Kesuksesan dan keberhasilan perusahaan merupakan hasil interaksi atasan dan bawahannya, oleh karena itu seorang pemimpin harus mengetahui bagaimana caranya mempengaruhi karyawan dengan memotivasi baik secara individu maupun tim melalui interaksi tersebut (Stewart, 1999).

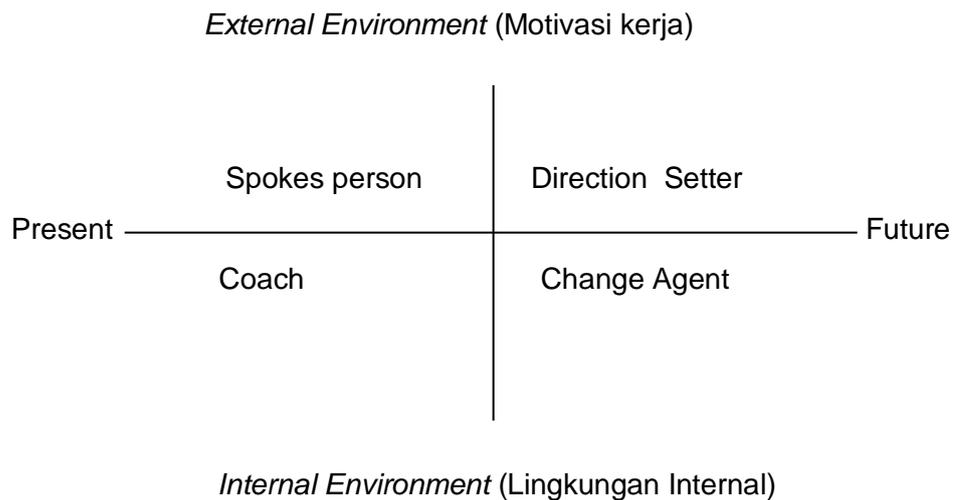
Setelah pemimpin mampu mempengaruhi dan memotivasi karyawan, ada tanggung jawab selanjutnya dari pimpinan, yaitu memonitor dan mengevaluasi hasil kinerja karyawan setelah seorang pemimpin telah

melakukan pemberian motivasi dan mempengaruhi tersebut. Hasil memonitor dan mengevaluasi tersebut berhubungan sekali dengan kemajuan perusahaan ke depannya. Seorang bawahan tidak akan mencapai hasil untuk perusahaan tanpa seorang pemimpin yang memotivasi, dan memberikan *feedback*, itu kunci hubungan pemimpin dan bawahan atau pengikut.

Karena itu, menurut Nanus (1992), untuk menjadi pemimpin yang efektif ditengah pesatnya perubahan seorang pemimpin yang efektif tidak hanya harus pandai berhubungan namun harus pandai memberikan bimbingan, dorongan dan motivasi. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengambil keuntungan dari motivasi kerja organisasi, dan memastikan bahwa organisasi berada pada posisi yang baik dalam menyikapi kondisi lingkungan mempengaruhi organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu mempengaruhi semua aspek operasional organisasi dalam mengembangkan produk dan layanan, proses produksi, sistem pengendalian mutu, struktur organisasi, dan sistem informasi.

Lebih jauh Nanus (1992) mengemukakan empat peran penting pemimpin untuk mengembangkan kepemimpinan yang efektif, diilustrasikan dengan gambar berikut :

Gambar 1. Leadership Roles



Sumber : Nanus (1992)

Keempat peran tersebut adalah pemimpin sebagai juru bicara (*spokes person*), pemimpin sebagai penata arahan (*director setter*), pemimpin sebagai pelatih atau pemandu (*coach*), dan pemimpin sebagai agen perubahan (*change agent*). Untuk menjadi penata arahan (*director setter*) yang baik, seorang pemimpin yang efektif harus mampu menetapkan program yang efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dan seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan melayani. Dengan demikian kepemimpinan visioner adalah juga kepemimpinan yang melayani.

Sedangkan teori *task and relation* atau teori tugas dan hubungannya dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dkk, menyatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan yang tepat dengan kematangan para bawahan, akan menjadi penentu kepemimpinan itu berhasil atau tidak. Teori ini muncul karena tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam setiap situasi

dan kondisi. Gaya kepemimpinan efektif disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) para pegawai.

## **b. Konsep Budaya Organisasi**

Sebelum kita membahas mengenai budaya organisasi, alangkah baiknya kita pahami dulu pengertian dari budaya itu sendiri. Kebudayaan terkait dengan daya cipta bebas dan serba ganda dari manusia dalam alam dunia. Sebagai pelaku kebudayaan, manusia melakukan kegiatannya dalam mencapai sesuatu yang berharga bagi dirinya, terutama menjadikan nilai kemanusiannya menjadi lebih nyata. Dengan kegiatan kebudayaan, sesuatu yang sebelumnya hanya merupakan kemungkinan belaka diwujudkan dan diciptakan yang baru. Dalam kebudayaan manusia mengakui alam dalam arti yang seluas-luasnya sebagai ruang pelengkap untuk semakin memanusikan dirinya, yang identik dengan kebudayaan alam. Kebudayaan singkatnya adalah penciptaan penertiban dan pengolahan nilai-nilai insani. Berdasarkan titik tolak penelitian, kebudayaan didefinisikan secara beragam. Ahli sosiologi mengatakan bahwa kebudayaan merupakan keseluruhan kecakapan-kecakapan (adat, akhlak, kesenian, ilmu, dan lain-lain) yang dimiliki manusia sebagai subjek masyarakat. Ahli sejarah menekankan pertumbuhan kebudayaan dan mendefinisikan sebagai warisan sosial atau tradisi. Ahli filsafat menekankan aspek normatif, kaidah kebudayaan dan terutama pembinaan nilai dan realisasi cita-cita. Antropologi melihat kebudayaan sebagai tata hidup, pandangan hidup, dan kelakuan. Psikologi mendekati kebudayaan dari segi penyesuaian manusia kepada

alam sekelilingnya atas syarat-syarat hidup. Arkeologi menaksir kebudayaan sebagai hasil artefact dan kesenian.

Berdasarkan pengertian kebudayaan di atas, budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu:

- a. Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu filosofi, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada.
- b. Tingkatan Nilai (*Value*). Value itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.
- c. Tingkatan *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991: 14).

Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998: 34). Sedangkan menurut Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 (tujuh) karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Lebih lanjut menurut Robbins (2006) dalam Burhan (2014) menyatakan, budaya adalah seperangkat nilai-nilai yang dipelajari, diyakini, memiliki standar pengetahuan, moral, hukum dan perilaku yang disampaikan oleh individu, organisasi atau masyarakat untuk bertindak

sesuai kebiasaan dasar dalam memandang dirinya. Handy (2007:58) menyatakan organisasi adalah sekumpulan lebih dari satu orang yang melakukan kerjasama berdasarkan kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Patricia (2007:19) menyatakan budaya organisasi adalah sekumpulan ideologi, simbol dan nilai inti yang kompleks dalam mempengaruhi cara pandang organisasi.

Teori *organization culture fundamental* yang dikemukakan oleh Algerrow (2008:33) bahwa organisasi yang maju dan modern memiliki filosofi fundamental yang mengikat setiap anggota organisasi memiliki nilai perekat budaya dalam memajukan organisasi atau perusahaan. Nilai perekat budaya organisasi yang dimaksud yaitu integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil dalam mengelola organisasi.

Kajian penting yang mempengaruhi respon organisasi secara internal dan eksternal adalah budaya organisasi. Tunggal (2007:1) menyatakan budaya organisasi atau *organization culture* adalah sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi yang didalamnya terdapat unsur integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil.

Budaya organisasi merupakan sebuah kerangka kerja dalam menata dan mengarahkan perilaku orang dalam pekerjaan. Budaya organisasi menata dan seseorang untuk memiliki kepekaan tentang kegiatan organisasi, kebebasan dalam organisasi, keberanian mengembangkan eksistensi organisasi dan keterbukaan organisasi dalam menerima inovasi. Handy (2007:17) menyatakan mendiagnosis budaya

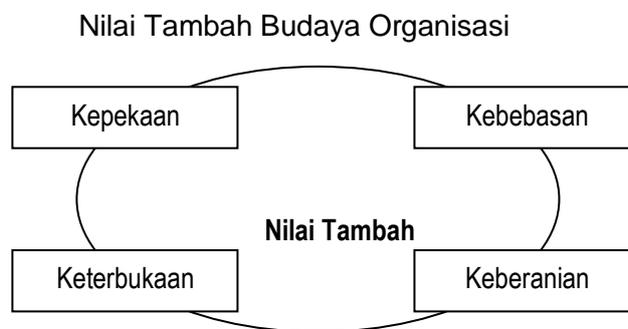
organisasi tercermin pada teori kepekaan (*sensitivity theory*), teori kebebasan (*independence theory*), teori keberanian (*braveness theory*) dan teori keterbukaan (*transparency theory*). Handy (2007:18) menjelaskan teori ini berdasarkan landasan acuan dari dalil atau proposisi yang ditemukannya sebagai berikut:

- a. Teori kepekaan (*sensitivity theory*), asumsi dasarnya dibangun berdasarkan adanya kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Semakin tinggi sensitivitas kepentingan dari orang yang memberikan penilaian mengenai aktivitas kerja, semakin memudahkan mencapai tujuan.
- b. Teori kebebasan (*independence theory*), dipahami berdasarkan adanya hak asasi yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja pada suatu organisasi. Hak asasi ini yang menginginkan kebebasan dalam berapresiasi, berkarya dan berprestasi dalam suatu keterkaitan kebebasan yang mengikat.
- c. Teori keberanian (*braveness theory*), dilandasi oleh semangat untuk menghindari kegagalan dan meraih peluang. Melalui keberanian yang kuat, orang dalam suatu organisasi memiliki keberanian untuk sukses dan selalu menciptakan peluang dengan mengabaikan resiko dan ini menjadi sebuah refleksi budaya organisasi.
- d. Teori keterbukaan (*transparency theory*), memiliki filosofi kejelasan dari tabir hitam dan putih atau dengan kata lain tabir maju atau mundur di dalam mengumpulkan sebuah kekuatan yang harus dijelaskan secara

terbuka kepada semua orang untuk menerima bahwa transparansi menjadi penting dalam penerapan budaya organisasi.

Teori-teori ini kemudian melahirkan adanya sebuah indikator penting dalam membangun pemahaman budaya organisasi. Keberadaan budaya organisasi menjadi nilai tambah bagi setiap orang. Mann (2008:23) menyatakan budaya organisasi adalah nilai tambah bila unsur integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil menjadi satu mata rantai yang tidak terpisahkan. Lebih jelasnya ditunjukkan gambar nilai tambah dari budaya organisasi sebagai berikut:

Gambar 2



Sumber : Mann (2008:23)

Implikasi dari nilai tambah budaya organisasi ini melahirkan adanya model nilai budaya organisasi. Quinn (2007:122) menyebutkan bahwa model nilai budaya organisasi melahirkan adanya prospektif pemeliharaan internal dan penempatan diri secara eksternal, proses fleksibel dan pengendalian proses berorientasi. Ini dapat ditunjukkan pada diagram di bawah ini:

Quinn (2007:123-124) menyatakan dalam suatu organisasi ditemukan adanya empat model budaya yaitu:

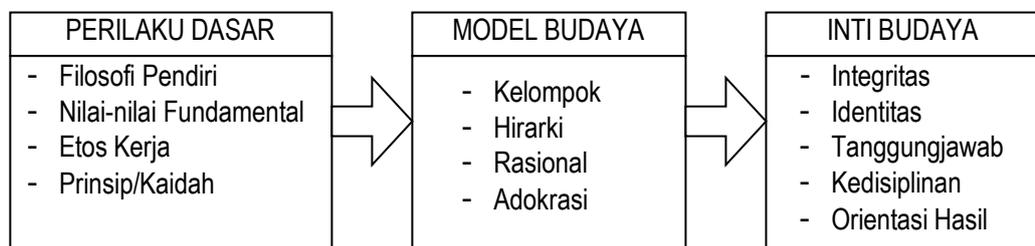
- a. Budaya kelompok, sebuah budaya kelompok berorientasi internal dan fleksibel. Budaya ini cenderung untuk didasarkan pada nilai-nilai dan norma-norma yang dikaitkan dengan pertalian. Kepatuhan anggota organisasi terhadap arahan organisasional muncul dari kepercayaan, tradisi dan komitmen jangka panjang. Budaya ini cenderung menekankan pengembangan anggota dan partisipasi nilai-nilai dalam pengambilan keputusan.
- b. Budaya hirarkis, berorientasi internal dengan lebih berfokus pada kontrol dan stabilitas. Budaya ini memiliki nilai-nilai dan norma-norma yang biasanya berhubungan dengan suatu sistem birokratis, serta menghargai stabilitas.
- c. Budaya rasional, berorientasi eksternal dan berfokus pada kontrol. Sasaran utamanya adalah produktivitas, perencanaan dan efisiensi. Para anggota organisasi dimotivasi oleh keyakinan bahwa kinerja mengarah pada sasaran organisasi yang diinginkan akan diberikan imbalan.
- d. Budaya adokrasi, berorientasi eksternal dan fleksibel. Budaya ini menekankan perubahan yang di dalamnya pertumbuhan, akuisisi sumber daya dan inovasi sangat didukung. Para anggota organisasi dimotivasi oleh kepentingan atau daya tarik ideologis dari tugas tersebut.

Implikasi dari budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari adanya aspek filosofi pendiri, nilai-nilai yang dianut, etos kerja, prinsip dan kaidah yang menjadikan budaya tersebut sebagai model budaya kelompok,

hierarki, rasional dan adokrasi. Hasil model ini menurut Jones (2006:25) menghasilkan sebuah nilai inti (*core value*) dalam melihat konsep budaya organisasi sebagai cara pandang dalam mencapai tujuan. Nilai inti ini meliputi sensitivitas atau integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil mewujudkan tujuan organisasi yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

Gambar 3

Diagram Metamorfosis Budaya Organisasi



Sumber: Jones (2006:25)

Jones (2006:26) menarasikan metamorfosis budaya organisasi lahir dari perilaku dasar yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi yang mengimplikasikan wujud perilaku sesuai dengan filosofi pendiri organisasi yang menanamkan nilai-nilai fundamental yang dianut oleh organisasi sesuai dengan etos kerja yang selaras dengan prinsip dan kaidah normatif yang dimiliki organisasi. Perilaku dasar ini kemudian berkembang berwujud model budaya organisasi sesuai dengan kelompok yang mewadahi, hierarki organisasi, pertimbangan rasionalitas organisasi dan adokrasi yang dianut. Model ini kemudian memiliki inti budaya organisasi meliputi integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil, dalam melakukan transformasi budaya organisasi yang diterapkan.

Bagi sebuah organisasi, budaya organisasi memainkan peranan penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Ndraha (2004:33) menyatakan eksis dari budaya organisasi berdampak terhadap kepuasan kerja. Adanya integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil yang diberikan kepada anggota organisasi yang sejalan dengan perilaku dasar dari perubahan nilai yang dianut menjadi inti budaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Handy (2007:114) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pencapaian kinerja individu dan organisasi. Realitas yang terlihat individu yang sensitif terhadap kemajuan berupaya untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, dengan mengembangkan kebebasan kreasi kerja untuk optimalisasi kerja, individu memiliki keberanian mengembangkan peluang kerja untuk meraih prestasi kerja dan terus melakukan transparansi kerja yang lebih profesional.

Inti budaya organisasi yang dijalankan secara individu menghasilkan kepekaan terhadap kemajuan kerja, kebebasan terhadap kreasi kerja, keberanian terhadap peluang kerja, transparansi terhadap profesionalisme kerja. Output dari nilai inti budaya yang dihasilkan merupakan unsur penilaian kinerja. Pada sisi lain secara organisasi inti budaya yang diterapkan telah memberikan penguatan terhadap potensi sumber daya manusia, penguatan kelembagaan unit kerja dan pencapaian tujuan organisasi (Handy, 2007:115).

Dari uraian di atas, maka budaya organisasi dibangun atas dasar indikator integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil yang memiliki pengaruh langsung atau tidak langsung dalam

mewujudkan kepuasan kerja dan pencapaian kinerja bagi suatu organisasi. Wajar jika budaya organisasi merupakan salah satu penentu dari pengembangan individu sumber daya manusia dan pengembangan organisasi sumber daya manusia.

### **c. Konsep Motivasi**

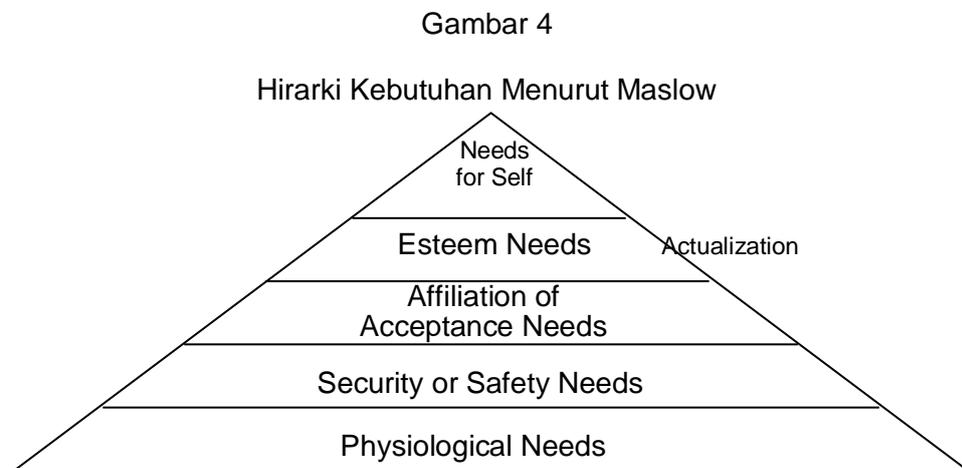
Menurut Rivai (2008:665), istilah motivasi secara harfiah diartikan sebagai “dorongan” yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan sesuai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Istilah motivasi juga sering diartikan sebagai daya gerak, penyebab seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas dengan tujuan tertentu.

Ada lima teori motivasi yang mendukung, yaitu teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori X dan Y dari McGregor, teori prestasi McClelland, teori harapan dari Vroom dan teori ERG dari Clayton Alderfer. Teori yang menjadi pengamatan utama yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori ERG. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

#### **a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Robbins (2006:214-215) menyatakan bahwa secara hirarki dan kronologis menurut Maslow, setiap manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi) yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi

kebutuhan kelima (aktualisasi diri). Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung dan saling menopang seseorang untuk termotivasi. Lebih jelasnya ditunjukkan gambar di bawah ini:



Sumber : Robbins (2006:152)

Berikut akan diinterpretasikan mengenai hierarki kebutuhan motivasi Maslow:

- a. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis) merupakan kebutuhan paling dasar setiap manusia karena berkaitan dengan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.
- b. *Safety or security needs* (kebutuhan akan keamanan) merupakan tingkatan kedua dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik pada sisi keamanan emosional maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.

- c. *Love needs* merupakan kebutuhan pada tingkat ketiga yang berkaitan dengan kebutuhan afeksi atau afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthans, 2007:200). Sedangkan Koontz et al., (2000:153) menafsirkannya sebagai *affiliation of acceptance needs* yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan motivasi dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Motivasi dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- d. *Esteem needs* menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi (kebutuhan akan penghargaan) yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan motivasi.
- e. *Needs for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkat kebutuhan manusia yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

**b. Teori X dan Y dari McGregor**

Herzberg (Gibson, Ivancevic dan Donnely, 2010:149) mengembangkan teori pemeliharaan atau teori dua faktor X dan Y tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik. Pada intinya, wujud dari teori ini juga dikenal sebagai teori motivator – *hygiene* (teori M-H).

**c. Teori Prestasi dari McClelland**

McClelland mengemukakan teori motivasi berhubungan erat dengan konsep prestasi. Banyak prestasi yang diperoleh dari tujuan, hubungan manusia dan kekuasaan. Ada tiga jenis kebutuhan untuk berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland yaitu kebutuhan untuk mencapai tujuan (*need for achievement/n-Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation/n-Aff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power/n-Pow*). Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010:84) McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan prestasi seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut.

#### **d. Teori Harapan dari Vroom**

Victor Vroom (Handoko, 2010:263) dikenal dengan teori motivasi pengharapan. Teori ini mengandung berbagai kesulitan dalam penerapannya. Tetapi menunjukkan konsistensi dalam hal pengaruh hubungan sebab akibat antara pengharapan, prestasi, dan penghargaan (balas jasa) seperti pemberian insentif (*valence*), kesempatan meningkatkan kompetensi kerja (*opportunity*) dan kemungkinan pemberian promosi jabatan atau kenaikan pangkat (*instrumentality*).

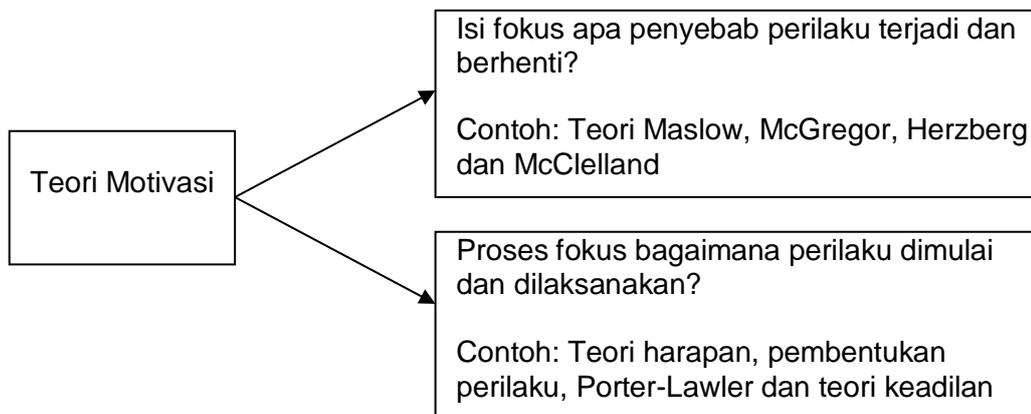
Motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja, karena kinerja tergantung pada aktualisasi prestasi yang dicapai. Kusnanto (2007:223) menyatakan bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku.

Pendapat Kusnanto di atas menjelaskan bahwa motivasi ditentukan oleh intensitas motifnya. Motivasi sebagai proses psikis yang mendorong

orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Kusranto (2007:224) menggambarkan teori motivasi sebagai berikut:

Gambar 5

Teori Motivasi



Sumber: Kusranto (2006:224)

Teori ini memusatkan perhatiannya pada pertanyaan “apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti”, jawabannya terpusat pada kebutuhan, keinginan atau dorongan untuk melakukan kegiatan, serta hubungan SDM dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang menyebabkan melakukan kegiatan.

**e. Teori ERG dari Clayton Alderfer**

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik;

- 2) Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat;
- 3) Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

Dari ketiga item kebutuhan teori ERG unsur motivasi meliputi kebutuhan hidup (kebutuhan pokok), kebutuhan fisik, kebutuhan keluarga, sosial, kebutuhan kerja dan kebutuhan produktif dan kreatif. Teori-teori di atas kemudian menjadi pola dasar pemikiran *content theory* bahwa motivasi diperlukan untuk memenuhi kebutuhan kesuksesan, kekuasaan dan afiliasi. Ketiga unsur *content* tersebut, yang melahirkan teori proses (*process theory*) bahwa setiap orang termotivasi berdasarkan proses kebutuhan, dorongan sifat dan tindakan untuk berprestasi. Ini relevansi dengan pola dasar pemikiran proses penguatan *reinforcement theory* yang menyatakan bahwa karena adanya rangsangan, tanggapan, akibat dan tanggapan yang akan datang. Termasuk pula pola dasar pemikiran teori harapan (*expectancy theory*) bahwa orang akan termotivasi karena mengharapkan hasil yang didapatkan (Rivai, 2008:466).

Fokus motivasi yang mengacu kepada teori ERG prestasi kerja dalam suatu organisasi digunakan kebutuhan individu yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini penting bagi setiap individu untuk memotivasi dirinya sesuai dengan keberadaannya, hubungan kerja yang dibangun dan pemeliharaan

motivasi yang tumbuh bersama dengan kemampuan produktif dan kreasinya.

Teori ERG pada intinya memotivasi seseorang dalam suatu organisasi untuk bekerja berdasarkan tuntutan kebutuhan keberadaannya sebagai pribadi, yang dimotivasi untuk berhubungan dengan orang lain melalui sebuah proses pertumbuhan dan pemeliharaan yang menjaga eksistensi dan hubungannya dengan baik (Hersey dan Blanchard, 2007:66).

Memahami implikasi dari teori ERG tentang kebutuhan untuk mencapai eksistensi, hubungan dan pertumbuhan, teori ini memiliki konstruksi keterkaitan dengan teori kebutuhan hirarki Maslow yang implementasinya bahwa kebutuhan eksistensi tiada lain adalah wujud kebutuhan psikologis. Intinya, untuk mewujudkan eksistensi seseorang, ada upaya pemenuhan kebutuhan pokok dan kebutuhan keluarga. Manusia membutuhkan adanya kebutuhan berhubungan dengan rekan kerja, atasannya dan mitra kerja. Ini relevan dengan konteks kebutuhan sosial. Manusia juga membutuhkan kebutuhan pertumbuhan untuk meningkatkan kinerja, prestasi dan kreasi kerjanya sebagai pemenuhan kebutuhan aktualisasi dan penghargaan agar tetap aman dalam bekerja (Hersey dan Blanchard, 2007:67).

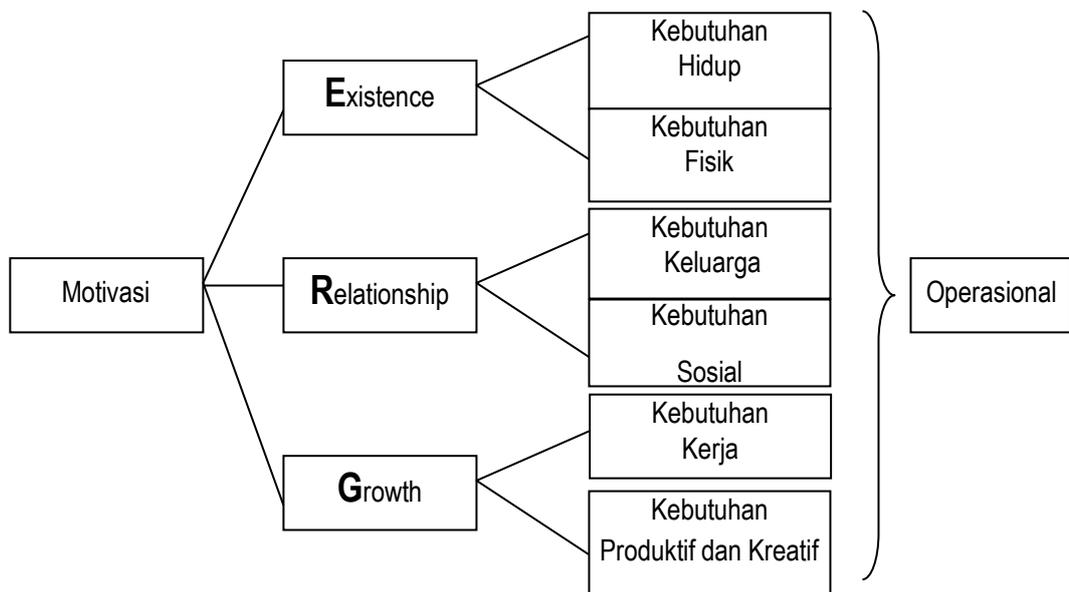
Termasuk bahwa untuk mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh seseorang memotivasi dirinya dalam organisasi membutuhkan adanya hubungan manusia berdasarkan hasrat persahabatan dan mengenal lebih dekat sesama rekan kerjanya, yang memotivasi untuk melakukan pemenuhan kebutuhan hubungan yang berkaitan dengan

eksistensi manusia untuk memenuhi kebutuhan keberadaannya tanpa mengabaikan aspek pertumbuhan dalam beraktualisasi dan ingin mendapatkan penghargaan dari apa yang dikerjakan (Blanchard, 2007:68)

Hersey dan Blanchard (2007:67) menyatakan inti dari teori ERG tentang kebutuhan keberadaan, hubungan dan pertumbuhan yang diwujudkan sebagai pemenuhan kebutuhan hidup (kebutuhan pokok), kebutuhan fisik, kebutuhan keluarga, sosial, kebutuhan kerja dan kebutuhan produktif dan kreatif. Lebih jelasnya ditunjukkan gambar teori motivasi ERG yang terbentuk secara operasional sebagai berikut:

Gambar 6

Teori Motivasi ERG



Sumber: Hersey dan Blanchard (2007:67)

Hersey dan Blanchard (2007:68) menyatakan bahwa implikasi teori ERG juga memfokuskan seseorang termotivasi karena kebutuhan keberadaan (N-E). Kebutuhan ini membuat orang berperilaku dalam keadaan wajar dan bijak untuk mewujudkan kebutuhan hidup agar sesuai

kondisi kebutuhan fisiologis yang memberi kekuatan untuk termotivasi. Kebutuhan hubungan (N-R) yang perwujudannya dalam berbagai hubungan sosial yang terkait dengan tuntutan pekerjaan serta kebutuhan pertumbuhan (N-G) yang perwujudannya pada berbagai bentuk aktualisasi kerja yang produktif dan tuntutan penghargaan atas pekerjaan yang kreatif.

Memahami teori kebutuhan ERG, ada tiga landasan penting untuk melihat bagaimana orang termotivasi karena dorongan atau hasrat terpenuhi kebutuhan pribadinya. Ketiga landasan ini memfokuskan kepada: 1) kebutuhan eksistensi diri yaitu mengembangkan segala potensi yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan utamanya, (*need existence*); 2) kebutuhan hubungan atau *relationship* yaitu kebutuhan untuk bersosialisasi dan berinteraksi dengan orang dan lingkungan kerjanya (*need relation*); dan 3) kebutuhan pertumbuhan (*need growth*) yaitu kebutuhan untuk memelihara prestasi hasil kerja dan pengakuan atas karya yang dihasilkan.

#### **d. Konsep Kompetensi**

Kompetensi menjadi bagian penting dari keberhasilan sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kompetensi berasal dari kata *competent* yang berarti mampu sepadan dengan kata *ability* atau kemampuan. Kompetensi ini berkaitan dengan potensi yang dimiliki individu sumber daya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya (Walker, 2007:77).

Ada beberapa teori yang digunakan untuk memahami pengertian kompetensi individu dalam konsepsi manajemen SDM antara lain teori kerja, teori dinamika, teori orientasi kualitas, teori pemecahan masalah,

teori tim, teori mandiri, teori kreasi, teori kemampuan terpadu, teori aset dan teori jendela.

Menurut Thierauf (2008:87) pemahaman mengenai kompetensi individu mempunyai keterkaitan dengan teori kerja. Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memerlukan orang-orang yang berkompentensi di bidangnya. Artinya, antara aktivitas kerja dan kompetensi menjadi satu kesatuan dalam menghasilkan penilaian tentang pekerjaan.

Memahami teori kerja tersebut di atas, ini relevan dengan teori dinamika yang dikemukakan Rothwell (2007:49). Teori ini menjelaskan bahwa dalam diri manusia terdapat dinamika perilaku dan tindakan untuk rajin dan malas. Biasanya individu yang memiliki tingkat kerajinan berarti memiliki potensi dinamika kerja yang tinggi. Sebaliknya bila memiliki tingkat kemalasan berarti dinamika kerja rendah. Pengertian dinamika kerja adalah perubahan yang menentukan potensi seseorang berhasrat atau tidak dalam menghadapi pekerjaan.

Teori orientasi kualitas yang dikemukakan oleh Stonner (2007:64) menguraikan interpretasi kompetensi yang menyatakan bahwa setiap individu yang berkompentensi tidak terlepas dari orientasi kualitas. Orientasi kualitas selalu mengutamakan hasil kerja yang terbaik dari kerja keras tanpa kenal lelah. Semakin banyak tantangan kerja semakin menciptakan peluang untuk mewujudkan orientasi kualitas. Teori orientasi kualitas ini berkaitan dengan permasalahan kompetensi individu.

Teori pemecahan masalah atau *problem solve* yang dikemukakan oleh Silvatore (2007:18) bahwa rendahnya kualitas SDM menjadi masalah

bagi organisasi dan salah satu solusi pemecahan masalah adalah peningkatan kompetensi individu SDM. Ini menunjukkan bahwa dalam organisasi kompetensi individu SDM berperan penting untuk pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi SDM yang profesional menjadi solusi dalam pemecahan masalah individu dan organisasi SDM.

Penilaian lain dari suatu keberhasilan organisasi terletak pada adanya tim kerja. Tim kerja menjadi salah satu aspek yang menentukan organisasi mampu berkembang dan maju. Teori tim kerja yang dikemukakan oleh Stefhani (2006:39) bahwa organisasi yang kuat ada pada tim kerja yang memiliki kompetensi. Menilai kompetensi tim dapat dilihat dari profesionalisme kerja dengan menempatkan orang-orang yang berkompoten sesuai dengan bidangnya yang memiliki statemen tim yang kuat adalah tim yang profesional di bidangnya.

Profesionalisme kerja dari individu yang berkompoten dalam suatu organisasi, tercermin pada kemandirian kerja. Teori kemandirian (*independence theory*) yang dikembangkan oleh Koch (2007:48) menyatakan bahwa individu yang handal dan profesional merupakan kompetensi kemandirian. Kemandirian adalah wujud inisiatif dan perilaku yang mampu berdiri di atas kompetensi yang dimilikinya.

Individu yang mandiri dalam suatu organisasi selalu menghasilkan orang-orang yang berkompoten berdasarkan karyanya. Teori kreasi menurut Valhindano (2006:75) bahwa cerminan kompetensi seseorang terlihat pada kemampuan kreasi yang bermanfaat dan berguna. Tentunya

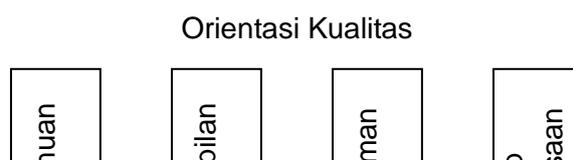
menilai kreasi seseorang sama dengan menilai kompetensi yang dimiliki oleh individu SDM. Demikian pula dengan teori kemampuan terpadu yang dikemukakan Gully (2008) bahwa kemampuan terpadu seseorang diukur dari orientasi kualitas, kemampuan dalam memecahkan masalah, terampil dalam perencanaan, mau bekerja tim dan mandiri.

Memahami teori-teori tersebut maka perlu memberikan pengertian kompetensi berdasarkan teori kemampuan menurut Terry (2011:151) bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Demikian juga oleh Roger dalam Harijaya (2010:39) yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari empat unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pengetahuan sesuai latar belakang pendidikan, keterampilan sesuai dengan tingkat keahlian, pengalaman kerja sesuai masa kerja dan sikap sesuai dengan penguasaan kerja.

Kompetensi dilihat dari orientasi kualitas tercermin dari empat aspek yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan penguasaan kerja. Gully (2008:71) menyatakan bahwa unsur yang membangun kompetensi berupa pengetahuan kerja, keterampilan, pengalaman dan sikap dalam penguasaan kerja. Semakin tinggi pengetahuan kerja seseorang semakin terampil dalam mengembangkan kreativitas kerja sesuai tingkat pengalaman dan sikap penguasaan pada bidang kerja yang ditekuni. Berikut ditunjukkan model kompetensi orientasi kualitas:

Gambar 7

Model Kompetensi Orientasi Kualitas



Sumber : Gully (2008:71)

Gully (2008:74) menyatakan bahwa untuk menilai kompetensi berdasarkan orientasi kualitas, organisasi selalu memperhatikan empat pilar utama yaitu:

- a. Pengetahuan memberikan penguatan pada kompetensi seseorang sesuai jenjang pendidikan dan disiplin ilmu yang dimiliki.
- b. Keterampilan memberikan kemudahan pada kompetensi seseorang sesuai kecakapan dan kehandalan yang dimiliki.
- c. Pengalaman memberikan kecepatan pada kompetensi seseorang sesuai masa kerja dan kesenioran dalam organisasi.
- d. Sikap penguasaan memberikan ketepatan pada kompetensi seseorang sesuai bidang kerja yang ditekuni.

Kompetensi diartikan sebagai hal yang esensial, karena dibutuhkan dalam aktivitas sumber daya manusia, dan menjadi penilaian sumber daya manusia yang mampu mengembangkan individu dan organisasi sumber daya manusia. Kompetensi dapat dilihat dari dua sudut pandang. Kompetensi berdasarkan kebutuhan individu dan kompetensi berdasarkan kebutuhan organisasi. Keberhasilan kompetensi kebutuhan individu sangat

mempengaruhi keberhasilan kompetensi kebutuhan organisasi (McKenna, 2010: 54).

Follet (2010:38) menyatakan organisasi yang maju dan modern selalu memperhatikan pentingnya SDM yang memiliki kompetensi. Konsep *the right man on the right place* merupakan filosofi yang esensial dalam mencari SDM yang memiliki kompetensi. Pentingnya SDM yang berkompentensi secara makro dan mikro menjadi kontribusi besar bagi organisasi mencapai tujuannya. Secara makro, kompetensi merupakan prioritas utama bagi organisasi untuk menghadapi tantangan persaingan dunia kerja yang menuntut SDM yang berkompenten. Secara mikro, kompetensi merupakan aset yang sangat penting bagi individu dan organisasi dalam memecahkan permasalahan karir SDM.

Betapa pentingnya kompetensi bagi individu dan organisasi, maka para ahli SDM mencoba melihat berbagai prospektif mengenai kompetensi sebagai sebuah ilmu dan seni yang sangat diperhatikan dalam penerapan manajemen SDM. Kompetensi merupakan inti dari kajian SDM bahwa dalam diri SDM terdapat potensi yang besar untuk dikembangkan dan dimajukan sesuai dengan perkembangan kompetensinya.

Paradigma kompetensi dewasa ini menjadi isu yang sangat urgen dan mendesak, karena sulit organisasi tersebut untuk berkembang dan maju sejajar dengan organisasi lainnya, bila kompetensi SDMnya rendah. Upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM, menjadi perhatian dan pertimbangan dari berbagai pengambil keputusan untuk menjadikan kompetensi sebagai sebuah kajian yang penting dalam penerapan

manajemen SDM. Atas dasar tersebut, maka perlu ada kajian yang lebih komprehensif berdasarkan pandangan para ahli. Kompetensi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Beer dan Spector (2010:188) dikenal dengan teori aset. Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu SDM dinilai memiliki aset kompetensi bagi suatu organisasi, yang saling mempengaruhi untuk menghasilkan kinerja.

Teori kemauan yang baik (*goodwill*) yang dikemukakan oleh Walton (2010:163) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan referensi kompetensi kepentingan dalam menghasilkan hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berkaitan dengan teori sistem model sosial yang dikemukakan oleh Storryl (2009:221) yang menyatakan bahwa individu sumber daya manusia sebagai model sosial yang mampu untuk berkembang dan maju sesuai kompetensi dalam mencapai kinerja di tengah masyarakat.

Teori kepentingan yang diperkenalkan oleh McKenna (2010:189) menyatakan setiap orang dalam suatu organisasi sumber daya manusia memiliki kepentingan untuk berprestasi sesuai pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan sikap biasa disebut kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi sumber daya manusia bersifat universal untuk meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Teori Waber tentang “struktur fungsi organisasi” disebutkan oleh Mangkunegara (2011:7) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia menjadi penting dan utama dalam memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Landasan teori ini yang digunakan menjadi kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup

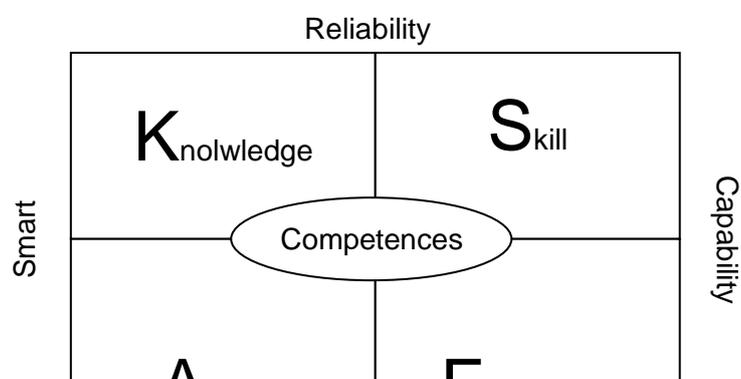
kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam setiap kondisi managerial, dalam mengkaji kompetensi sumber daya manusia.

Defenisi kompetensi sumber daya manusia menurut Follet (2010:2) bahwa kompetensi sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu yang menyelesaikan segala bentuk pekerjaan melalui pengembangan potensi manusia. Defenisi ini mengandung arti bahwa sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya, tertuang dalam tujuan individu maupun dalam tujuan organisasi senantiasa melaksanakan tugas sesuai dengan nilai manfaat dan keuntungan dari aktivitas kerjanya, yang kemudian melahirkan teori Follet tentang potensi kualitas sumberdaya manusia .

Kompetensi sumber daya manusia berdasarkan teori jendela yang dikemukakan oleh Donald (2007:1) yang menyatakan bahwa akses pengembangan diri pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumber daya manusia dengan memperkenalkan konsep "KSEA" bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi sudut pandang yang berbentuk intgrasi yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), pengalaman kerja (*experience*), dan sikap (*attitude*). Lebih jelasnya ditunjukkan gambar berikut:

Gambar 8

The KSEA Model Theory



Sumber: Donald (2007:1)

Teori di atas disebut dengan *windows thory from Donald* dengan konsep KSEA (*Knolwledge, Skill, Experience, Attitude*). Fokus atau inti teori jendela ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan sikap yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional. Demikian halnya sumber daya manusia yang memiliki sikap tinggi dengan berbagai multi-disiplin pengetahuan yang ditekuni akan menjadi sumber daya manusia yang cerdas.

Lebih jelasnya diuraikan variabel-variabel kompetensi sumber daya manusia berdasarkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap dalam berbagai aktivitas kerja organisasi sebagai berikut :

#### **a. Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan unsur yang mutlak dimiliki oleh individu sumber daya manusia yang berkualitas. Pentingnya pengetahuan tersebut mengantar penguatan kualitas SDM. Harriet (2010:187) dalam meningkatkan kualitas individu sumber daya manusia, pengetahuan sangat

berperan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan penerimaan inovasi, adopsi dan inisiatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi kerja.

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia sangat ditentukan oleh pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan SDM. Pendidikan menjadi syarat mutlak untuk diperhatikan, karena menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia terdiri dari:

- 1) Unsur jenjang pendidikan yang pernah ditamati (SD sampai PT).  
Jenjang ini memberikan perbedaan dari kualitas masing-masing individu sumber daya manusia sesuai jenjang pendidikan.
- 2) Unsur latar belakang pendidikan untuk menambah wawasan yang luas berupa pengadopsian dan inovasi berbagai informasi IPTEK yang mendukung kualitas individu sumber daya manusia.
- 3) Unsur disiplin ilmu yang membentuk pribadi seseorang merasa mampu, mandiri dan memiliki kapabilitas, akibat pemahaman pengetahuan yang ditekuninya.

Inti dari pendapat ini mengandung tiga unsur yang harus dipenuhi berarti individu mempunyai jenjang pendidikan yang telah ditamati, memiliki latar belakang pendidikan sesuai wawasan dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Menurut Thomas (2011:18) pengertian pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu sumber daya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang membentuk suatu wawasan

pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan pembangunan pengetahuan nasional.

Max (2009:12) pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumber daya manusia, sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil di dalam melakukan pemberdayaan organisasi atau pemberdayaan masyarakat. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsur yaitu jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang dimiliki dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Pandangan ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, dituntut pengetahuan yang tinggi dalam menangani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja yang saat ini semakin kompetitif dan menuntut kompetensi. Gabriel (2010:81) bahwa penempatan suatu posisi dalam organisasi kerja, sangat memperhatikan peranan dari pengetahuan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia. Penilaian terhadap pengetahuan pegawai ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pengetahuan yang dimilikinya.

Jelas pendapat tersebut memberikan interpretasi bahwa pengetahuan menuntut kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas pula, dengan ditunjang jenjang pendidikan yang tinggi, latar belakang yang sesuai dengan wawasan yang luas, disiplin ilmu yang mengarahkan untuk

memiliki sikap percaya diri terhadap pentingnya pengetahuan dalam rangka mengembangkan kinerja.

Pengetahuan merupakan suatu yang substantif dan utuh dalam menghasilkan kompetensi sumber daya manusia. Beberapa konsep yang mendasari bahwa pengetahuan adalah sesuatu yang esensial yaitu:

- 1) Konsep kualitas pengetahuan. Collin (1999:224) untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia diperlukan adanya masyarakat yang berpengetahuan. Kualitas pengetahuan sangat ditentukan oleh jenjang pendidikan, latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuni.
- 2) Konsep kesenjangan (*gap theory*). Shin Sun (2000:58) menyatakan bahwa tidaklah berkualitas suatu masyarakat (individu sumber daya manusia) apabila terdapat kesenjangan yang merata pada lapisan masyarakat mengenai pengetahuan dan kemampuan diri (*competence*) dari masyarakat yang membangun paradigma baru.

Kedua Konsep tersebut di atas, representatif untuk memahami bahwa pengetahuan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Pengetahuan merupakan syarat mutlak dalam membangun bangsa yang mengacu kepada pencerdasan kehidupan bangsa dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terdidik dalam menghadapi persaingan global, dituntut adanya kompetensi sumber daya manusia yang handal, sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditamati, wawasan yang dimiliki sesuai latar belakang pendidikan; percaya diri dalam mensosialisasikan disiplin pengetahuan yang ditekuninya sebagai suatu implementasi peningkatan kompetensi

sumber daya manusia. karena itu kompetensi sumber daya manusia dalam pengetahuan sangat ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu pengetahuan yang ditekuni.

Pandangan tersebut sangat jelas menekankan bahwa untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, kompetensi sumber daya manusia menjadi syarat mutlak harus diterapkan agar kualitas kerja sesuai dengan perkembangan kompetensi sumber daya manusia. Terlihat dari jenjang pendidikan yang telah ditamati, pembentukan wawasan yang luas sesuai latar belakang pendidikan, kepercayaan diri yang timbul akibat pemahaman yang diketahui sesuai disiplin ilmu yang dipelajari.

#### **b. Keterampilan**

Keterampilan sumber daya manusia berujudpelatihan (diklat) merupakan unsur yang mutlak dimiliki oleh individu yang berkualitas. Pentingnya diklat tersebut mengantar penguatan kualitas SDM. Karena itu, secara khusus pada hakekatnya diklat mengandung adanya tingkat kecakapan, keahlian dan profesional kerja.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, maka keberadaan diklat berperan penting di dalam meningkatkan dan mewujudkan tingkat kecakapan, keahlian dan profesional kerja pegawai dan perkembangan karir pegawai yang dilaluinya melalui proses diklat baik berupa diklat kepemimpinan, diklat profesi lewat kursus-kursus, diklat fungsional berdasarkan pembinaan dan perkembangan terhadap pelaksanaan pekerjaan secara khusus sesuai fungsinya, dan diklat operasional yang

biasanya dilakukan untuk penerapan proses dan prosedur suatu pelaksanaan penerapan teknologi yang sesuai dengan prospektifnya.

Carvens (2009:78) bentuk-bentuk diklat keterampilan seperti diklat kepemimpinan, diklat potensi, diklat profesionalisme, fungsionalisme dan operasionalisme dianggap merupakan suatu pengetahuan dan pelatihan yang menjadikan seorang pegawai mampu mengembangkan kepemimpinan organisasi, pemanfaatan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, memiliki profesionalisme kerja yang handal sesuai fungsi aktivitas kerja yang ditekuni dalam berbagai kegiatan operasional kerja untuk menjadi sumber daya manusia yang cakap, ahli dan profesional.

Ini menekankan bahwa suatu kegiatan dalam manajemen organisasi tidak terlepas dari adanya konsep pengetahuan dan latihan. Konsep pengetahuan dan pelatihan diartikan sebagai konsep pembinaan diklat pegawai untuk mengetahui apa, mengapa dan untuk apa penerapan diklat harus diterapkan sesuai dengan konsep-konsep manajemen, konsep sistem pengetahuan dan konsep sistem diklat. Menurut Mitchell (2011:17) menyatakan bahwa konsep diklat keterampilan adalah konsep untuk meningkatkan, mengembangkan dan membentuk perilaku pegawai untuk memiliki hakekat memahami aktivitas kerjanya untuk mudah mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.

Pengetahuan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pegawai dalam suatu organisasi dan secara spesifik sebagai suatu proses serangkaian tindak lanjut yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu. Diklat memiliki tujuan yang berkaitan dengan

pencapaian tujuan organisasi, karena itu diklat menjadi bagian dari perkembangan sumber daya manusia. Jenis-jenis diklat yang menjadi bekal bagi seorang pegawai dalam meningkatkan kinerjanya meliputi diklat kepemimpinan, diklat potensi, diklat fungsional dan diklat operasional yang sasarannya melatih, membimbing dan membina pegawai untuk dapat menjadi tenaga yang handal dalam melaksanakan tugas-tugas pokok yang diamanahkan.

John (2009:43) konsep sistem pengetahuan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan dan membentuk pegawai melalui upaya pengetahuan dan pelatihan baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan untuk perkembangan kompetensi yang cakap, ahli dan profesional.

Beth (2010:95) diklat keterampilan adalah suatu proses dari pelaksanaan pengetahuan dan pelatihan yang dilaksanakan terus menerus bagi suatu organisasi agar pegawai terampil dan mampu mengembangkan karir dan aktivitas kerjanya, Fungsi diklat yaitu memperbaiki perilaku kerja pegawai, mempersiapkan pegawai untuk menghadapi jabatan yang lebih rumit dan sulit, dan mempersiapkan untuk mengembangkan aktivitas kerjanya.

Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja dari pegawai diperlukan agar lebih mampu melaksanakan tugas-tugas yang diembangnya. Melalui diklat yang diikuti akan mewujudkan tingkat kecakapan, keahlian dan

profesional kerja bagi setiap pegawai dan diarahkan agar setiap pegawai mampu bekerja berdasarkan pemahaman hasil-hasil diklat yang pernah diikutinya.

Organisasi selalu mengadakan kegiatan diklat tidak terlepas dari pemahaman pentingnya mengenai perkembangan kompetensi sumber daya manusia. Penilaian suatu diklat dapat dilihat dari output yang diperoleh dari kegiatan diklat kepemimpinan, potensial, fungsional dan operasional yang diikuti dalam rangka mengembangkan tingkat kecakapan, keahlian dan profesional kerja dan memajukan suatu organisasi mencapai tujuannya.

Ackooff (2009:46) menyatakan bahwa hasil diklat dalam suatu organisasi dinilai sesuai pengetahuan penguasaan tentang pengenalan orientasi kerja, pemahaman tentang konsep dan teori, mengembangkan penerapan prinsip materi diklat, mempunyai kemampuan mengkaji (analisis) masalah, upaya pemecahan, kemampuan peserta menilai kegiatan kerja yang dihasilkan dari tingkat kecakapan, keahlian dan profesional kerja. Ini menunjukkan bahwa keterampilan yang dikembangkan tersebut untuk menjadikan sumber daya manusia memiliki tingkat kecakapan, keahlian dan profesional kerja, Peran dari keterampilan kerja yang dimiliki dibutuhkan oleh suatu organisasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

### **c. Pengalaman Kerja**

Raffens (2006:1) menyatakan bahwa pengalaman kerja bagi individu sumber daya manusia ditentukan berdasarkan masa kerja,

kesenioran, jabatan kerja dan kepemimpinannya. Semua proses tersebut dinilai dari lama kerja.

Pendapat di atas menekankan bahwa pengalaman kerja ditentukan oleh masa kerja, kesenioran, jabatan kerja dan masa kepemimpinan. Uraian mengenai unsur pengalaman kerja yaitu:

- 1) Masa kerja adalah masa waktu pegawai aktif dalam bekerja yaitu sejak diangkat menjadi pegawai sampai pensiun atau berhenti bekerja.
- 2) Kesenioran, adalah pegawai yang telah lama bekerja dibandingkan dengan pegawai yang baru.
- 3) Jabatan kerja adalah pegawai yang memiliki jabatan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan pengalaman yang dialami.
- 4) Kepemimpinan adalah pegawai yang memiliki masa pengalaman dalam memimpin baik, pimpinan organisasi, pimpinan bagian dan sub bagian dalam suatu organisasi.

Konsep pengalaman kerja dalam kaitannya dengan kompetensi sumber daya manusia dapat dilihat dari yang dikemukakan oleh Pierre (2006:3) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kekuatan, keunggulan dan kehandalan seseorang tercermin dari pengalaman yang mewarnai kehidupannya. Pada saat menghadapi suatu permasalahan yang sangat komplain, namun permasalahan tersebut telah dicoba dipahami berdasarkan kemampuan mengingat aktivitas yang pernah dilakukan dan dari akumulasi aktivitas tersebut ditentukan adanya suatu pengalaman yang berharga yang memecahkan permasalahan tersebut yang disebut dengan pengalaman kerja. Makin sering melakukan sesuatu, maka frekuensi

pengalaman makin tinggi yang menyebabkan orang disebut berpengalaman

- 2) Pengalaman adalah guru yang paling berharga. Interpretasi tersebut didasari bahwa banyaknya permasalahan yang dapat dipecahkan, tidak terlepas dari peranan pengalaman yang menuntun untuk mampu mengatasi permasalahan tersebut.

Koch (2010:54) bahwa untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, diperlukan orang yang mempunyai pengalaman. Pengalaman kerja sarat dengan pemahaman bekerja menurut masa kerja, tingkat kesenioran, posisi jabatan yang dimiliki atau diemban dan masa kepemimpinan yang pernah diduduki.

Perkembangan kompetensi sumber daya manusia, berjalan bersama dengan waktu atau masa dalam memperoleh pengalaman kerja yang dimiliki. Jika seorang telah lama bekerja, tentu pemahaman mengenai pekerjaannya berbeda dengan pegawai yang masih baru, ini berarti tingkat kesenioran akan berbeda pula sesuai dengan jabatan yang dimilikinya dengan bentuk dan gaya kepemimpinan akan berbeda pula dari pengalaman-pengalaman memimpin. Berarti masa kerja menentukan pengalaman seseorang.

Joseph (2010:241) menyatakan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja seorang. Mustahil orang berkualitas apabila masa kerjanya masih baru, masih junior, belum mempunyai posisi jabatan strategis dan belum memiliki kemampuan dalam memimpin suatu organisasi. Wujudkan pengalaman dengan menggunakan dan memanfaatkan masa kerja

sebaik-baiknya dalam menghasilkan karya yang menjadi kebanggaan organisasi.

#### **d. Sikap**

Stephen (2010:55) menyatakan bahwa "*the attitude of work represent facility in get progress, transformation, assets and innovation in development for implementation activity for achieving the goal of organization*", artinya, sikap dari individu merupakan bentuk kemajuan kerja, transformasi kerja, sebagai aset dan inovasi dalam mengimplementasikan pencapaian tujuan organisasi.

Pandangan ini memposisikan sikap sebagai suatu sarana kemajuan, transformasi suatu perkembangan IPTEK, menjadi aset bagi organisasi dan menjadi inovasi dari suatu pencapaian tujuan kerja. Menghadapi dinamika kerja yang semakin kompetitif, organisasi harus mampu mengembangkan sikap penguasaan kerja (Charles, 2008:18). Kompetensi seseorang sangat identik dengan kemampuan menguasai bidang kerjanya. Seseorang yang memiliki sikap yang handal, mandiri dan profesional, mencerminkan kemampuan menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan sikap penguasaan kerja yang dimiliki (Welbeth, 2009:171).

Norman (2010:6) menyatakan bahwa sikap merupakan suatu kesatuan yang integral di dalam menciptakan kompetensi sumber daya manusia. Pentingnya penguasaan kerja tidak terlepas dari unsur sikap, sebagai cara untuk maju melakukan transformasi (pemindahan suatu perubahan yang maju), aset dalam pencapaian tujuan dan inovasi dalam kemajuan.

Perkembangan sumber daya manusia, menjadi salah satu pilar kemajuan yang bertumpu pada sikap. Suatu bangsa yang mempunyai sikap menguasai bidang kerja, maka akan menjadi bangsa yang maju dan berkembang. Sikap penguasaan kerja merupakan hal yang esensial untuk menunjang seseorang memahami bidang kerja yang ditekuni dan menjadi sarana untuk maju dan berkembang, mampu melakukan suatu peralihan transformasi teknologi dengan akses cepat, dan menjadi aset bagi organisasi sebagai sumber daya manusia yang berkualitas.

Memahami uraian di atas, berdasarkan penjelasan secara rinci mengenai kompetensi yang diperlukan dalam suatu organisasi, maka ada empat unsur yang perlu dicermati dalam meningkatkan kualitas SDM di suatu organisasi yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja.

#### **e. Kepuasan Kerja**

Memahami konsep kepuasan kerja, berarti memahami tentang rasa puas atau tidak setelah menjalani aktivitas kerja. Penilaian tentang kepuasan kerja tidak dapat dinilai tanpa adanya melalui proses aktivitas kerja karena menilai kepuasan tergantung pada hasil kerja yang dicapai. Delfi (2007) dalam Burhan (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah menilai perasaan seseorang tentang hasil kerja yang dicapai. Hasil kerja ini bisa menyebabkan seseorang merasa puas apabila berhasil

menjalankan aktivitas kerjanya dengan baik dan merasa tidak puas apabila mengecewakan hasil kerja yang dicapai.

Menilai kepuasan kerja individu, tentu relatif berbeda tergantung pada sudut pandang obyektif dan subyektif menilai kepuasan kerja tersebut. Bagi penilaian subyektif kepuasan kerja cenderung bersifat penilaian kepentingan secara pribadi, sedangkan penilaian obyektif, kepuasan kerja cenderung dinilai berdasarkan manfaat dan tujuan yang dicapai secara bersama (Gibson, 2011:106).

Teori relatif (*relative theory*) menurut Gibson (2011:124) bahwa menilai kepuasan kerja itu relatif tergantung pada subjektivitas dan objektivitas hasil kerja yang ditunjukkan memuaskan atau tidak. Kriteria penilaian memuaskan mencapai hasil sesuai keinginan, harapan, kebutuhan dan prestasi. Penilaian ketidakpuasan dinilai berdasarkan kekecewaan, penurunan hasil, tidak produktif dan tidak optimal.

Teori dua faktor (*two factor theory*) dari Herzberg dalam Rivai (2008:257) bahwa prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

Teori perbandingan intrapersonal (*discrepancy theory*) menurut Walker (2007:17) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan

akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

Teori keadilan (*equity theory*) menurut Robbins (2011:82) bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

*Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, tantangan kerja, prestasi, penghargaan dan tanggungjawab kerja. Faktor ini menjadi sebab terpenuhinya kepuasan dan disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi pegawai, tetapi ketidak-beradaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai.

Teori *motivator hygiene* (M-H) dari Herzberg dalam Rivai (2008:260) menyatakan teori ini menjelaskan mengenai kepuasan kerja yang melihat adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen sumber daya manusia. Inti teori M-H bahwa melalui penilaian motivator yang disikapi, akan memberikan kepuasan dan penilaian hygiene yang disikapi

untuk menghindari ketidakpuasan. Inti teori ini orang selalu menilai kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Memahami pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi maka pilihan kepuasan faktor *satisfied* lebih menjadi prioritas utama tanpa mengabaikan kepuasan faktor *hygiene*. Luthans (2007:119) menyatakan memelihara kepuasan kerja yang dikembangkan oleh suatu organisasi identik dengan kegiatan pilihan merasa puas karena pekerjaan yang menarik, puas atas tantangan kerja yang dihadapi, puas akibat prestasi yang dicapai, puas karena mendapatkan penghargaan berupa pengakuan hasil karya dan puas dalam mengemban tanggungjawab kerja.

Sebuah kelompok pemerhati manajemen sumber daya manusia Universitas Minnesota membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai kepuasan kerja. Menurut Hersey (2007:45) program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama *Theory of Satisfied* dengan membuat indikator kepuasan kerja yaitu:

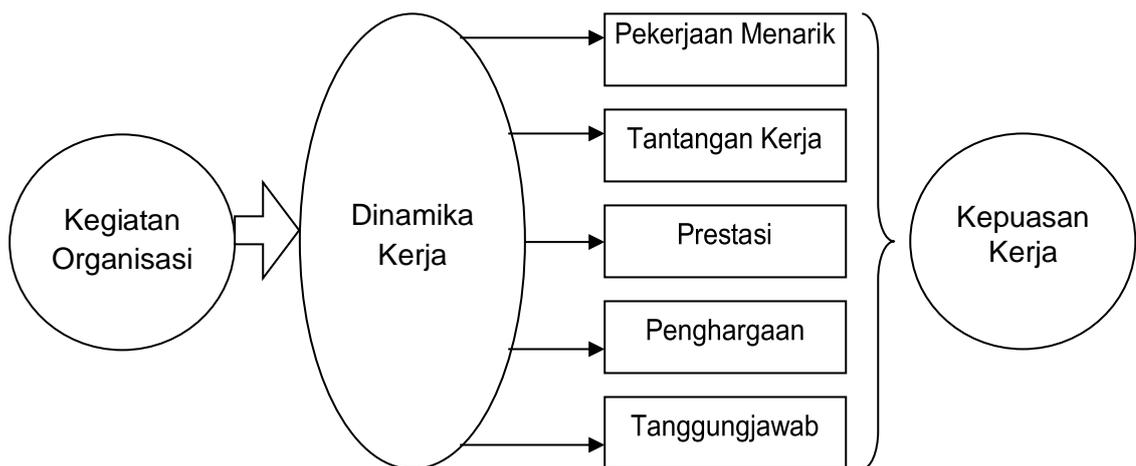
- a. Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud pekerjaan yang menarik;
- b. Kepuasan yang mendasar terletak pada tantangan pekerjaan;
- c. Puas atas pencapaian prestasi yang membanggakan;
- d. Merasa puas atas hasil karya yang diakui;
- e. Puas dalam mempertanggungjawabkan apa yang telah diraih.

Kelima indikator ini meliputi pekerjaan yang menarik, tantangan kerja, prestasi, penghargaan dan tanggungjawab sebagai sebuah indikator yang dihasilkan untuk menilai kepuasan kerja. Berarti kepuasan kerja akan terpenuhi bila setiap orang mampu menghasilkan pekerjaan yang menarik,

puas atas tantangan kerja yang dihadapi, memberikan apresiasi atas prestasi yang dihasilkan, puas mendapatkan penghargaan dan puas menjalankan tanggungjawab kerja (Herzberg dalam Keban, 2007:46). Ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 9

Indikator Kepuasan Kerja



Sumber: Herzberg dalam Keban (2007:4

Herzberg dalam Keban (2007:47) mempresentasikan bahwa kepuasan kerja hanya terwujud jika seseorang menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan dinamika kerja yang terjadi untuk menghasilkan pengungkapan perasaan berdasarkan tingkat penilaian mengenai pekerjaan yang menarik, tantangan yang dihadapi, prestasi yang dicapai, penghargaan yang diperoleh dan tanggungjawab yang diberikan untuk mengatakan puas bekerja.

*Theory of Satisfied* didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu bekerja dan menghadapi berbagai dinamika kerja. Penilaian tentang

kepuasan kerja yang dilakukan setelah individu menilai pekerjaan itu sendiri sesuai dengan ketertarikan atau minat untuk bekerja. Selanjutnya penilaian tentang pekerjaan yang memuaskan atau tidak tergantung pada tantangan kerja yang dihadapi. Termasuk kepuasan kerja dinilai berdasarkan apresiasi yang tinggi atas pencapaian prestasi yang diraih, yang membutuhkan adanya pengakuan atau penghargaan yang merasakan individu puas, tidak terlepas dari tanggungjawab yang diamanahkan (Dekker, 2007:92).

Menurut Robbins (2006) ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan. Lima cara mengungkapkan ketidakpuasan:

- a. Keluar (*exit*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui protes atau kritikan terhadap perlakuan yang tidak memuaskan.
- c. Mengabaikan (*neglect*), kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, kurang bersemangat, banyak membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), ketidakpuasan kerja mengurangi loyalitas kepada atasan.
- e. Kesehatan (*health*), ketidakpuasan berdampak pada tingkat kesehatan karena sering melakukan pertentangan secara psikologis dan secara psikis.

Terdapat faktor-faktor tertentu yang disosialisasikan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor tertentu yang disosialisasikan dengan

ketidakpuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- d. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

Semua faktor di atas sering kali berhubungan dengan isi (*content*) dari sebuah pekerjaan, itu mengapa seringkali disebut juga *content factor*. Sedangkan kelompok-kelompok faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor-faktor ini adalah:

- a. Kebijakan organisasi (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diorganisasi.
- b. Penyeliaan (*supervision*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
- c. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*)
- d. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.

- e. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

Menurut Rivai (2008) terdapat tiga kategori utama hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor organisasi yaitu sistem imbalan (*reward*) meliputi; promosi, kebijakan organisasi, dan kualitas pengawasan yang dirasakan oleh pegawai.
- b. Faktor pekerjaan dan *work setting* yaitu meliputi beban kerja secara keseluruhan, variasi tugas, tingkat pencahayaan, jumlah sekat di sekeliling pegawai, dan lingkungan sosial.
- c. Faktor karakteristik personal yaitu meliputi *self esteem*, kepribadian.

Konsep kepuasan kerja merupakan konsep asumsi yang dirasakan oleh setiap orang dalam menilai perasaan puas dan tidak puas. Lorenzo (2007:90) menyatakan ada perbedaan pengungkapan puas dan tidak puas pada diri seseorang. Orang puas biasanya mengungkapkan terpenuhinya keinginan dan harapan. Orang tidak puas biasanya mengungkapkan kekecewaan, kekesalan dan kebencian mengenai sesuatu. Menilai sebuah tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang menjadi konsep untuk mengerti tentang kepuasan.

Kepuasan merupakan sebuah pengalaman yang tertanam dalam asumsi seseorang tentang perasaan yang dialami terhadap kegiatan atau tindakan yang dilakukan (Alvero, 2006:52). Mengungkapkan perasaan mengenai kepuasan dan ketidakpuasan sangat tergantung pada kegiatan

dan tindakan yang dihasilkan. Kepuasan bermakna positif dan ketidakpuasan bermakna negatif terhadap sebuah asumsi yang disikapi.

Mengkaji kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat universal. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian perasaan. Makin terpenuhi apa yang dirasakan atau diharapkan, maka semakin menunjukkan aktualisasi kepuasan terpenuhi

Uraian-uraian di atas, memberikan batasan tentang kepuasan kerja sebagai konteks penting dari suatu aktivitas kerja organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan untuk memenuhi kepuasan kerja dari individu sumber daya manusia. Sumber kepuasan kerja dari setiap orang yang bekerja tidak terlepas dari lima indikator yaitu pekerjaan yang menarik, tantangan kerja, prestasi, penghargaan dan tanggungjawab.

#### **f. Kinerja**

Konsep kinerja berasal dari kata *performance* menurut Rivai (2008:14) ada beberapa pengertian tentang kinerja yaitu

- a. Menghasilkan, mencapai, menargetkan dan optimalisasi kegiatan (*to result, achieve, targeting, evaluation*);
- b. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
- c. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*);

- d. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an undertaking*); dan
- e. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Pengertian tersebut memiliki banyak makna yang pada intinya kinerja diartikan hasil kerja. Ada beberapa teori yang menjadi landasan dalam memahami tentang kinerja sebagai berikut:

- a. Teori optimalisasi menurut Douglas dalam Winardi (2011:49) bahwa kinerja adalah optimalisasi hasil yang dicapai dengan menggunakan segala potensi individu dan organisasi.
- b. Teori target menurut Phillips (2008:65) bahwa kinerja adalah pencapaian hasil yang melampaui target yang ditetapkan. Target adalah standar batas pencapaian yang diharapkan dari suatu penggunaan kemampuan untuk meraihnya.
- c. Teori tujuan menurut Stuggard (2011:89) bahwa kinerja merupakan upaya dari satu serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Pencapaian suatu tujuan tergantung pada hasil dari kegiatan yang dicapai.
- d. Teori keuntungan menurut Samuelson (2008:185) bahwa kinerja adalah keuntungan yang dicapai atas hasil yang banyak dan bermutu yang dinikmati sebagai nilai tambah yang menggunakan atau melaksanakan kegiatan tersebut.
- e. Teori penilaian menurut Nelson (2007:37) bahwa kinerja dibagi atas tiga cara penilaiannya yaitu kinerja individu, kinerja kegiatan dan kinerja organisasi. Kinerja individu yaitu akumulasi hasil kerja berdasarkan

kompetensi yang dicapai oleh seseorang. Kinerja kegiatan adalah serangkaian kegiatan mulai dari *input, proses, output, outcome, benefit* dan *impact*. Kinerja organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai kerja secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas.

- f. Teori fungsi ganda menurut Algreto (2007:19) bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang mempunyai multi efek yang memberikan nilai tambah. Multi efek ini disesuaikan dengan fungsi hasil yang dicapai yang biasa disebut nilai tambah (*added value*) dan nilai ganda (*double value*).

Stolovitch and Keeps (2007:92) menyatakan kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 2008:87). Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux, 2006:3).

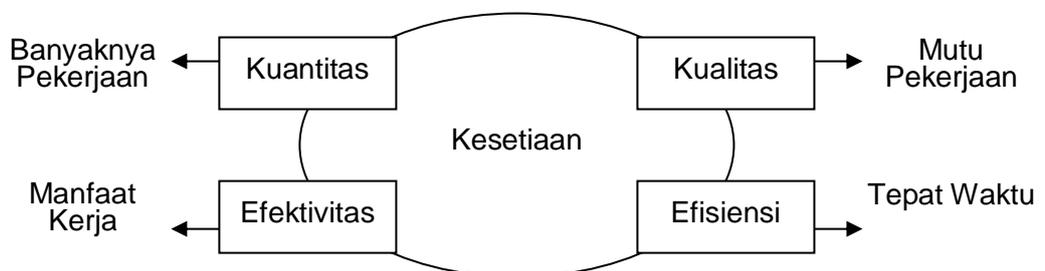
Kinerja merupakan suatu manifestasi hasil yang dicapai. Menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan mencapai hasil kerja. Seseorang tidaklah memiliki kinerja tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinilai (Hersey and Blanchard, 2007:93).

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (2010:49) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan

sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai hasil yang dinilai. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu.

Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yakni tugas individu, perilaku individu dan ciri individu (Robbins, 2006:19). Pandangan Furtwengler (2007:36) menyebutkan ada empat indikator menilai kinerja aktivitas individu dalam organisasi yakni kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan kesetiaan. Berikut ditunjukkan empat sudut pandang menilai kinerja:

Gambar 10  
Penilaian Kinerja



Sumber: Furtwengler (2007:36)

Furtwengler (2007:37) menjelaskan bahwa menilai kinerja individu dalam suatu organisasi wujudnya dapat dilihat dari hasil kerja yang dihasilkan secara kuantitas berupa banyaknya pekerjaan yang dihasilkan,

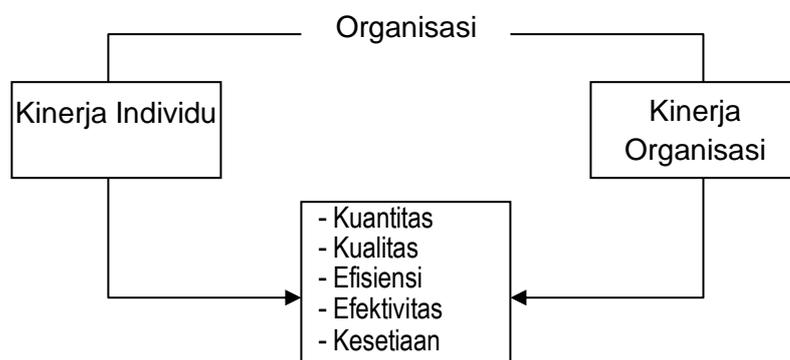
secara kualitas mutu kerja yang dihasilkan, selalu mempertimbangkan efisiensi kerja menurut penggunaan waktu kerja dan secara efektif selalu melihat manfaat kerja yang dihasilkan serta patuh pada aturan organisasi.

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas sesuai loyalitas dalam bekerja untuk pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi (Schemerhorn, Hunt and Osborn, 2007:91). Kinerja sebagai bagian integral dari hubungan antara organisasi, sumber daya manusia dan hasil kerja. Semakin bagus dukungan organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia, semakin menghasilkan kerja yang maksimal sebagai pencerminan kegiatan kinerja.

Aspek kinerja yang diterapkan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari teori hasil yang diperkenalkan oleh Murphy (2008:27) menyatakan aktualisasi kerja adalah hasil dari pencerminan kinerja individu. Teori hasil ini memiliki implementasi yang kuat bahwa penilai kinerja individu mempunyai konteks yang sama dengan menilai kinerja kegiatan. Hasil yang dicapai dari kinerja individu adalah penilaian tentang kegiatan yang dihasilkan. Lebih jelasnya ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

Gambar 11

Model Kinerja Sumber Daya Manusia



Sumber: Furtwengler (2007:36)

Ukuran untuk menetapkan penilaian kinerja relatif berbeda-beda, tergantung pada asumsi pada penilaian. Landy dan Fart (2008:84) menyatakan penilaian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai sesuai ukuran asumsi yang digunakan. Biasanya dinilai secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan kesetiaan.

Murphy (2006:64) menyatakan bahwa menilai kinerja berdasarkan kuantitas terukur melalui banyaknya pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan dalam menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas ukuran target, maksimalisasi atau optimalisasi. Berarti kinerja adalah hasil kerja yang dicapai sebanyak mungkin dalam satuan kegiatan atau pekerjaan. Ini relevan dengan teori pertambahan menurut Keith (2007:132) bahwa kemampuan menghasilkan hasil kerja yang bertambah merupakan optimalisasi kerja.

Cleveland (2008:12) menyatakan penilaian kinerja sama dengan menilai kualitas hasil kerja yang dicapai. Penilaian kualitas hasil kerja diasumsikan berdasarkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan berdasarkan satuan tindakan atau perubahan yang terjadi dari penilaian kerja. Pandangan ini memiliki relevansi dengan teori mutu menurut Ohara (2010:52) bahwa mutu adalah bukti kinerja hasil yang dipertahankan.

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (2010:60) kinerja dinilai berdasarkan hasil yang dicapai menurut satuan waktu yang menghasilkan efisiensi kerja. Kegiatan yang dilakukan secara efisien merupakan

penilaian hasil kinerja sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang menggunakan waktu kerja serta patuh pada aturan kerja.

Stevant dan Golt (2006:15) menyatakan kinerja merupakan penilaian tentang manfaat hasil kerja yang dicapai. Wujud manfaat dari kegiatan kinerja dinilai berdasarkan kegiatan yang efektif. Berarti efektivitas kerja merupakan hasil dari penilaian kinerja. Teori manfaat yang dikemukakan oleh Gunds dan Loury (2006:82) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang bermanfaat. Semakin besar manfaat kegiatan yang dilakukan, semakin menunjukkan pencapaian kinerja.

Lee dan Chen (2007:33) menyatakan tujuan akhir dari pencapaian kinerja adalah loyalitas. Teori tujuan yang dikemukakan oleh Lee dan Chen (2007:34) bahwa loyalitas adalah tujuan dari kinerja. Berarti pencapaian loyalitas dari tindakan individu, kelompok atau organisasi mencerminkan kegiatan kinerja teraktualisasikan.

Uraian tersebut di atas merupakan sebuah pemahaman tentang kinerja dan penilaian kinerja berdasarkan relevansi teori, sehingga kinerja yang diterapkan dalam penelitian ini pada prinsipnya adalah kinerja kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi. Rivai (2008:25) menyatakan kinerja dalam suatu organisasi merupakan hasil dari penilaian prospektif tentang pentingnya kinerja dalam memajukan organisasi. Kinerja individu, kegiatan dan organisasi merupakan satu kesatuan yang dinilai berdasarkan hasil yang dicapai.

Loury (2006:75) menyatakan kinerja merupakan aktualisasi individu, kegiatan dan organisasi untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa yang dinilai dari penilaian secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan

kesetiaan. Semakin bagus kinerja yang dihasilkan, maka semakin besar pengaruhnya indikator penilaian kinerja tersebut.

Menurut Rivai (2008:44) dalam mewujudkan sebuah kinerja kegiatan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari bentuk sistem kinerja manajemen. Bentuk sistem kinerja ini mencakup: a) kegiatan kerja, b) orang yang bekerja, c) hasil kerja, d) penilaian kerja, dan e) manfaat kerja. Kelima bentuk sistem kinerja ini dalam suatu organisasi tidak mudah diwujudkan, sering dihambat oleh adanya kepentingan, asumsi yang salah dan ketidakmampuan. Berarti kendala kinerja dalam suatu organisasi jika banyak kepentingan, berasumsi keliru dalam pengambilan keputusan dan rapuhnya profesionalisme kerja.

Memberikan penguatan sebuah kinerja dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta diperlukan paradigma kinerja. Nicholas (2008:96) memberikan lima solusi paradigma mempertahankan kinerja yang baik dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Paradigma organisasi memandang bahwa organisasi yang sehat selalu memperhatikan dan memelihara eksistensi kinerja kegiatan organisasi.
- b. Paradigma profesionalisme kerja yang berorientasi optimalisasi kerja dalam berkinerja atau dengan kata lain mempertahankan hasil kerja dengan memperhatikan orang yang bekerja dan hasil yang dicapai.
- c. Paradigma hasil menuntun pencapaian kinerja tidak terlepas dari serangkaian kegiatan kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan kesetiaan.
- d. Paradigma optimalisasi yang menetapkan kinerja harus optimal di atas target dan maksimalisasi yang telah ditetapkan.

e. Paradigma tujuan yang mengasumsikan bahwa tujuan dari kegiatan adalah terwujudnya kinerja yang baik.

Memahami apa yang dikemukakan di atas, maka kinerja yang diterapkan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya penilaian yang sesuai dengan paradigma organisasi, profesionalisme, hasil, optimalisasi dan tujuan yang terwujud dalam konteks hasil kerja secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan kesetiaan. Berikut ditunjukkan *mapping theory* sebagai berikut :

Tabel 5. Mapping Theory

Variabel	Defenisi Teori
Kepemimpinan	<p><b>Teori Sifat (Trait Theory)</b></p> <p>Berawai dari dari <i>Great Man Theory</i> (teori orang yang sangat hebat), tahun 1869-1930, kemudian berkembang <i>Trait Theory</i> tahun 1940.</p> <p>Menurut Bernard M. Bass (1990), bahwa setiap orang dilahirkan dapat menjadi pemimpin karena mempunyai sifat-sifat tertentu dalam dirinya.</p> <p><b>Teori Perilaku Kepemimpinan (Behavior Theory Leadership)</b></p> <p>Douglas McGregor (1985), bahwa pemimpin harus mempunyai perilaku yang dapat dicontoh dan memotivasi pengikutnya. Mereka harus mempunyai integritas, kejujuran, loyalitas dan percaya diri.</p> <p><b>Teori Kelompok dan Tukar Menukar (group and exchanges theory)</b></p> <p>Keith Davis (1990), bahwa untuk mencapai tujuan dalam organisasi harus ada pertukaran yang positif pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan itu suatu proses pertukaran antara pemimpin dan</p>

pengikutnya, yang juga melibatkan konsep sosiologis antara kedua belah pihak.

### **Teori Situasional (Contingency)**

Fred Fiedler (1988), menjelaskan bahwa teori ini sebagai model bagi efektifitas pemimpin. Teori ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menyenangkan dan menguntungkan. Fiedler menjelaskan situasi-situasi dalam 3 dimensi empirik yaitu :

1. Hubungan Pimpinan dan anggota
2. Tingkat dalam struktur tugas
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang didapati melalui wewenang formal

### **Teori Jalur dan Tujuan (Path Goal Leadership Theory)**

Teori ini dikembangkan oleh Martin Evan dan Robert House, memasukkan 4 (empat) tipe kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan Direktif (pemimpin yang otokratik)
- b. Kepemimpinan Suportif (pemimpin yang akrab dan muda didekati).
- c. Kepemimpinan Partisipatif
- d. Pemimpin orientasi – prestasi (pemimpin yang memberikan kepercayaan terhadap bawahannya)

### **Teori X dan Teori Y**

Teori ini dikembangkan oleh Douglas McGregor (1985) dalam bukunya *The Human Side of Enterprise*. Teori ini merupakan terobosan dalam teori manajemen. Dia mengasumsikan Teori X sebagai motivasi wortel dan tongkat (*carrot and stick*), sebagai gambaran bahwa manajer harus memberikan imbalan dan pada sisi yang lain akan memberikan hukuman dengan menahan imbalan. (*model gaya kepemimpinan yang otokratik, birokratis atau paternalistik*).

Sedangkan Teori Y diasumsikan sebagai upaya penciptaan kondisi-kondisi sehingga anggota organisasi dapat mencapai tujuannya. (*model gaya kepemimpinan partisipatif, demokratis dan bebas*). Teori Y merupakan aplikasi dari teori motivasi.

**Teori Chris Argyris (1971)** (Teori Pola Perilaku A dan Teori Pola perilaku B). Teori hampir sama dengan Teori X dan Teori Y Douglas.

	<p>Pola perilaku A adalah direktif kuat, kontrol ketat, manipulatif. Pola perilaku B adalah obyektif, kepercayaan yang tinggi, saling menghormati, kepuasan kerja dan kolaborasi.</p> <p><b>Teori Kepemimpinan Modern</b>, meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teori Atribusi Kepemimpinan, yang menyatakan kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat bagi individu-individu yang lain dan;</li> <li>2. Teori Kepemimpinan Karismastik (<i>Charismatic Leadership</i>), dengan karakteristik yaitu percaya diri, visioner, mampu menjelaskan visi, yakin terhadap visi, sebagai agen perubahan dan peka terhadap lingkungan (pertama kali diistilahkan oleh Max Weber (1947) kemudian dikembangkan oleh House (1977) Conger dan Kanungo (1987), Ivancevich(2007).</li> <li>3. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional (James MacGregor Burns, 1979)</li> <li>4. Teori Kepemimpinan Visioner (Burt Nanus, 2011)</li> </ol> <p><b>Teori Kepemimpinan Primal (Primal Leadership Theory)</b></p> <p>Oleh Daniel Goleman mengembangkan teori dari konsep kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Peter Solovey dan John D. Meyer, bahwa emosi pemimpin mempunyai peran besar dalam mempengaruhi dan menggerakkan para pengikutnya untuk merealisasi visinya. Contoh pemimpin yang menggunkan emosi para pengikutnya seperti Adolf Hitler, Bung Karno, Mahatma Gandhi dan Mao Zedong.</p>
<p><b>Budaya Organisasi</b></p>	<p>Handy (2007:18) menjelaskan teori sebagai berikut:</p> <p><b>Teori kepekaan</b> (<i>sensitivity theory</i>), asumsi dasarnya dibangun berdasarkan adanya kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai</p> <p><b>Teori kebebasan</b> (<i>independence theory</i>), dipahami berdasarkan adanya hak asasi yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja pada suatu organisasi</p>

	<p><b>Teori keberanian</b> (<i>braveness theory</i>), dilandasi oleh semangat untuk menghindari kegagalan dan meraih peluang.</p> <p><b>Teori keterbukaan</b> (<i>transparency theory</i>), memiliki filosofi kejelasan dari tabir hitam dan putih</p>
<p><b>Motivasi</b></p>	<p><b>Teori hirarki kebutuhan dari Maslow</b></p> <p>Robbins (2006:214-215) menyatakan bahwa secara hirarki dan kronologis menurut Maslow, setiap manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.</p> <p><b>Teori X dan Y dari McGregor</b></p> <p>Herzberg (Gibson, Ivancevic dan Donnely, 2010:149) mengembangkan teori pemeliharaan atau teori dua faktor X dan Y tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas.</p> <p><b>Teori prestasi McClelland</b></p> <p>Ada tiga jenis kebutuhan untuk berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland yaitu kebutuhan untuk mencapai tujuan (<i>need for achievement/n-Ach</i>), kebutuhan akan afiliasi (<i>need for affiliation/n-Aff</i>) dan kebutuhan akan kekuasaan (<i>need for power/n-Pow</i>).</p> <p><b>Teori harapan dari Vroom</b></p> <p>Victor Vroom (Handoko, 2010:263) dikenal dengan teori motivasi pengharapan seperti pemberian insentif (<i>valence</i>), kesempatan meningkatkan kompetensi kerja (<i>opportunity</i>) dan kemungkinan pemberian promosi jabatan atau kenaikan pangkat (<i>instrumentality</i>).</p> <p><b>Teori ERG dari Clayton Alderfer</b></p> <p>Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu yaitu eksistensi (<i>existence</i>),</p>

	keterhubungan ( <i>relatedness</i> ) dan pertumbuhan ( <i>growth</i> ).
<b>Kompetensi</b>	<p><b>Teori Tim</b></p> <p>Stefhani (2006:39) bahwa organisasi yang kuat ada pada tim kerja yang memiliki kompetensi.</p> <p><b>Teori Mandiri</b></p> <p>Koch (2007:48) menyatakan bahwa individu yang handal dan profesional merupakan kompetensi kemandirian.</p> <p><b>Teori Kreasi</b></p> <p>Valhindano (2006:75) bahwa cerminan kompetensi seseorang terlihat pada kemampuan kreasi yang bermanfaat dan berguna.</p> <p><b>Teori Kemampuan Terpadu</b></p> <p>Gully (2008) menyatakan kemampuan terpadu seseorang diukur dari orientasi kualitas, kemampuan dalam memecahkan masalah, terampil dalam perencanaan, mau bekerja tim dan mandiri.</p> <p><b>Teori Aset</b></p> <p>Beer dan Spector (2010:188) dikenal dengan teori aset menjelaskan bahwa setiap individu SDM dinilai memiliki aset kompetensi bagi suatu organisasi</p> <p><b>Teori Jendela</b></p> <p>Donald (2007:1) bahwa kompetensi seseorang dilihat dari empat sisi bingkai jendela yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja</p>
<b>Kepuasan</b>	<p><b>Teori Relatif</b> (<i>relative theory</i>) menurut Gibson (2011:124) bahwa menilai kepuasan kerja itu relatif tergantung pada subjektivitas dan objektivitas hasil kerja yang ditunjukkan memuaskan atau tidak.</p> <p><b>Teori Dua Faktor</b> (<i>two factor theory</i>) dari Herzberg dalam Rivai (2008:257) bahwa prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda.</p> <p><b>Teori Perbandingan Intrapersonal</b> (<i>discrepancy theory</i>) menurut Walker, bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu</p>

	<p>merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri.</p> <p><b>Teori Keadilan</b> (<i>equity theory</i>) menurut Robbins (2011:82) bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi.</p> <p><b>Teori Motivator Hygiene</b> (M-H) dari Herzberg dalam Rivai (2008:260) menyatakan teori ini menjelaskan mengenai kepuasan kerja yang melihat adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen sumber daya manusia.</p>
<p><b>Kinerja</b></p>	<p><b>Teori Optimalisasi</b> menurut Douglas dalam Winardi (2011:49) bahwa kinerja adalah optimalisasi hasil yang dicapai dengan menggunakan segala potensi individu dan organisasi.</p> <p><b>Teori Target</b> menurut Phillips (2007:65) bahwa kinerja adalah pencapaian hasil yang melampaui target yang ditetapkan.</p> <p><b>Teori Tujuan</b> menurut Stuggard (2011:89) bahwa kinerja merupakan upaya dari satu serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.</p> <p><b>Teori Keuntungan</b> menurut Samuelson (2008:185) bahwa kinerja adalah keuntungan yang dicapai atas hasil yang banyak dan bermutu.</p> <p><b>Teori Penilaian</b> menurut Nelson (2007:37) bahwa kinerja dibagi atas tiga cara penilaiannya yaitu kinerja individu, kinerja kegiatan dan kinerja organisasi.</p> <p><b>Teori Fungsi Ganda</b> menurut Algreto (2007:19) bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang mempunyai multi efek yang memberikan nilai tambah</p>

### III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### A. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah diulas pada Bab terdahulu, maka peneliti menetapkan kerangka konseptual ini dengan menggambarkan konstruk variabel eksogen dan endogen antar variabel. Pada penelitian ini variabel bebas terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi yang berpengaruh pada variabel antara yaitu kepuasan kerja dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Penerapan dari masing-masing variabel tersebut mengacu pada *grand theory* yang digunakan. Untuk variabel kepemimpinan mengacu pada Teori perilaku kepemimpinan oleh McGregor (1985), bahwa pemimpin harus mempunyai perilaku yang dapat dicontoh dan memotivasi, mempunyai integritas, kejujuran, loyalitas dan percaya diri, kemudianteori kelompok dan tukar menukar, yang menurut Keith Davis (1990), bahwa untuk mencapai tujuan dalam organisasi harus ada pertukaran yang positif pemimpin dan bawahan, termasuk Teori Kepemimpinan Modern, yaitu kepemimpinan selalu visioner, mampu bertindak sebagai agen perubahan yang peka terhadap lingkungan.

Teori fundamental budaya organisasi (*organization culture fundamental theory*) dikemukakan oleh Algerrow (2008:33) bahwa organisasi yang maju dan modern tidak terlepas dari filosofi fundamental yang menganut lima nilai yaitu integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil. Teori ini memainkan peran penting dalam menanamkan budaya organisasi para anggota organisasi untuk

meningkatkan kepuasan kerja secara individu dan peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

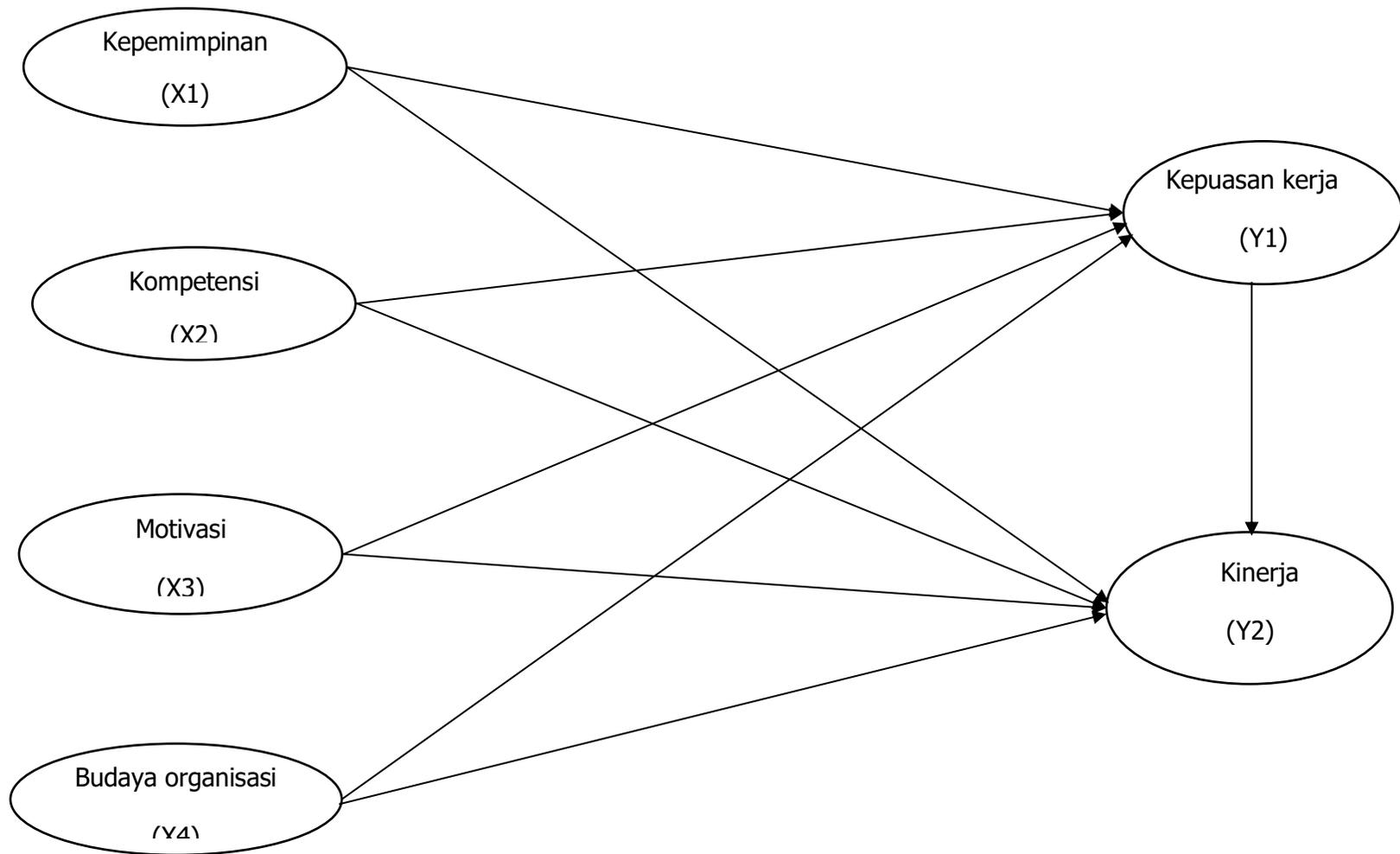
Teori yang mendasari berkaitan dengan motivasi kerja mengacu pada teori ERG dari Clayton Alderfer dalam Keban (200) bahwa setiap orang perlu di motivasi untuk memenuhi kebutuhan eksistensi (*Existence*), keterhubungan (*Relationship*) dan pertumbuhan (*Growth*) yang biasa disebut kebutuhan ERG. Unsur ERG ini meliputi tuntutan pemenuhan kebutuhan hidup (pokok), kebutuhan fisik, kebutuhan keluarga, kebutuhan sosial, kebutuhan pekerjaan serta kebutuhan produktif dan kreatif.

Selanjutnya teori yang digunakan tentang kompetensi mengacu pada teori jendela (*window theory*) kompetensi dari Donald (2007:1) bahwa kompetensi seseorang dilihat dari empat sisi bingkai jendela yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja. Semakin berkompotensi sumber daya manusia, semakin menghasilkan kerja yang memuaskan dalam mendukung peningkatan kinerja.

Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi secara langsung dan tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja. Acuan di dalam memahami penilaian kepuasan kerja individu mengacu pada teori pemeliharaan (*hygiene and motivator*) dari Herzberg dalam Keban(2007:46) menyatakan bahwa menilai kepuasan dibedakan atas ungkapan perasaan puas dan tidak puas. Menilai kepuasan seseorang dapat dinilai dari ungkapan perasaan tentang pekerjaan menarik, senang dengan tantangan kerja, peluang untuk berprestasi, senang mendapatkan penghargaan dan menunjukkan tanggungjawab kerja.

Atas penilaian perasaan puas atau tidak puas, akan berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja. Teori yang mendasari mengacu pada teori hasil kerja Fiedler (2006:98) menyatakan penilaian kinerja diukur berdasarkan hasil kerja secara kuantitas (banyaknya pekerjaan yang dihasilkan), kualitas (mutu kerja yang dihasilkan), efisiensi (penggunaan waktu kerja), efektivitas (manfaat kerja) dan kesetiaan (kepatuhan).

Berdasarkan uraian tersebut, variabel bebas (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi) yang diamati terhadap variabel antara (kepuasan) menghasilkan empat hipotesis yang perlu dibuktikan. Variabel bebas (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi) yang diamati terhadap variabel terikat (kinerja) menghasilkan empat hipotesis yang perlu dibuktikan. Dan variabel antara (kepuasan) terhadap variabel terikat (kinerja) menghasilkan satu hipotesis yang perlu dibuktikan. Lebih jelasnya ditunjukkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 12 .Kerangka Konseptual

## B. Hipotesis

Mengacu kepada rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kelurahan Pondok Petir Depok.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kelurahan Pondok Petir Depok .
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Ternate.
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
7. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
8. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
10. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai , melalui kepuasan kerja
11. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
12. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
13. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai , melalui kepuasan kerja

## IV. METODE PENELITIAN

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Depok, Propinsi Jawa Barat. Alasan penetapan lokasi penelitian ini karena selain alasan domisili peneliti juga karena fokus dan lokus penelitian lebih banyak diarahkan pada jajaran Pemerintah Kota Ternate sebagai wilayah penelitian.

### 2. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan yang ingin dicapai maka, penelitian ini dilihat dari aspek hubungan variabel termasuk penelitian *exaplantory* (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Pendekatan yang dilakukan dalam pengambilan data ini adalah survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu hubungan populasi dengan menggunakan quisioner sebagai pengumpul data pokok untuk memperoleh informasi dan fakta secara faktual atau ekplanasi fenomena dan pada umumnya unit analisisnya adalah individu dalam jajaran pemerintah Kota Ternate

### 3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian adalah kuantitatif yang terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Pemerintah Kota Depok berupa data jumlah pegawai berdasarkan instansi yang terkait.

Sumber data diperoleh dari pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini. Pihak yang dimaksud adalah pegawai Pemerintah Kota Depok dalam memperoleh berbagai informasi yang menunjang kelengkapan data.

#### **4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data (instrumen) yang digunakan adalah observasi, kuesioner dan dokumentasi.

- a. Observasi adalah kegiatan penelitian dengan terjun langsung melakukan pengamatan di lapangan sesuai dengan obyek yang diamati.
- b. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang disebar dan diberikan kepada informan untuk menjawab pertanyaan dengan menconteng bobot sesuai asumsi kategori.
- c. Dokumentasi adalah data sekunder yang telah diolah dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori manajemen yang relevan dan dari temuan hasil peneliti terdahulu. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut: skor/nilai 1 sampai dengan 5 yang berarti nilai 1 = sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = kurang baik, 4 = baik dan 5 = sangat baik.

Ciri khas dari skala Likert adalah bahwa semakin tinggi skor/nilai yang diberikan oleh responden mempunyai indikasi bahwa responden tersebut menunjukkan sikap semakin positif terhadap obyek yang diteliti oleh peneliti. Skala Likert digunakan karena mempunyai banyak kemudahan dalam menyusun pertanyaan, memberi skor/nilai yang lebih tinggi tarafnya, mudah dibandingkan dengan skor/nilai yang lebih rendah, disamping itu juga mempunyai reliabilitas tinggi dalam mengurutkan berdasarkan intensitas sikap tertentu

#### **5. Populasi dan Sampel**

Menurut Mudrajat Kuncoro (2003), bahwa populasi adalah elemen lengkap dan biasanya berupa orang, obyek transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian.

Sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi atau himpunan bagian dari populasi dari suatu unit populasi, sebagaimana dikemukakan oleh Husein Umar (2001). Dengan meneliti bagian dari populasi maka diharapkan hasil yang diperoleh akan menggambarkan sifat dari populasi yang bersangkutan.

Metode pengambilan sampel yang dipergunakan dalam penelitian adalah multistage sampling yaitu prosedur pengambilan sampel dengan melibatkan penggunaan kombinasi teknik probabilitas. Menurut Sugiarto (2003), menyatakan bahwa metode pengambilan sampel secara bertahap.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintah Kota Ternate berjumlah 2.688 orang. Sampel adalah kumpulan sampling unit yang dipilih dari suatu kerangka sampling. Emory dan Cooper (1991) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi. Singarimbun (1995) bahwa penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah responden sebesar 349 orang, sebagai berikut.

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

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Besar Populasi

e = Tingkat Kepercayaan (5% = 0.05)

Jadi besar sampel:

$$n = \frac{2.688}{1 + (2.688) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{2.688}{1 + (2.688) (0.0025)}$$

$$n = \frac{2.688}{1 + 6.72}$$

$$n = \frac{2.688}{7.72}$$

$$n = 348.2 = 349$$

Jadi sampel pada penelitian ini adalah sejumlah 348 orang pegawai yang terdistribusikan sebagai berikut:

Unit/SKPD	=	$\frac{1.759}{2.688}$	(348)	=	228
Kelurahan/Kecamatan	=	$\frac{479}{2.688}$	(348)	=	62
Puskesmas	=	$\frac{450}{2.688}$	(348)	=	59
<b>Total</b>					<b>349</b>

Lebih jelasnya ditunjukkan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 6.  
Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Sampel
1	Unit/SKPD	1.759	228
2	Kelurahan/Kecamatan	479	62
3	Puskesmas	450	59
Total		2.688	349

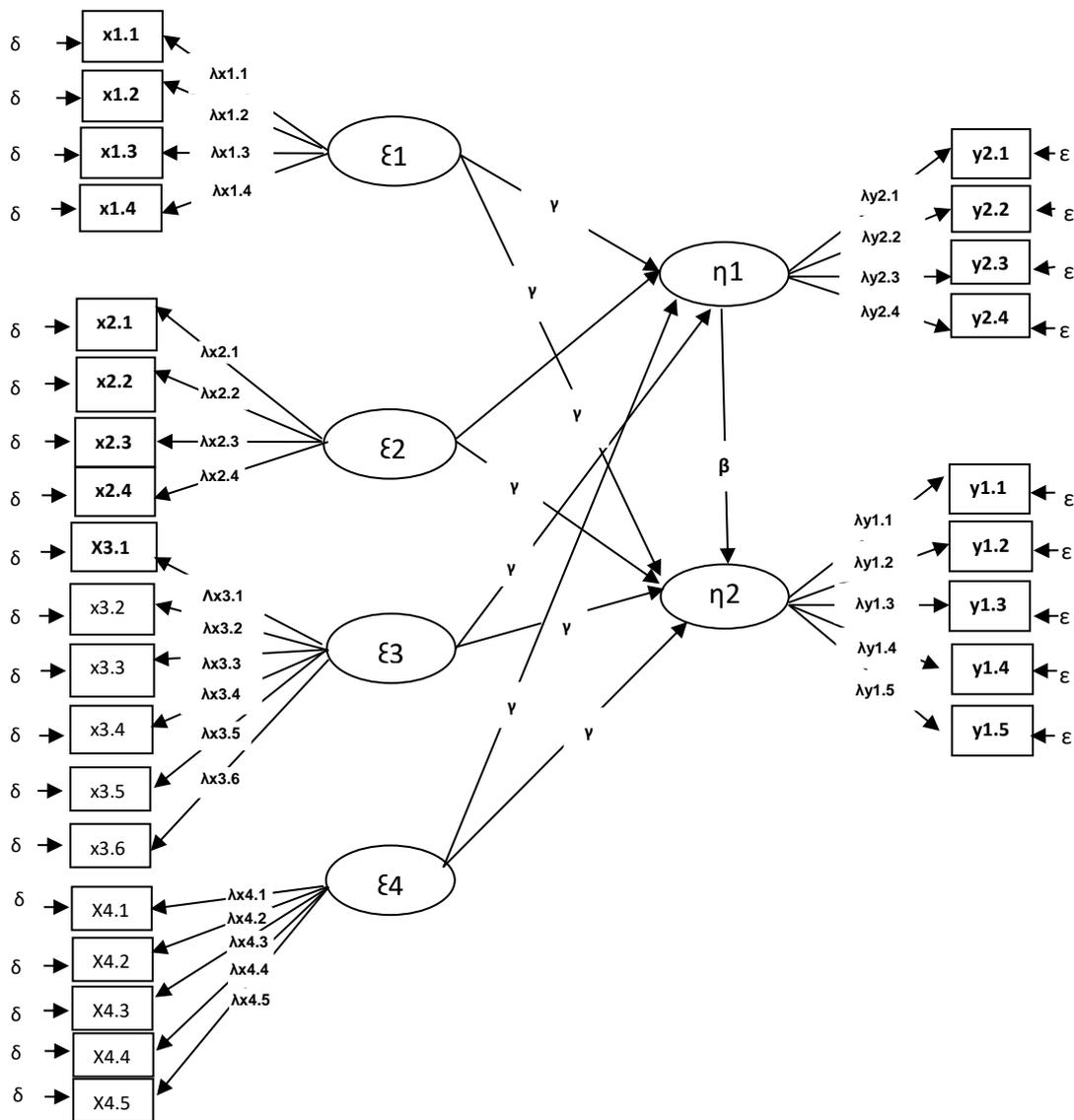
## **F. Metode Analisis**

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisa deskriptif untuk mengetahui karakteristik responden, termasuk nilai frekuensi dalam bentuk dan jumlah dan presentase serta menghitung nilai skor rata-rata jawaban responden untuk masing-masing indikator maupun variabel. Analisa ini dilakukan dengan mendeskripsikan data berdasarkan kecenderungan dari tanggapan terhadap item-item pertanyaan yang berkaitan dengan dengan indikator dan varibel penelitian.

### **2. Analisis Inferensial**

Analisis ini digunakan untuk menarik kesimpulan, yakni dengan menggunakan tehnik statistik inferensial parametrik dengan memilih analisis kausalitas *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software Linier Structural Relation* (LISREL). LISREL versi 8.70 for Windows. Struktur analisis variabel penelitian secara keseluruhan yaitu pengaruh kepemimpinan, kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 6. Struktur Analisis Variabel Penelitian Secara Keseluruhan

**Keterangan:**

$\xi$  = 'Ksi variabel laten eksogen

$\eta$  = Eta variabel laten endogen

$\lambda_x$  = Lambda (kecil), loading faktor variabel laten eksogen

$\lambda_y$  = Lambda (kecil), loading faktor variabel laten endogen

$\beta$  = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen

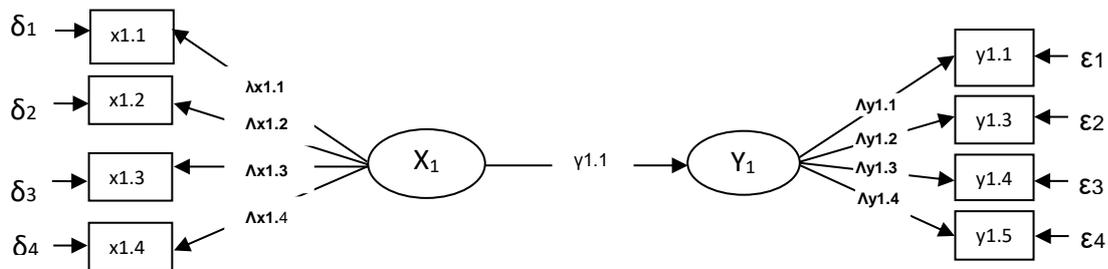
$\gamma$  = Gamma (kecil), koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\delta$  = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel manifes untuk variabel laten eksogen

$\epsilon$  = Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel manifes untuk variabel latent endogen

Berikut ini dapat digambarkan diagram jalur kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, diagram jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, diagram jalur motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, diagram jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, diagram jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. diagram jalur kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, diagram jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, diagram jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dan diagram jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

**Uji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (hipotesis 1)**



Gambar 7. Diagram jalur kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

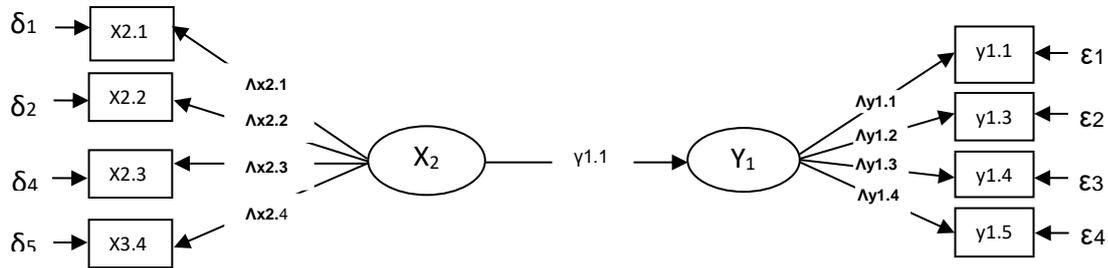
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{1.1} = 0$  : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

$H_0. \gamma_{1.1} \neq 0$  : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_1$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y_1$

### Uji pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja (hipotesis 2)



Gambar 7. Diagram jalur kompetensi terhadap kepuasan kerja

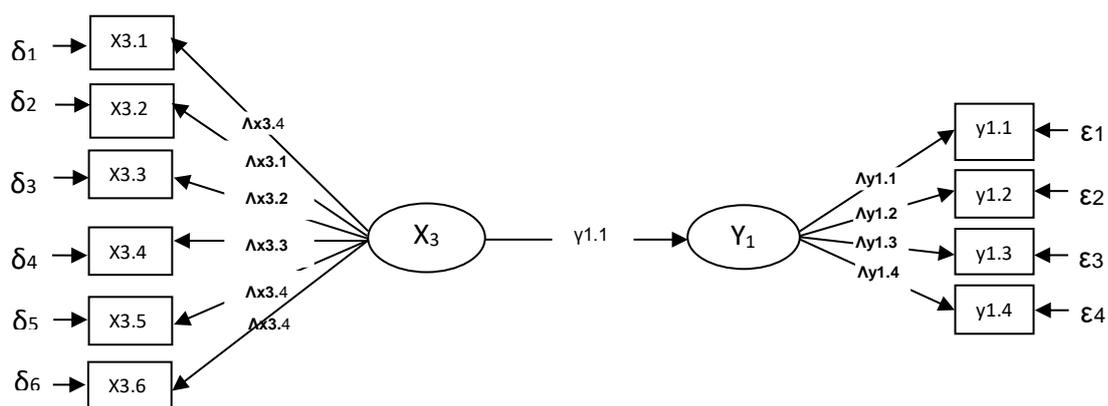
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{1.2} = 0$  : Secara parsial kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

$H_0. \gamma_{1.2} \neq 0$  : Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_2$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y_1$ .

### Uji pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja (hipotesis 3)



Gambar 7. Diagram jalur motivasi terhadap kepuasan kerja

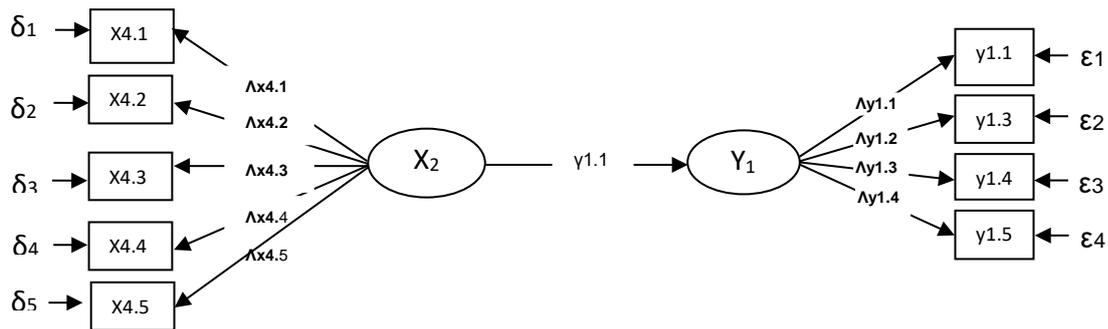
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{1.3} = 0$  : Secara parsial Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

$H_0. \gamma_{1.3} \neq 0$  : Secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_3$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y$ .

**Uji pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (hipotesis 4)**



Gambar 7. Diagram jalur Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

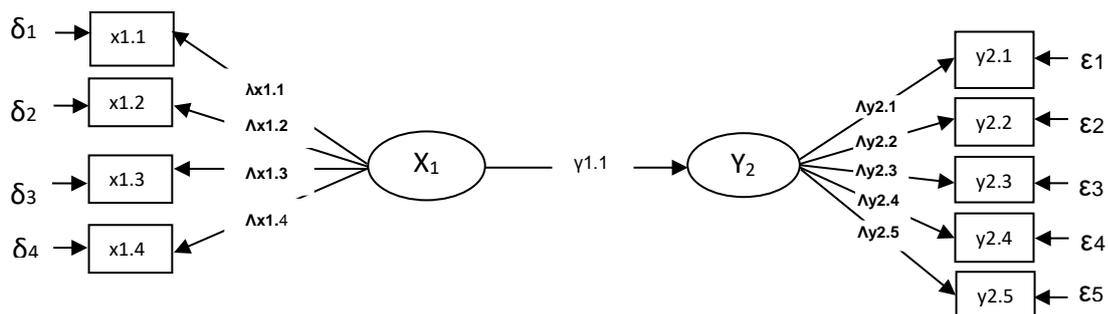
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{1.2} = 0$  : Secara parsial Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

$H_0. \gamma_{1.2} \neq 0$  : Secara parsial Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_4$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y_1$ .

**Uji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pemerintah (hipotesis 5)**



Gambar 10. Diagram jalur kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

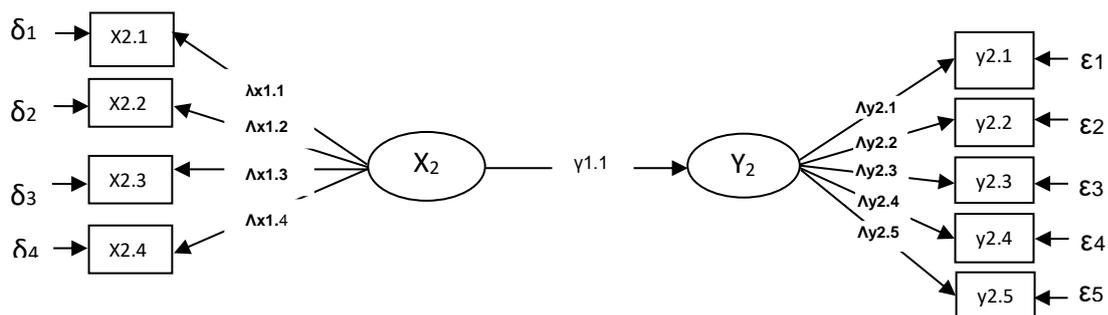
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{2.1} = 0$  : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_0. \gamma_{2.1} \neq 0$  : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_1$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $y_2$ .

### Uji pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai Pemerintah (hipotesis 6)



Gambar 10. Diagram jalur kompetensi terhadap kinerja pegawai

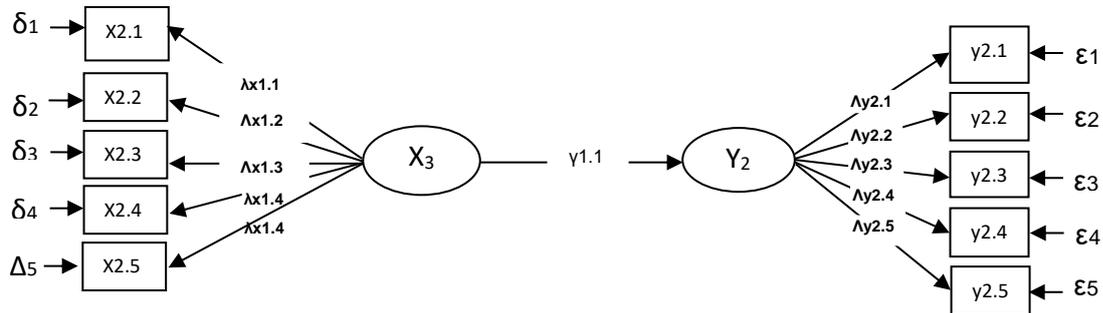
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{2.2} = 0$  : Secara parsial kompetensi tidak berpengaruh kinerja pegawai

$H_0. \gamma_{2.2} \neq 0$  : Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_2$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y_2$ .

**Uji pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah (hipotesis 7)**



Gambar 12. Diagram jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

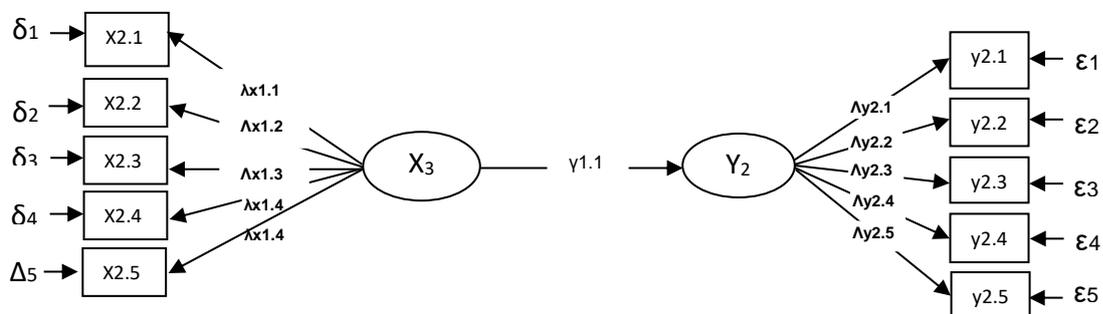
Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \gamma_{2.3} = 0$  : Secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_0. \gamma_{2.3} \neq 0$  : Secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

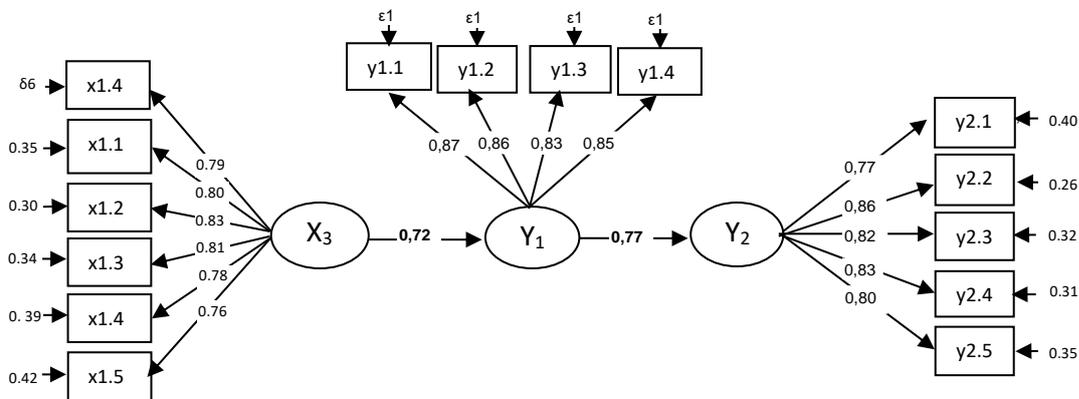
Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $X_3$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y_2$ .

**Uji pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah (hipotesis 8)**



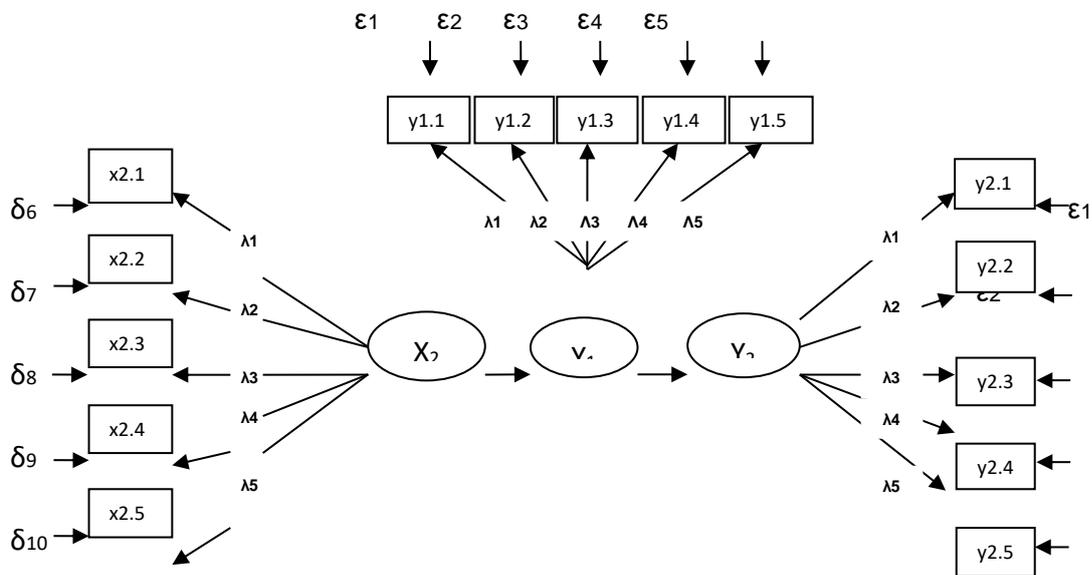
Gambar 12. Diagram jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

**Uji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (hipotesis 9)**



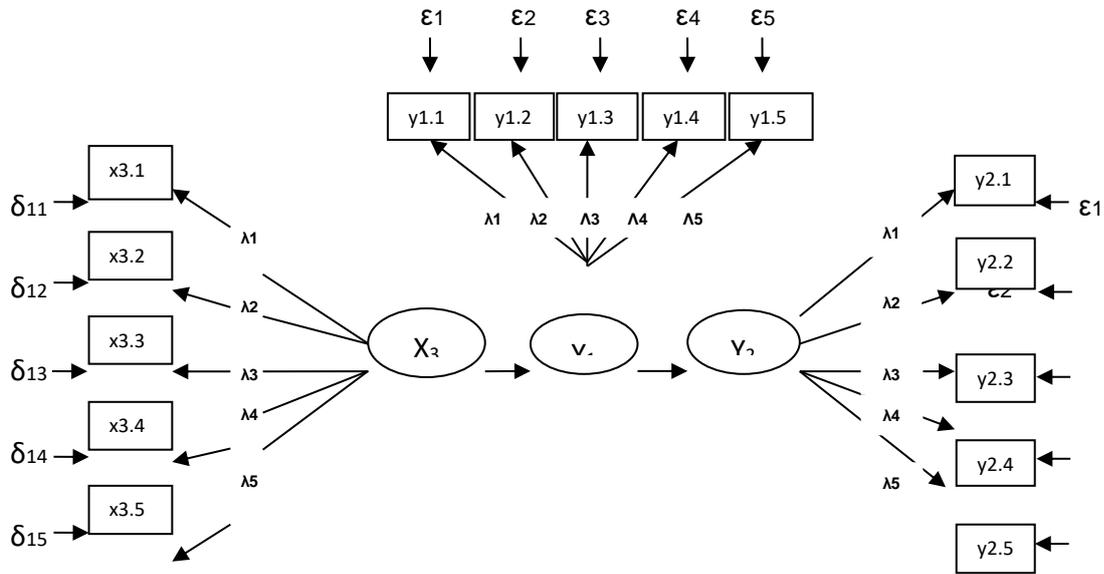
Gambar 13. Diagram jalur kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

**Uji pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (hipotesis 10)**



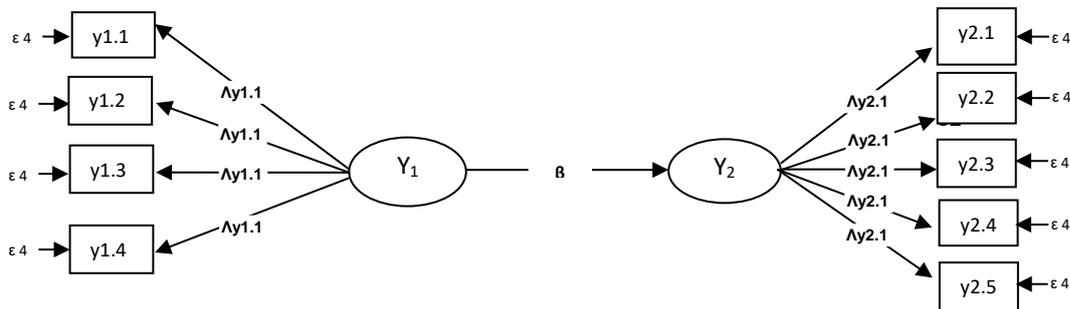
Gambar 14. Diagram jalur budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

**Uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (hipotesis 11)**



Gambar 15. Diagram jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

**Uji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (hipotesis 13)**



Gambar 16. Diagram jalur kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pada struktur ini, maka hipotesis statistik adalah :

$H_0. \beta = 0$  : Secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_0. \beta \neq 0$  : Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dengan menggunakan uji statistik t yang dihitung oleh LISREL, maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti pengaruh variabel laten eksogen  $Y_1$  signifikan terhadap variabel laten endogen  $Y_2$ .

Selanjutnya untuk menguji model lengkap yang berasal dari seluruh konstruk dan indikator yang signifikan yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja dan kinerja pegawai PEMERINTAH akan digunakan koefisien jalur (regresi terstandar) baik arah besaran maupun signifikansi. Berikut persamaan strukturalnya:

$$Y1 = \gamma_{1.1}X1 + \gamma_{1.2}X2 + \gamma_{1.3}X3 + \zeta_1$$

$$Y2 = \beta Y1 + \gamma_{1.1}X1 + \gamma_{1.2}X2 + \gamma_{1.3}X3 + \zeta_2$$

Untuk mengetahui apakah model yang diperoleh telah tepat dalam menggambarkan hubungan antar variabel atau telah memenuhi ukuran kesesuaian model (*Goodness of Fit Measures*), dilihat berdasarkan kriteria berikut.

Tabel 7. Kriteria Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Measures*)

Ukuran GoF	kriteria 'fit'	Estimasi
Chi-Square (X <sup>2</sup> )	<<<	423,19
P-Value	>0,05	0,91*
RMSEA	≤0,08	0,04*
sRMR	<0,05	0,01*
GFI	>0,90	0,94*
AGFI	>0,90	0,98*
NFI	>0,90	0,98*
CFI	>0,95	0,98*
IFI	>0,90	0,98*
RFI	>0,90	0,94*
PNFI	>0,90	0,98*
CN	<N	70,21*

Sumber kriteria fit: Ferdinand (2011)

Sumber Estimasi: Output Lisrel

N = 108

\*Memenuhi kriteria model yang baik

Hasil uji kecocokan model dalam analisis SEM adalah:

1. Statistik Chi-Square ( $X^2$ ) makin kecil makin baik ( $P > 0,05$ ) artinya model makin baik, alat ini merupakan alat uji yang paling fundamental untuk mengukur *overall fit*, sangat sensitif terhadap jumlah sampel, sehingga penggunaan chi-square ( $X^2$ ) hanya sesuai jika sampel berukuran 100 sampai 200 (Ferdinand, 2011). Hasil perhitungan nilai  $x^2$  untuk model yang diteliti diperoleh sebesar 423,19 dengan P-value 0,12. Dilihat dari nilai P-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan model yang dikembangkan dalam penelitian ini (model teoritis) baik atau tidak berbeda dengan fakta di lapangan (model empiris).
2. *Probability Value* (P-Value) untuk menguji tingkat signifikansi model
3. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi statistic Chi Square ( $X^2$ ), nilai makin kecil makin baik ( $< 0,08$ ) merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan derajat kebebasan. Nilai RMSEA untuk model yang diteliti sebesar 0,042 menunjukkan model yang diperoleh memenuhi kriteria kurang dari 0,08
4. GFI (*Goodness of Fit Index*) merupakan indeks kesesuaian yang akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi (Ferdinand, 2011) Nilai GFI berada antara 0,00-1,00 dengan nilai  $> 0,90$  merupakan model yang baik (*better fit*). Nilai GFI untuk model yang diteliti sebesar 0,94 menunjukkan model yang diperoleh sudah memenuhi kriteria model yang baik.
5. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) analog dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada analisis regresi berganda. Indeks ini dapat disesuaikan terhadap derajat bebas yang tersedia untuk menguji diterimanya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasi adalah nilai  $AGFI > 0,90$ . Nilai yang diperoleh untuk model penelitian ini sebesar 0,98 berarti memenuhi kriteria model yang dapat diterima.

6. CFI (Comparative Fit Index) dengan besaran indeks antara 0-1. Semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat fit yang semakin tinggi pula. Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI > 0,95$ , sedangkan nilai yang diperoleh untuk model penelitian ini adalah  $CFI = 0,98$  berarti memenuhi kriteria.

Sebelum data dianalisis lebih lanjut, lebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuesioner benar-benar dapat menjalankan fungsi ukurnya. Untuk menguji valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan statistik (korelasi *product moment*), yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Apabila koefisien korelasi  $\geq 0,30$  maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Standar validitas dan reliabilitas menurut Baker et al (2002) dalam Ratang (2013) untuk suatu kuesioner adalah :

Tabel 8. Suggested Reliability and Validity Standards

Kriteria	Reliability	Validity
Good	0,80	0,50
Acceptable	<b>0,70</b>	<b>0,30</b>
Marginal	0,60	0,20
Poor	0,50	0,10

Sumber : Baker et al (2002)

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika yaitu melalui koefisien reliabilitas (*metode alpha crombach*). Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dalam instrumen dinyatakan andal (*reliable*).

Penelitian menggunakan pemodelan persamaan Struktural Equation Modelling (SEM) dalam pengujian hipotesis, dengan alasan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dengan *structural model* secara simultan dan efisien dibandingkan dengan teknik multivariate lainnya. Selain itu SEM adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2006).

Dalam pengujian model dengan SEM ini terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh yakni :

1. Mengembangkan model berdasar teori

SEM merupakan *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas berdasarkan teori yang sudah ada, dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain. Kajian teoritis mendasari konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti telah dijelaskan dalam telaah teoritis dan ditunjukkan dalam kerangka pemikiran

2. Mengembangkan diagram jalur (*path diagram*)

Dalam diagram jalur dikembangkan dengan tujuan untuk mempermudah hubungan kausalitas antar konstruk yang akan diuji. Dalam penelitian terdapat dua variabel eksogen yaitu kinerja dan kinerja pegawai dan tiga variabel endogen yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

3. Mengkonversi diagram jalur ke dalam persamaan

Setelah mengembangkan model teoritis dalam diagram jalur maka langkah selanjutnya adalah mengkonversikannya dalam bentuk persamaan

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Penelitian ini menggunakan matriks varians/kovarians. Untuk estimasi model menggunakan Maximum Likelihood Estimation (ML) yaitu :

a. Estimasi model pengukuran

Untuk menguji unidimensional dari konstruk eksogen dan endogen digunakan teknik *confirmatory factor analysis*. Jika probabilitas yang dihasilkan signifikan berarti hipotesis yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak atau hipotesis nol diterima. Sehingga digunakan uji-t terhadap *regression weight*.

b. Model persamaan struktur

Estimasi terhadap model persamaan struktur dilakukan dengan menganalisis model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dengan model yang diuji. Jika tingkat signifikansi terhadap chi square ( $\chi^2$ ) adalah  $p > 0,05$  maka model tersebut sesuai dengan data yang tersedia

5. Mengantisipasi kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada dasarnya problem identifikasi muncul karena ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Menurut Ferdinand (2006) beberapa indikasi terjadinya problem identifikasi adalah :

a. *Standard error* yang besar untuk satu atau beberapa koefisien

b. Adanya varians error yang dapat dilakukan dengan cara memberikan lebih banyak constraint path model yang dianalisis

6. Melakukan evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi terhadap GOF dilakukan melalui beberapa tingkatan yaitu : kecocokan keseluruhan model, kecocokan model pengukuran, dan kecocokan model struktural. Beberapa indeks kesesuaian model yang dapat digunakan untuk mengukur fit tidaknya

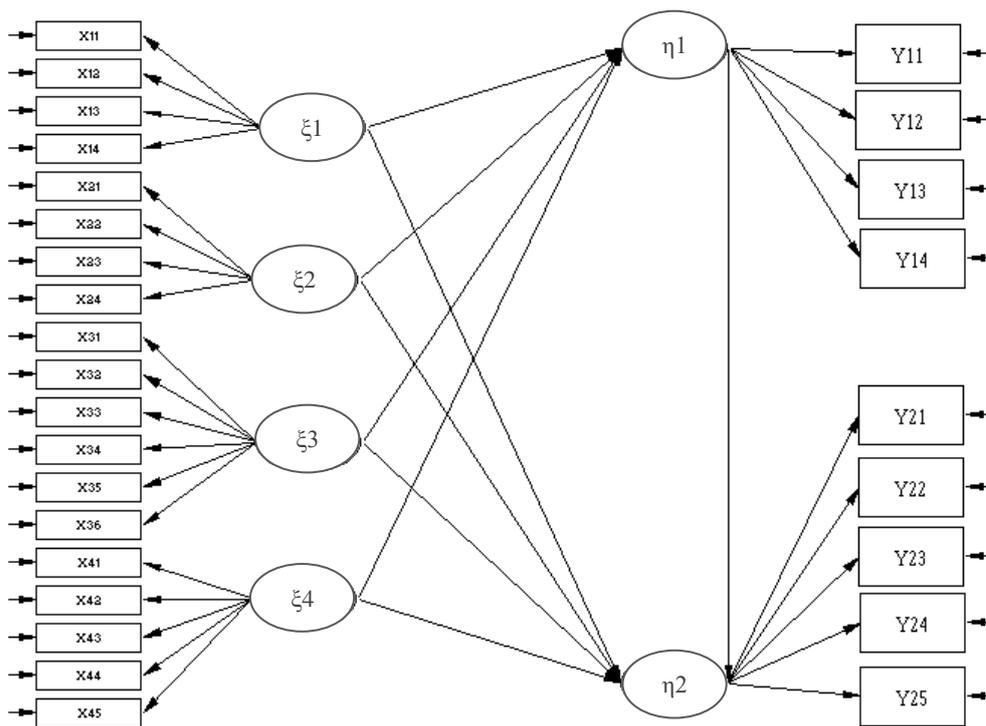
suatu model adalah Chi-Square ( $X^2$ ), P-Value, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, Standardized Root Mean Square Residual (sRMR), dan Critical N (CN).

7. Interpretasi dan modifikasi model

Bila model sudah baik model bias diinterpretasikan tetapi bila belum baik perlu dilakukan modifikasi. Untuk modifikasi model perlu mengamati standardize residuals yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas kemampuan untuk jumlah residual adalah  $\pm 2,58$  dengan signifikansi 5% (Hair et.al, 2006). Nilai residual  $\pm 2,58$  menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator

Berikut ditunjukkan Hubungan konstruk bebas dan terikat dalam penelitian

ini :



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

**Keterangan:**

( $\xi$ ) = Konstruk Laten Eksogen

( $\eta$ ) = Konstruk Laten Endogen

Konstruk laten eksogen terdiri dari variabel:

$(\xi_1)$  = Kepemimpinan

$(\xi_2)$  = Kompetensi

$(\xi_3)$  = Motivasi

$(\xi_4)$  = Budaya Organisasi

Konstruk laten endogen terdiri dari variabel:

$(\eta_1)$  = Kepuasan Kerja

$(\eta_2)$  = Kinerja

$\gamma$  = Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\beta$  = Hubungan langsung variabel endogen ( $\eta_1$ ) dan endogen ( $\eta_2$ )

$\lambda$  = Hubungan langsung variabel eksogen atau endogen terhadap indikatornya

$\delta$  = Untuk mengukur pengukuran kesalahan dari indikator variabel eksogen

$\varepsilon$  = Mengukur kesalahan dari indikator variabel endogen

### Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Dari diagram alur dapat dikonversi dua persamaan:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*) yang menyatakan hubungan kausalitas antara konstruk (variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error), dapat dijelaskan persamaan struktural berikut:

Persamaan Struktural:

$$X_1 = \delta_{10} + \delta_{11}X_{11} + \delta_{12}X_{12} + \delta_{13}X_{13} + \delta_{14}X_{14}$$

$$X_2 = \delta_{20} + \delta_{21}X_{21} + \delta_{22}X_{22} + \delta_{23}X_{23} + \delta_{24}X_{24}$$

$$X_3 = \delta_{30} + \delta_{31}X_{31} + \delta_{32}X_{32} + \delta_{33}X_{33} + \delta_{34}X_{34} + \delta_{35}X_{35} + \delta_{36}X_{36}$$

$$X_4 = \delta_{40} + \delta_{41}X_{41} + \delta_{44}X_{44} + \delta_{43}X_{43} + \delta_{44}X_{44} + \delta_{45}X_{45}$$

$$Y = \lambda_0 + \lambda_1Y_1 + \lambda_2Y_2 + \lambda_3Y_3 + \lambda_4Y_4$$

$$Z = \varepsilon_0 + \varepsilon_1Z_1 + \varepsilon_2Z_2 + \varepsilon_3Z_3 + \varepsilon_4Z_4 + \varepsilon_5Z_5$$

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4$$

$$Z = c_0 + c_1Y$$

$$Z = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + bY$$

- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*) dalam model ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi atau konstruk atau variabel.

## 7. Definisi Operasional dan Pengukuran

Penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga kelompok variabel yaitu kelompok pertama adalah kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kompetensi sebagai variabel bebas (*independent variables*), kepuasan kerja sebagai variabel antara (*interdependent variable*) dan kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Guna membatasi permasalahan dalam penelitian ini, perlu diberikan rumusan definisi operasional untuk masing-masing variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Untuk memudahkan pemahaman dan pengukuran setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka definisi operasional dan masing-masing variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan dalam ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi ketrampilan dalam penelitian ini adalah :
  - a. Kesadaran diri, merupakan kemampuan-kemampuan akan emosi diri, kekuatan dan keterbatasan diri serta nilai-nilai dan motif-motif diri.

- b. Kesadaran sosial, merupakan kemampuan-kemampuan untuk berempati (merasa peduli dengan orang lain).
  - c. Pengelolaan diri, merupakan dorongan terfokus yang dibutuhkan setiap pemimpin untuk mencapai tujuannya.
  - d. Pengelolaan relasi yang merupakan kemampuan untuk mengenal orang lain
2. Budaya organisasi adalah filosofi kebiasaan normatif yang telah mengakar di dalam memajukan organisasi. Indikator budaya organisasi mengacu pada lima penilaian dari Algerrow (2008:33) berdasarkan teori fundamental budaya organisasi yaitu:
- a. Integritas adalah kejujuran dalam menjalankan tupoksi.
  - b. Identitas adalah ciri khas yang menjadi kebanggaan pegawai dalam melaksanakan tupoksinya.
  - c. Tanggungjawab adalah kewenangan yang dijalankan sesuai tupoksi.
  - d. Kedisiplinan adalah mematuhi segala ketentuan dan aturan yang berlaku dalam menjalankan tupoksi.
  - e. Orientasi hasil adalah pencapaian optimalisasi tupoksi
3. Motivasi adalah wujud dari semangat individu yang timbul dari dalam diri dan luar diri untuk bekerja optimal setelah terpenuhi kebutuhan yang diinginkan. Indikator motivasi mengacu pada enam penilaian dari Hersey dan Blanchard (2007:67) berdasarkan teori ERG *Clayton Alderfer* yaitu:
- b. Kebutuhan hidup adalah terpenuhinya kelangsungan hidup pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya.
  - c. Kebutuhan fisik adalah terpenuhinya kebutuhan penampilan dalam beraktualisasi menghadapi pekerjaan setiap hari.

- d. Kebutuhan keluarga adalah terpenuhinya kebutuhan tanggungan keluarga yang mendorong untuk giat bekerja.
  - e. Kebutuhan sosial adalah terpenuhinya kebutuhan hubungan antar sejawat di dalam dan di luar lingkungan kerja yang harmonis.
  - f. Kebutuhan kerja adalah terpenuhinya kebutuhan pekerjaan dan pemeliharaan kerja dalam suatu organisasi.
  - g. Kebutuhan produktif dan kreatif adalah terpenuhinya kebutuhan untuk menghasilkan pencapaian realisasi kerja
4. Kompetensi adalah potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Indikator kompetensi mengacu kepada teori jendela (*window theory*) kompetensi dari Donald (2007:1) yaitu:
- a. Pengetahuan adalah tingkat wawasan dalam memahami pekerjaan yang diberikan.
  - b. Keterampilan adalah tingkat kecakapan dalam bekerja secara handal.
  - c. Pengalaman adalah masa kerja pegawai dalam berkarir.
  - d. Sikap penguasaan adalah karakter dan tindakan dalam menguasai pekerjaannya.
5. Kepuasan kerja adalah pengungkapan perasaan yang menyenangkan atau membahayakan atas usaha yang dilakukan. Indikator kepuasan mengacu pada teori dua faktor dari Herzberg dalam Keban (2004) sebagai berikut:
- a. Pekerjaan menarik adalah perasaan senang menjalankan aktivitas kerja yang ditekuni.
  - b. Tantangan kerja adalah kemampuan pegawai untuk siap menghadapi dan mengatasi masalah dan risiko kerja.
  - c. Prestasi adalah kebanggaan atas jerih payah yang telah diwujudkan.

- d. Penghargaan promosi adalah pengakuan atas karya yang telah dibuat atas keberhasilan mencapai target.
6. Kinerja Pegawai adalah hasil kerja dari serangkaian proses kerja yang ditekuni. Indikator kinerja mengacu pada teori hasil dari Fiedler (2007) sebagai berikut:
- Kuantitas adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
  - Kualitas adalah mutu dari penilaian pekerjaan yang dihasilkan.
  - Efisiensi adalah penggunaan waktu kerja yang tepat waktu.
  - Efektivitas adalah manfaat dari hasil kerja yang digunakan.
  - Kesetiaan adalah ketundukan dan kepatuhan pada perintah pimpinan dalam menjalankan tupoksi.

Lebih jelasnya disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 6

Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Konsep	Indikator	Pengukuran
1	Kepemimpinan (X1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kesadaran Diri</li> <li>Kesadaran Sosial</li> <li>Pengelolaan Diri</li> <li>Pengelolaan Relasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kecerdasan</li> <li>Kepercayaan diri</li> <li>Empati,</li> <li>Kesadaran organisasi,</li> <li>Melayani</li> <li>Pengendalian diri,</li> <li>Transparan,</li> <li>Adaptif,</li> <li>Inisiatif,</li> <li>Optimis dan Inspiratif,</li> <li>Katalisator perubahan</li> <li>Penengah konflik</li> <li>Kerja sama dalam membangun ikatan emosi</li> </ul>	Skala Likert 5,4,3,2,1
2	Kompetensi (X2)	Potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam mengembangkan aktivitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengetahuan</li> <li>Keterampilan</li> <li>Pengalaman</li> <li>Sikap</li> </ul>	Skala Likert 5,4,3,2,1

3	Motivasi (X3)	Semangat individu yang timbul dari dalam diri dan luar diri untuk bekerja optimal terutama kemauan untuk berprestasi, afiliasi dan kebutuhan kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kebutuhan hidup</li> <li>▪ Kebutuhan fisik</li> <li>▪ Kebutuhan keluarga</li> <li>▪ Kebutuhan sosial</li> <li>▪ Kebutuhan kerja</li> <li>▪ Kebutuhan produktif dan kreatif</li> </ul>	Skala Likert 5,4,3,2,1
4	Budaya Organisasi (X4)	Filosofi nilai-nilai atau kebiasaan normatif yang telah mengakar di dalam memajukan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integritas</li> <li>▪ Identitas</li> <li>▪ Tanggungjawab</li> <li>▪ Kedisiplinan</li> <li>▪ Orientasi hasil</li> <li>▪ Inovatif</li> </ul>	Skala Likert 5,4,3,2,1
5	Kepuasan (Y)	Pengungkapan perasaan yang menyenangkan atau membahayakan atas usaha yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pekerjaan menarik</li> <li>▪ Tantangan kerja</li> <li>▪ Prestasi</li> <li>▪ Penghargaan promosi</li> </ul>	Skala Likert 5,4,3,2,1
6	Kinerja (Z)	Hasil kerja dari serangkaian proses kerja yang ditekuni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kuantitas</li> <li>▪ Kualitas</li> <li>▪ Efisiensi</li> <li>▪ Efektivitas</li> <li>▪ Kesetiaan</li> </ul>	Skala Likert 5,4,3,2,1

# BAB V

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Karakteristik Responden

#### 1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 10. Distribusi Responden menurut Jenis Kelamin

Npmor	Jenis Kelamin	Frequency (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki		
2	Perempuan		
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### 2. Responden Menurut Usia

Tabel 10. Distribusi Responden menurut Usia

Npmor	Usia	Frequency (Orang)	Persentase (%)
1			
2			
3			
4			
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### 3. Responden Menurut Pendidikan

Tabel 10. Distribusi Responden menurut Tingkat Pendidikan

Npmor	Tingkat Pendidikan	Frequency (Orang)	Persentase (%)
1	SMA		
2	S1		
3	S2		
4	S3		
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### 4. Responden Menurut Jabatan

Tabel 10. Distribusi Responden menurut Jabatan

Npmor	Jabatan	Frequency (Orang)	Persentase (%)
1			
2			
3			
4			
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### B. Deskripsi Variabel-Variabel Penelitian

##### 1. Variabel Kepemimpinan (x1)

Variabel Kepemimpinan diukur dengan empat indikator yakni kesadaran diri, Kesadaran sosial, Pengelolaan diri, pengelolaan relasi. Berikut ini tanggapan responden terhadap masing-masing indikator

##### Indikator Kesadaran Diri (x1.1)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Kesadaran diri

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Kurang sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	31	8.9
Sesuai	4.00	197	56.4
Sangat sesuai	5.00	121	34.7
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

##### Indikator Kesadaran Sosial (x1.2)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Kesadaran sosial

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0

Kurang sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	33	9.5
Sesuai	4.00	196	56.2
Sangat sesuai	5.00	120	34.4
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Pengelolaan Diri (x1.3)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang pengelolaan diri

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Kurang sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	28	8.0
Sesuai	4.00	194	55.6
Sangat sesuai	5.00	127	36.4
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Pengelolaan Relasi (x1.4)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang pengelolaan relasi

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Kurang sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	36	10.3
Sesuai	4.00	187	53.6
Sangat sesuai	5.00	126	36.1
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

## 2. Deskripsi Variabel Kompetensi (x2)

Variabel Kompetensi diukur dengan empat indikator yakni Pengetahuan, Keterampilan, Pengalaman, Sikap. Berikut ini tanggapan responden terhadap masing-masing indikator

### Indikator Pengetahuan (x2.1)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang pengetahuan

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0

Kurang sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	33	9.5
Sesuai	4.00	181	51.9
Sangat sesuai	5.00	135	38.7
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Keterampilan (x2.2)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang keterampilan

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Kurang sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	39	11.2
Sesuai	4.00	181	51.9
Sangat sesuai	5.00	129	37.0
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Pengalaman (x2.3)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang pengalaman

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
kurang sesuai	2.00	6	1.7
Cukup sesuai	3.00	106	30.4
Sesuai	4.00	160	45.8
Sangat sesuai	5.00	77	22.1
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Sikap (x2.4)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang sikap

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
kurang sesuai	2.00	1	0.3
Cukup sesuai	3.00	58	16.6
Sesuai	4.00	164	47.0
Sangat sesuai	5.00	126	36.1
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### 3. Deskripsi Motivasi (x3)

Variabel motivasi diukur dengan enam indikator yakni Kebutuhan hidup, Kebutuhan fisik, Kebutuhan keluarga, Kebutuhan sosial, Kebutuhan kerja, Kebutuhan produktif dan kreatif. Berikut ini tanggapan responden terhadap masing-masing indikator

#### Indikator Kebutuhan Hidup (x3.1)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang kebutuhan hidup

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	29	8.3
Sesuai	4.00	190	54.4
Sangat sesuai	5.00	130	37.2
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### Indikator Kebutuhan fisik (x3.2)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang kebutuhan fisik

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	40	11.5
Sesuai	4.00	174	49.9
Sangat sesuai	5.00	135	38.7
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### Indikator Kebutuhan keluarga (x3.3)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang kebutuhan keluarga

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	38	10.9
Sesuai	4.00	177	50.7
Sangat sesuai	5.00	134	38.4
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Kebutuhan sosial (x3.4)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang kebutuhan sosial

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	27	7.7
Sesuai	4.00	186	53.3
Sangat sesuai	5.00	136	39.0
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Kebutuhan kerja (x3.5)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang kebutuhan kerja

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	36	10.3
Sesuai	4.00	184	52.7
Sangat sesuai	5.00	129	37.0
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Kebutuhan Produktif dan kreatif (x3.6)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang **Produktif dan kreatif**

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	36	10.3
Sesuai	4.00	189	54.2
Sangat sesuai	5.00	124	35.5
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### 4. Deskripsi Budaya Organisasi (x4)

Budaya organisasi diukur dengan lima indikator yakni Integritas, Identitas, Tanggungjawab, Kedisiplinan, Orientasi hasil. Berikut ini tanggapan responden terhadap masing-masing indikator

##### Indikator Integritas (x4.1)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Integritas

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	14	4.0
Sesuai	4.00	144	41.3
Sangat sesuai	5.00	191	54.7
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

##### Indikator Identitas (x4.2)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Identitas

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	30	8.6
Sesuai	4.00	171	49.0
Sangat sesuai	5.00	148	42.4
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

##### Indikator Tanggungjawab (x4.3)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Tanggungjawab

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	35	10.0
Sesuai	4.00	176	50.4
Sangat sesuai	5.00	138	39.5
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### Indikator Kedisiplinan (x4.4)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Kedisiplinan

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	34	9.7
Sesuai	4.00	179	51.3
Sangat sesuai	5.00	136	39.0
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

#### Indikator orientasi Hasil (x4.5)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Orientasi Hasil

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	35	10.0
Sesuai	4.00	181	51.9
Sangat sesuai	5.00	133	38.1
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### 5. Deskripsi Kepuasan Pegawai (y1)

Kepuasan pegawai diukur dengan empat indikator yakni Pekerjaan menarik, Tantangan kerja, Prestasi dan Penghargaan promosi. Berikut ini tanggapan responden terhadap masing-masing indikator

#### Indikator Pekerjaan Menarik (y1.1)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Pekerjaan menarik

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	29	8.3
Sesuai	4.00	182	52.1
Sangat sesuai	5.00	138	39.5
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

## Indikator Tantangan Kerja (y1.2)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Tantangan kerja

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	42	12.0
Sesuai	4.00	167	47.9
Sangat sesuai	5.00	140	40.1
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

## Indikator Penghargaan Prestasi (y1.3)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Prestasi

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	39	11.2
Sesuai	4.00	167	47.9
Sangat sesuai	5.00	143	41.0
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

## Indikator Penghargaan Promosi (y1.4)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Penghargaan Promosi

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	33	9.5
Sesuai	4.00	178	51.0
Sangat sesuai	5.00	138	39.5
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

## 6. Deskripsi Kinerja Pegawai (y2)

Kinerja pegawai diukur dengan lima indikator yakni kuantitas, kualitas, efisiensi, efektifitas dan kesetiaan

### Indikator Kuantitas (y2.1)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Kuantitas

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	38	10.9
Sesuai	4.00	178	51.0
Sangat sesuai	5.00	133	38.1
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Kualitas (y2.2)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Kualitas

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	23	6.6
Sesuai	4.00	180	51.6
Sangat sesuai	5.00	146	41.8
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Efisiensi (y2.3)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Efisiensi

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	28	8.0
Sesuai	4.00	183	52.4
Sangat sesuai	5.00	138	39.5
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Efektifitas (y2.4)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Efektifitas

Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	27	7.7
Sesuai	4.00	178	51.0
Sangat sesuai	5.00	144	41.3

Total 349 100,0  
 Sumber: Data Primer diolah, 2016

### Indikator Kesetiaan (y2.5)

Tabel 10. Tanggapan Responden tentang Kesetiaan

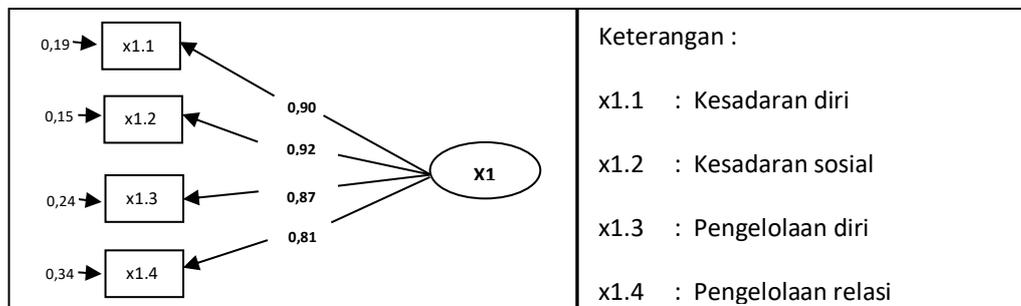
Pernyataan	Skor	Frequency (Orang)	Percentase (%)
Sangat tidak sesuai	1.00	0	0
Tidak sesuai	2.00	0	0
Cukup sesuai	3.00	29	8.3
Sesuai	4.00	158	45.3
Sangat sesuai	5.00	162	46.4
Total		349	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2016

### B. Uji Model

#### 5. Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

Variabel laten Kepemimpinan diukur menggunakan empat variabel manifes, bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada gambar berikut.



Gbr 52. Model Pengukuran Variabel Laten Kepemimpinan

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kepemimpinan memiliki derajat kesesuaian yang tinggi melalui pendekatan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing-masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 15. Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

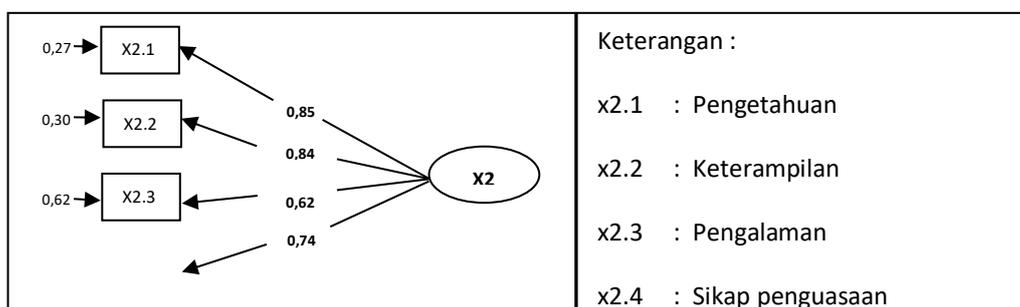
Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Nilai t*	Error Variance
X1.1	0,90	0,81	21,39	0,19
X1.2	0,92	0,85	22,43	0,15
X1.3	0,87	0,76	20,41	0,24
X1.4	0,81	0,66	18,17	0,34
Jumlah	3,50	3,08		0,92
<i>Variance Extracted = 0,77</i>				

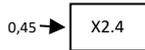
\*t-kritis = 1,96

Berdasarkan tabel 15, Nilai t menunjukkan bahwa indikator yang digunakan signifikan dalam membentuk variabel laten kepemimpinan (nilai t lebih besar dari 1,96). Selain itu *t-values* juga menunjukkan validitas indikator, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti valid. Berdasarkan tabel 15, terlihat bahwa semua indikator valid. Nilai *variance extracted* sebesar 0,77 menunjukkan bahwa 77% informasi yang terkandung pada keempat indikator terwakili dalam variabel laten.

## 6. Model Pengukuran Variabel Kompetensi

Variabel laten kompetensi diukur menggunakan empat variabel manifes, bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada gambar berikut.





Gbr 52. Model Pengukuran Variabel Laten Kompetensi

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kompetensi memiliki derajat kesesuaian yang tinggi melalui pendekatan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing-masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 15. Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Kompetensi

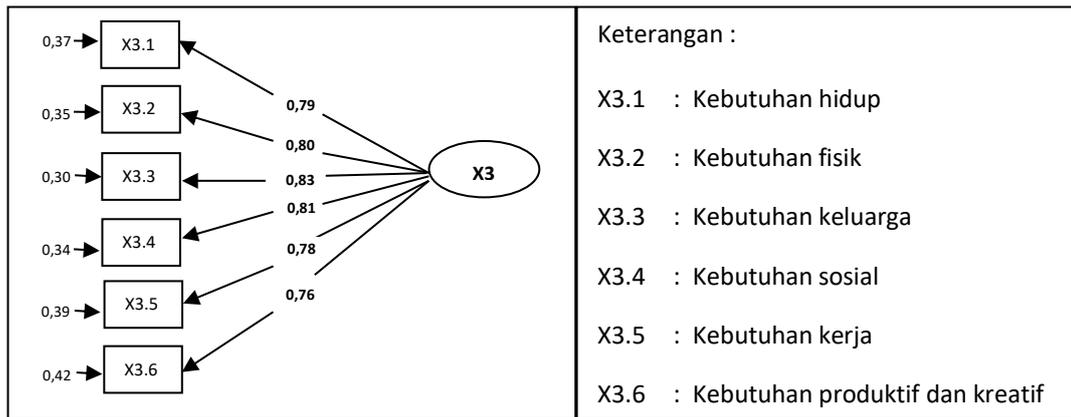
Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Nilai t*	Error Variance
X2.1	0,85	0,72	19,35	0,27
X2.2	0,84	0,71	18,76	0,30
X2.3	0,62	0,38	12,41	0,62
X2.4	0,74	0,55	15,68	0,45
Jumlah	3,05	2,36		1,64
<i>Variance Extracted</i> = 0,59				

\*t-kritis = 1,96

Berdasarkan tabel 15, Nilai t menunjukkan bahwa indikator yang digunakan signifikan dalam membentuk variabel laten kompetensi (nilai t lebih besar dari 1,96). Selain itu *t-values* juga menunjukkan validitas indikator, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti valid. Berdasarkan tabel 15, terlihat bahwa semua indikator valid. Nilai *variance extracted* sebesar 0,59 menunjukkan bahwa 59% informasi yang terkandung pada keempat indikator terwakili dalam variabel laten.

## 7. Model Pengukuran Variabel Motivasi

Variabel laten motivasi diukur menggunakan enam variabel manifes, bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada gambar berikut.



Gbr 52. Model Pengukuran Variabel Laten Motivasi

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten motivasi memiliki derajat kesesuaian yang tinggi melalui pendekatan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing-masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 15. Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Motivasi

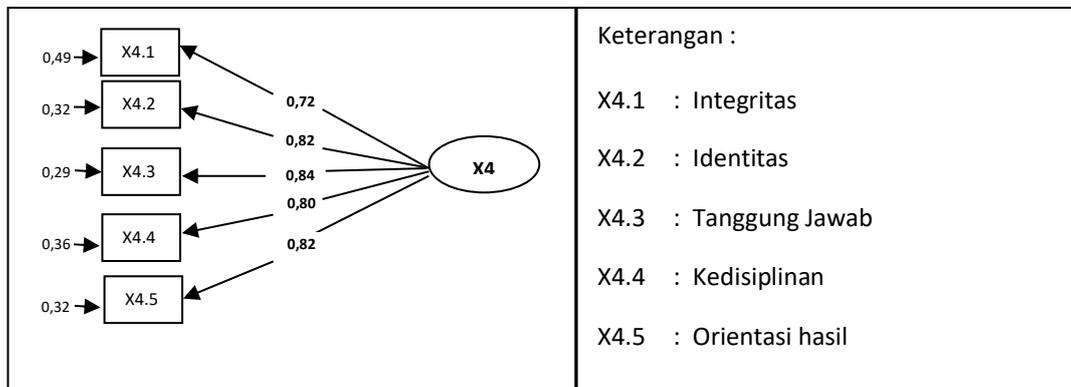
Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Nilai t*	Error Variance
X3.1	0,79	0,62	17,55	0,37
X3.2	0,80	0,64	17,88	0,35
X3.3	0,83	0,69	18,89	0,30
X3.4	0,81	0,66	18,07	0,34
X3.5	0,78	0,61	17,06	0,39
X3.6	0,76	0,58	16,59	0,42
Jumlah	4,77	3,8		2,17
<i>Variance Extracted</i> = 0,63				

\*t-kritis = 1,96

Berdasarkan tabel 15, Nilai t menunjukkan bahwa indikator yang digunakan signifikan dalam membentuk variabel laten motivasi (nilai t lebih besar dari 1,96). Selain itu *t-values* juga menunjukkan validitas indikator, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti valid. Berdasarkan tabel 15, terlihat bahwa semua indikator valid. Nilai *variance extracted* sebesar 0,63 menunjukkan bahwa 63% informasi yang terkandung pada keenam indikator terwakili dalam variabel laten.

## 8. Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi

Variabel laten budaya organisasi diukur menggunakan lima variabel manifes, bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada gambar berikut.



.....(komentar gambar)

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten budaya organisasi memiliki derajat kesesuaian yang tinggi melalui pendekatan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing-masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 15. Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Nilai t*	Error Variance
X4.1	0,72	0,52	15,11	0,49
X4.2	0,82	0,67	18,48	0,32
X4.3	0,84	0,71	19,02	0,29
X4.4	0,88	0,77	17,61	0,36
X4.5	0,82	0,67	18,49	0,32
Jumlah	4,08	3,34		1,78
<i>Variance Extracted</i> = 0,84				

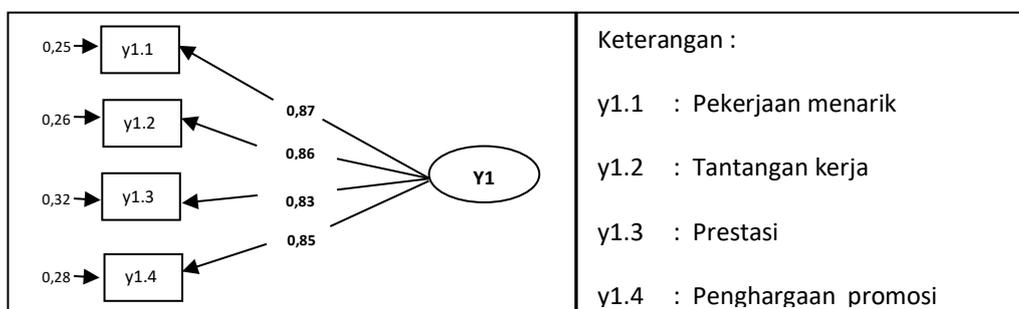
\*t-kritis = 1,96

Berdasarkan tabel 15, Nilai t menunjukkan bahwa indikator yang digunakan signifikan dalam membentuk variabel laten budaya organisasi (nilai t lebih besar dari 1,96).

Selain itu *t-values* juga menunjukkan validitas indikator, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti valid. Berdasarkan tabel 15, terlihat bahwa semua indikator valid. Nilai *variance extracted* sebesar 0,84 menunjukkan bahwa 84% informasi yang terkandung pada kelima indikator terwakili dalam variabel laten.

### 9. Model Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Variabel laten Kepuasan Kerja diukur menggunakan empat variabel manifes, bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada gambar berikut.



Gbr 52. Model Pengukuran Variabel Laten Kepuasan kerja

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten Kepuasan kerja memiliki derajat kesesuaian yang tinggi melalui pendekatan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing-masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 15. Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Nilai t*	Error Variance
Y1.1	0,87	0,76		0,25
Y1.2	0,86	0,74	21,64	0,26
Y1.3	0,83	0,69	20,12	0,32
Y1.4	0,85	0,72	21,22	0,28
Jumlah	3,41	2,91		1,11

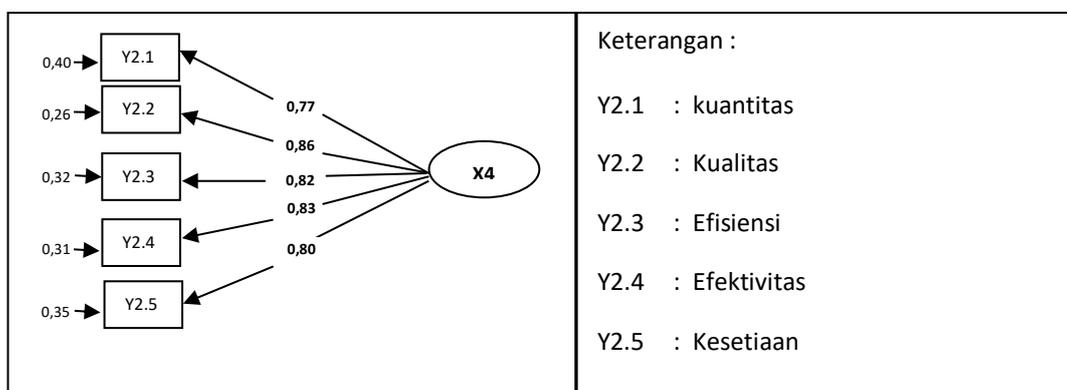
<i>Variance Extracted = 0,73</i>
----------------------------------

\*t-kritis = 1,96

Berdasarkan tabel 15, Nilai t menunjukkan bahwa indikator yang digunakan signifikan dalam membentuk variabel laten kepuasan kerja (nilai t lebih besar dari 1,96). Selain itu *t-values* juga menunjukkan validitas indikator, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti valid. Berdasarkan tabel 15, terlihat bahwa semua indikator valid. Nilai *variance extracted* sebesar 0,73 menunjukkan bahwa 73% informasi yang terkandung pada keempat indikator terwakili dalam variabel laten.

## 10. Model Pengukuran Variabel Kinerja

Variabel laten kinerja diukur menggunakan lima variabel manifes, bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada gambar berikut.



.....(komentar gambar)

Selanjutnya dilakukan pengujian apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kinerja pegawai memiliki derajat kesesuaian yang tinggi melalui pendekatan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing-masing indikator variabel laten diuraikan pada tabel berikut.

Tabel 15. Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Nilai t*	Error Variance
Y2.1	0,77	0,59		0,40
Y2.2	0,86	0,74	17,79	0,26
Y2.3	0,82	0,67	16,76	0,32
Y2.4	0,83	0,69	16,98	0,31
Y2.5	0,80	0,64	16,28	0,35
Jumlah	4,08	3,33		1,64
<i>Variance Extracted</i> = 0,67				

\*t-kritis = 1,96

Berdasarkan tabel 15, Nilai t menunjukkan bahwa indikator yang digunakan signifikan dalam membentuk variabel laten kinerja pegawai (nilai t lebih besar dari 1,96). Selain itu *t-values* juga menunjukkan validitas indikator, apabila nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti valid. Berdasarkan tabel 15, terlihat bahwa semua indikator valid. Nilai *variance extracted* sebesar 0,67

menunjukkan bahwa 67% informasi yang terkandung pada kelima indikator terwakili dalam variabel laten.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan LISREL diperoleh persamaan struktural sebagai berikut.

Tabel 20. Persamaan Struktural Antar Variabel Laten

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs					Error	R <sup>2</sup>
	X1	X2	X3	X4	Y1		
Y1	0,76 (5,89)	0,66 (4,54)	0,72 (3,05)	0,70 (7,63)		0,17	0,83
Y2	-0,09 (-1,30)	0,32 (0,20)	0,71 (2,50)	0,69 2,77	0,77 (7,26)	0,12	0,88

Keterangan : Angka dalam kurung adalah nilai statistik t (t-values)

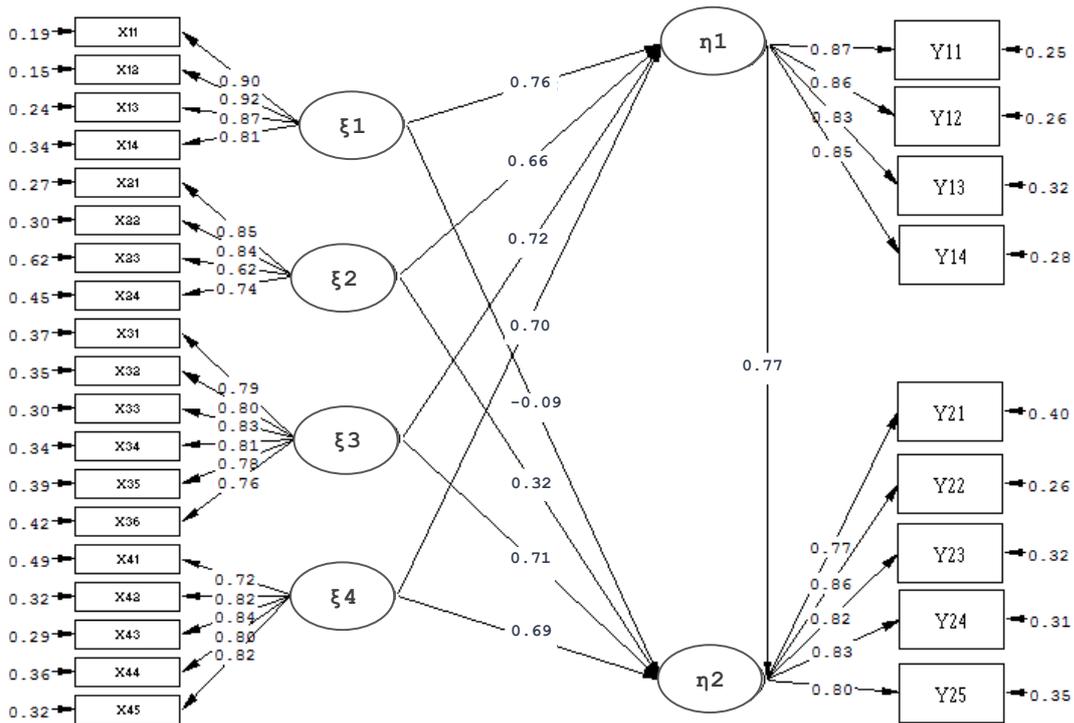
Berdasarkan tabel 5.20, terlihat bahwa koefisien jalur variabel kepemimpinan (X1) paling tinggi, ini merupakan variabel paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y1), tetapi negatif pengaruhnya terhadap kinerja pegawai (Y2) dibanding variabel kompetensi (X2), Motivasi kerja (X3) dan budaya organisasi (X4). Jika ditinjau dari nilai t, maka pengaruh variabel budaya organisasi yang paling signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai dibanding variabel x1, x2 dan x3.

Berdasarkan tabel 20. Nampak nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) variabel kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,83 artinya 83% variasi nilai kepuasan kerja pegawai pemerintah Kota Ternate ditentukan oleh variasi nilai kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 17% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model atau yang tidak diteliti.

Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) variabel kinerja pegawai (Y2) sebesar 0,88, artinya 88% variasi nilai kinerja pegawai pemerintah Kota Ternate ditentukan oleh variasi nilai kepuasan kerja, kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi.

Sisanya sebesar 12% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model atau yang tidak diteliti.

Dari hasil penggabungan model pengukuran dan model struktural diperoleh diagram jalur full model sebagai berikut.



Chi-Square=788.64, df=335, P-value=0.91000, RMSEA=0.062

Gambar 57. Diagram jalur model lengkap (Full Model) antar variabel

Berdasarkan gambar 57, terlihat bahwa variabel eksogen kepemimpinan (X1) lebih dominan mempengaruhi variabel endogen kepuasan kerja (Y1) dibanding variabel eksogen kompetensi, motivasi kerja dan budaya organisasi. Sedangkan terhadap variabel kinerja pegawai (Y2) terlihat motivasi kerja (x2) lebih berpengaruh dibanding variabel x1, x3 dan x4. Variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai (Y2). Variabel moderator kepuasan kerja (Y1) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dapat dilihat dari nilai koefisien jalurnya.

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini, dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 21 merupakan rangkuman pengaruh setiap variabel dengan melihat nilai *t-value*. Jika nilai *t* hitung lebih besar dari *t* kritis (1,96), maka hubungan antar variabel adalah signifikan.

Tabel 21. Rangkuman Pengaruh Antar Variabel secara Langsung dan Tidak Langsung

No	Variabel Independen	Variabel dependen	Pengaruh	Estimasi			t-Value	Ket
				Direct	Indirect	Total		
1	Kepemimpinan	Kepuasan kerja	X1→Y1	0,76	0,00	0,76	5,89	Sign
2	Kompetensi	Kepuasan kerja	X2→Y1	0,66	0,00	0,66	4,54	Sign
3	Motivasi kerja	Kepuasan kerja	X3→Y1	0,72	0,00	0,72	3,05	Sign
4	Budaya Organisasi	Kepuasan kerja	X4→Y1	0,70	0,00	0,70	7,63	Sign
5	Kepemimpinan	Kinerja pegawai	X1→Y2	-0,09	0,00	-0,09	-1,30	Tdk Sign
6	Kompetensi	Kinerja pegawai	X2→Y2	0,32	0,00	0,32	0,20	Tdk Sign
7	Motivasi kerja	Kinerja pegawai	X3→Y2	0,71	0,00	0,71	2,50	Sign
8	Budaya Organisasi	Kinerja pegawai	X4→Y2	0,69	0,00	0,69	2,77	Sign
9	Kepemimpinan	Kinerja pegawai	X1→Y1 →Y2	0,00	0,59	1,53	13,15	Sign
10	Kompetensi	Kinerja pegawai	X2→Y1 →Y2	0,00	0,51	1,43	11,8	Sign
11	Motivasi kerja	Kinerja pegawai	X3→Y1 →Y2	0,00	0,55	1,49	10,31	Sign
12	Budaya Organisasi	Kinerja pegawai	X4→Y1 →Y2	0,00	0,54	1,47	14,89	Sign
13	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	Y1→Y2	0,77	0,00	0,77	7,26	Sign

### C. Hasil Penelitian

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai Kelurahan Pondok Petir (Uji Hipotesis 1)

Dihipotesiskan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

Tabel 22. Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,76	5,89	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan positif

Berdasarkan tabel 22, nilai koefisien jalur lebih besar dari nol membuktikan hipotesis penelitian ini yakni secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah di Kota Ternate. Sementara uji signifikansi dengan membandingkan nilai  $t_{\text{hitung}}$  dan  $t_{\text{kritis}}$  diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}}$  (5,89) >  $t_{\text{tabel}}$  (1,96), berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05).

#### 2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pemerintah (Uji Hipotesis 2)

Dihipotesiskan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Kota Ternate. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

Tabel 23. Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan kerja Pegawai

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,66	4,54	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan positif

Pada tabel 23 menunjukkan koefisien jalur kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,66 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa Pegawai pemerintah dengan kompetensi yang tinggi cenderung memiliki kepuasan yang tinggi. Kemudian nilai  $t_{hitung}$  (4,54) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintah Kota Ternate. Oleh karena itu hipotesis 2 (dua) terbukti.

### 3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai Pemerintah (Uji Hipotesis 3)

Dihipotesiskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah di Kota Ternate. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

Tabel 24. Uji Signifikansi Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,72	3,05	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

Berdasarkan nilai koefisien jalur pada tabel 24, dapat dikatakan menerima H1 dan menolak H0 yakni secara parsial motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah. Sedangkan *t-values* untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti pengaruh motivasi signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 3 terbukti.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai Pemerintah (Uji Hipotesis 4)

Dihipotesiskan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah di Kota Depok. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

H0. $\gamma = 0$  : Secara parsial Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

H1. $\gamma \neq 0$  : Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah

Tabel 24. Uji Signifikansi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Kota Ternate

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,70	7,63	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

Berdasarkan nilai koefisien jalur pada tabel 24, dapat dikatakan menerima H1 dan menolak H0 yakni secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai pemerintah. Sedangkan *t-values* untuk menguji signifikansi,

menunjukkan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{kritis}}$  berarti pengaruh Budaya organisasi signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha 0,05$ ). Oleh karena itu hipotesis 4 terbukti.

5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai (Uji Hipotesis 5)

Dihipotesiskan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pemerintah di Kota Ternate. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah

Tabel 25. Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Ternate

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
-0,09	-1,30	1,96	Terdapat pengaruh yang negatif tetapi tidak signifikan

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 25, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan mengacu pada hasil uji t dimana nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ . Oleh karena itu hipotesis 5 (lima) tidak terbukti.

6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai (Uji Hipotesis 6)

Dihipotesiskan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pegawai pemerintah di Kota Ternate. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah

Tabel 26. Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Pegawai pemerintah

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,32	0,20	1,96	Terdapat pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan

Berdasarkan tabel 26, terlihat nilai koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja pegawai Pegawai pemerintah sebesar 0,43 atau tidak sama dengan nol, berarti menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  yakni secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah. Sedangkan nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} < t_{kritis}$  berarti pengaruh kompetensi tidak signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu dikatakan hipotesis 6 tidak terbukti.

7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai (Uji Hipotesis 7)

Dihipotesiskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah di Kota Ternate. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0.y = 0$  : Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pemerintah

$H_1.y \neq 0$  : Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pemerintah

Tabel 27. Uji Signifikansi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Ternate

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,71	2,50	1,96	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

Berdasarkan tabel 27, terlihat nilai koefisien jalur motivasi terhadap kinerja Pegawai pemerintah sebesar 0,71 atau tidak sama dengan nol dengan tanda positif, berarti menolak H0 dan menerima H1 yakni secara parsial motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kota Ternate. kemudian nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti pengaruh motivasi signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 7 terbukti.

8. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai (Uji Hipotesis 8)

Dihipotesiskan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah di Kota Depok. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

H0.y = 0 : Secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pemerintah

H1.y  $\neq$  0 : Secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pemerintah

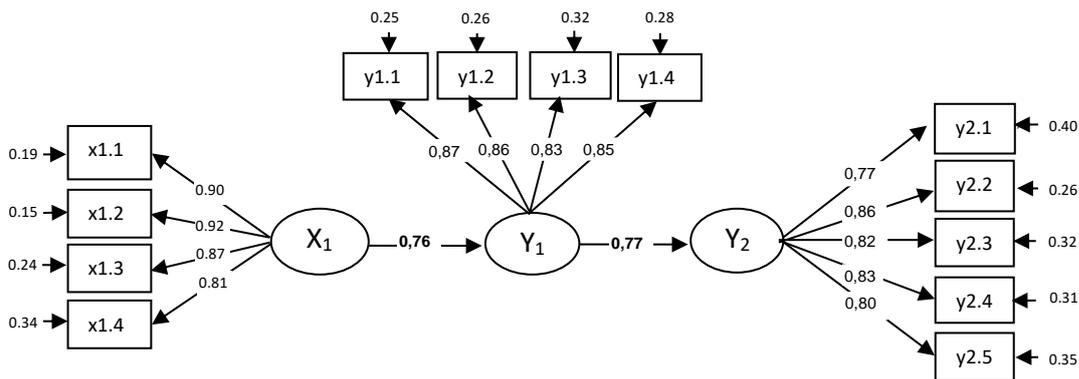
Tabel 27. Uji Signifikansi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,69	2,77	1,96	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

Berdasarkan tabel 27, terlihat nilai koefisien jalur motivasi terhadap kinerja Pegawai pemerintah sebesar 0,69 atau tidak sama dengan nol dengan tanda positif, berarti menolak H0 dan menerima H1 yakni secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kota Ternate. kemudian nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti pengaruh budaya organisasi signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 8 terbukti.

9. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja (Uji Hipotesis 9)

Hipotesis kesembilan yang akan diuji adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berikut ini disajikan diagram jalur dan uji signifikansinya



Gambar 58. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis kesembilan

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 5.37 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung dan tidak langsung

Tabel 28. Besar Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja

Variabel laten	Koefisien Jalur $X_1 \rightarrow Y_1$	Pengaruh Langsung $X_1 \rightarrow Y_2$	Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	Pengaruh Total
X1	0,76	-0,09	0,59	1,53

Dihipotesiskan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

H1.y ≠ 0 : Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

Tabel 29. Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai

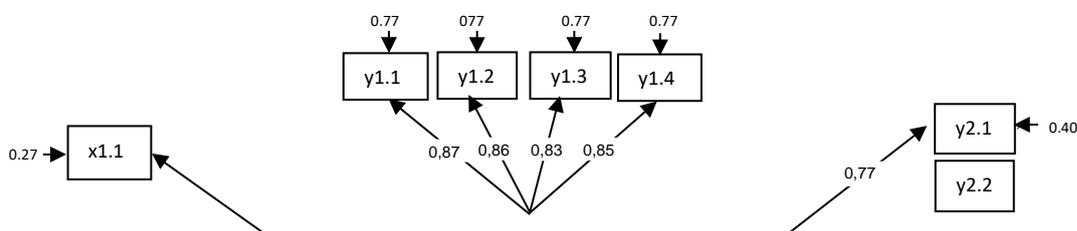
Pengaruh tidak langsung	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,59	42,76	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

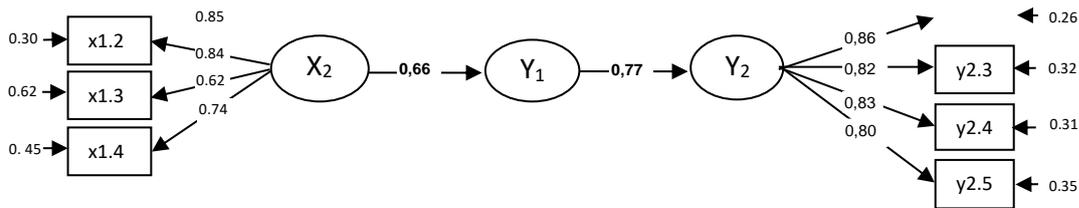
Berdasarkan tabel 29, pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pegawai pemerintah sebesar 0,59 ( $\neq$  nol), berarti menerima H1 dan menolak H0 yakni secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh variabel kepuasan kerja. Sedangkan nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{kritis}}$  berarti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 9 terbukti.

Secara langsung kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh pada kinerja pegawai, namun secara tidak langsung berpengaruh. Semakin memiliki kemampuan kepemimpinan maka semakin meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang kian baik ini akan menaikkan kinerja pegawai.

10. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Uji Hipotesis 10)

Hipotesis kesepuluh yang akan diuji adalah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berikut ini disajikan diagram jalur dan uji signifikansinya.





Gambar 59. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis kesepuluh

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 59 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung dan tidak langsung.

Tabel 30. Besar Pengaruh Variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Pemerintah Kota Ternate

Variabel laten	Koefisien Jalur $X_2 \rightarrow Y_1$	Pengaruh Langsung $X_2 \rightarrow Y_2$	Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	Pengaruh Total
X2	0,66	0,32	0,51	1,43

Dihipotesiskan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Pegawai pemerintah di Kota Ternate. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

Tabel 31. Uji Signifikansi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja Pegawai pemerintah

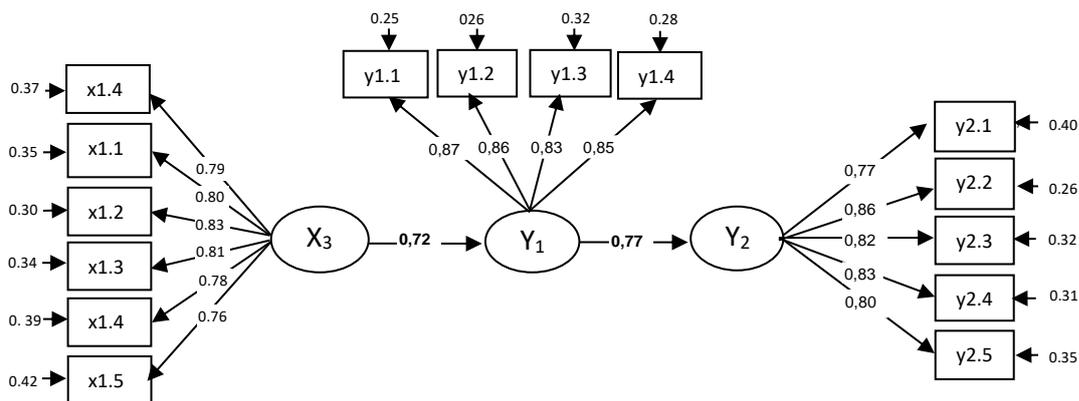
Pengaruh tidak langsung	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,51	32,96	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

Berdasarkan tabel 31, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja Pegawai pemerintah sebesar 0,51 ( $\neq$  nol), berarti menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ . Sedangkan nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti

pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 8 terbukti. Semakin berkompentensi, maka semakin membaik kepuasan kerja, dan kinerja yang meningkat ini akan menciptakan kinerja pegawai. Akan tetapi secara langsung kompetensi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

### 11. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Uji Hipotesis 11)

Hipotesis kesebelas yang akan diuji adalah pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berikut ini disajikan diagram jalur dan uji signifikansinya.



Gambar 59. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis kesebelas

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 59 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung dan tidak langsung.

Tabel 30. Besar Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Kelurahan Pondok Petir

Variabel laten	Koefisien Jalur $X_3 \rightarrow Y_1$	Pengaruh Langsung $X_3 \rightarrow Y_2$	Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja $X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	Pengaruh Total
X3	0,72	0,71	0,55	1,49

Dihipotesiskan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Pegawai Kelurahan Pondok Petir. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

$H_1: \gamma \neq 0$  : Secara parsial Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

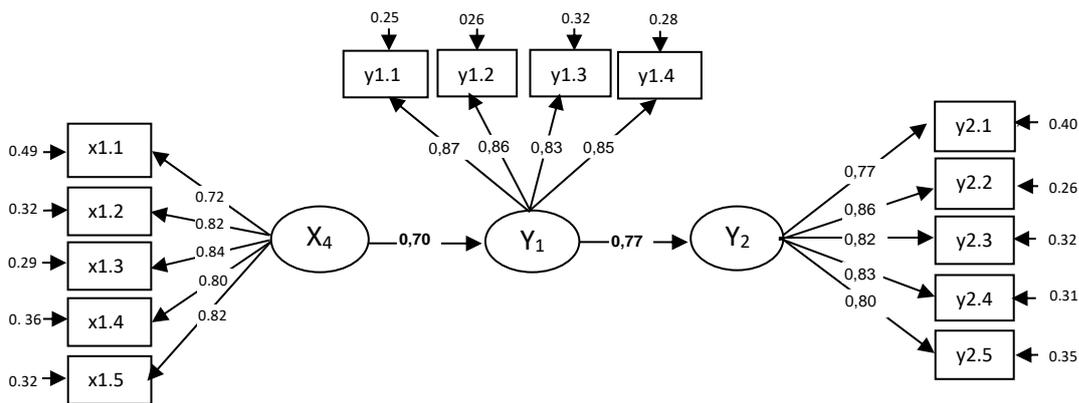
Tabel 31. Uji Signifikansi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja Pegawai pemerintah

Pengaruh tidak langsung	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,55	22,14	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

Berdasarkan tabel 31, pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap kinerja Pegawai pemerintah sebesar 0,55 ( $\neq$  nol), berarti menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ . Sedangkan nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{kritis}}$  berarti pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 11 terbukti. Semakin termotivasi, maka semakin membaik kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan kerja yang meningkat ini akan mendorong kinerja pegawai

## 12. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Uji Hipotesis 12)

Hipotesis kedobelas yang akan diuji adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berikut ini disajikan diagram jalur dan uji signifikansinya.



Gambar 59. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis kedobelas

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 59 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung dan tidak langsung.

Tabel 30. Besar Pengaruh Variabel budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai

Variabel laten	Koefisien Jalur $X_4 \rightarrow Y_1$	Pengaruh Langsung $X_4 \rightarrow Y_2$	Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja $X_4 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	Pengaruh Total
X4	0,70	0,69	0,54	1,47

Dihipotesiskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja Pegawai pemerintah di Kota Depok. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

$H_0: \gamma = 0$  : Secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

H1.y ≠ 0 : Secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah melalui kepuasan kerja

Tabel 31. Uji Signifikansi Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja Pegawai

Pengaruh tidak langsung	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,54	55,39	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

Berdasarkan tabel 31, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai pemerintah sebesar 0,54 ( $\neq$  nol), berarti menerima H1 dan menolak H0. Sedangkan nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{kritis}}$  berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu hipotesis 12 terbukti. Semakin meningkat budaya organisasi, maka semakin membaik kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan kerja yang meningkat ini akan mendorong kinerja pegawai

13. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai (Uji Hipotesis 13)

Dihipotesiskan bahwa kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

H0.y = 0 : Secara parsial kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah

H1.y ≠ 0 : Secara parsial kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pemerintah

Tabel 26. Uji Signifikansi Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pemerintah

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,77	7,26	1,96	Terdapat pengaruh yang positif signifikan

Berdasarkan tabel 26, terlihat nilai koefisien jalur kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pemerintah sebesar 0,77 atau tidak sama dengan nol, berarti menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  yakni secara parsial kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah. Sedangkan nilai-t untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti pengaruh kepuasan Kerja signifikan pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu dikatakan hipotesis 13 terbukti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, 2012, Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah Banten dalam Penyelenggaraan Sistem Administrasi Pemerintahan dan Manajemen Pembangunan, Bandung, Universitas Padjajaran.
- Albrech, Karl 1995, Pengembangan Organisasi, Pendekatan Sistem yang Menyeluruh untuk Mencapai Perubahan Positif dalam Setiap Organisasi Usaha, Bandung, Angkasa
- Ali, Eko Maulana, 2013, Kepemimpinan Integratif Dalam Konteks Good Governance, Jakarta, Multicerdas Publishing.
- , 2012, Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan, Jakarta, Multicerdas Publishing
- , 2012, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Birokrasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Selatan, Disertasi, Universitas Pajajaran
- Algerrow, MG, Adam, 2008. Human Resource Management, West Publishing Company, New York.
- Algreto, Marshall, 2007, Performance by Human Resource Management Handbook, Published by Ohio University Press.,
- Allen, S., and Meyer, G., 2009. Organization Commitment in Management Perspective, Published by Prentice Hall, New York.
- Allince, G, 2007, Human Resources Management, Ninth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Ambrado, J.F., 2006, Commitment Local wisdom in Survive of Company (pp. 289-308). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Anderson, McFanni, 2007, Local Wisdom Management, Published by Library State, California.
- Agung Kurniawan, 2005, Transformsi Pelayanan Publik, Yogyakarta, Pembaharuan.
- Arikunto, S, 2002, Prosedur Penelitian, suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi V, Jakarta, Rhineka Cipta
- Ariani, DW, 2003, Manajemen Kualitas, Pendekatan Sisi Kualitatif, Penerbit Graha Indonesia, Jakarta
- Arifin, Fungsi Penataan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam Pelayanan dasar Bidang sarana dan Prasarana Jalan dan Jembatan di Daerah Perbatasan Kabupaten Sanggau Kalimantan Barat - Malaysia Timur, Bandung, Universitas Padjajaran.
- Argawal, R.D. 1986, Organization and Management, New Delhi, Mc Graw-Hill Publishing Company, Ltd.

- A'yuni, Nurul, 2009 Kepemimpinan Kepala Daerah Kota Kendari dalam Formulasi Kebijakan Persaudaraan Madani (Kasus Penanggulangan Masalah kemiskinan di Kota Kendari), Disertasi, Universitas Pajajaran.
- Azizah, Nurul, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Baharuddin dan Umisarso, 2012, Kepemimpinan Islam, Jogjakarta, Ar-Ruzz Media
- Beer and Spector, 2004, Human Resource Management. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Borrent, Berty, 2005, Local wisdom and Management. Routledge and Kegan Paul, London
- Bungin Burhan, 2013, Metodologi Penelitian, Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosilogis, kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran, Jakarta Kencana, Prenada Media Grup.
- Caiden, Gerald E, and Heinrich Siedentof (ed), 1982, Starectic for Administrative Reform, Toronto, D,C, Healt and Company
- Carrol, Mathias, 2010, The Good Recruitment suitable of Qualified. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Cleveland, Musk, 2008, Performance. Published by Harper T & Row, New York.
- Cyrill Weirich, 2009, The Factors affected of Morality and Quality of Education at Jessica College America
- Dalton, Smith, 2002, The Responsibility of Job in Company, Published by John Wiley and Sons, New York.
- Daft, Richard, L, New Era Management – Era Baru Manajemen, Buku 1 dan 2, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Darmawan, 2012, Kepemimpinan Visioner Walikota dalam Pembangunan Infrastruktur di Kota Jambi, Bandung, Universitas Padjajaran.
- David, 2005, Stategic Management, Jakarta, Salemba Empat
- Davis, J, dan Newstrom, B, 2004. Development Potency of Human Resource. Published by Addison-Wesley Publishing Company (Terjemahan: Purwoko).
- Dekker, Mascule, 2007, Motivation and Application in Globalization Era. <http://www.journalmotivation.com.id>.
- Dessler, Gary, 2007, Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. Prentice Hall International Eds., New York.
- Dhalman, Fred, 2008, Competence in Technology and Potency of Human Resource. Published by Addison – Wesley Publishing Company.

- Durrent, Junior, 2007, Local wisdom Theory: Structure Designs and Applications. Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Durker, Margow, 2001, Human Resource Management In Strength Quality Prospective. Published McGraw Hill, New York.
- Dubrin, Andrew, J, 2005, Leadership, Research Findings, Practice and skill, Boston New York, Houghton Mifflin Company.
- Dunga, Herbergson, 2003, Theory of Motivation in Human Resource Management, <http://www.journalmotivation.com.id>.
- Durker, Margow, 2001, Human Resource Management In Strength Quality Prospective. Published McGraw Hill, New York.
- Fadillah, Arief, 2010, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Daerah Terhadap Pemberdayaan Masyarakat di Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau, Disertasi.
- Faustino, Keenoy Spector, Anthony, 1995. Human Resource Management and Development. London, Sage.
- Ferdinand, A. 2000, Struktural Equational Modelling dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fletcher, R. Wayne, 2005. Human Resource Management, Allyn & Bacon.
- Freemont, Hatt, 2008, The Human Resourcein Management, New York, John Wiley and Son Inc.
- Follet, Marquett, 2004. Human Resource Management in Quality and Quantity. <http://humanresource.com>.
- Furtwengler, Dale, 2007. Performance. Published by Harper T & Row, New York.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M and Donnely, James, 2004. Organizational Behavior, Structure, Process. 3<sup>rd</sup>, edt., Dallas, Business Publications, Inc.
- Ghozali, AR, 2005, Teknik Analisis Structural Equation Modeling. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Goleman, Daniel, 2008, Potential Intelligence. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- , 2008, Primal Leadership: Realizing the Power of Potential Intelligence. Harvard Business School Press, Boston.
- , 2010, Working With Potential Intelligence. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Grandham, Harry, 2005, Human Resource Management. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Gujarati, 1997, AMOS Statistic Analysis Method. Harper and Row, New York.

- Handoko, Hani T., 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- , 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hoesada, Jan, 2013, Taksonomi Ilmu Manajemen, Jogjakarta, Andi Offset
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H, 2007. Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resources. 4<sup>th</sup>. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Higghert, J.F., 2007. Human Resource Recruitment Organization in Survive of Company (pp. 289-308). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Hornest, George, 2005. Development of HRM in Work. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Howard, G. 2004. The Good Perspective of Local Wisdom. Prentice Hall, Ohio University Press.
- Ikhwan, Khیارul, 2013, Reformasi Birokasi dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Jembaran Propinsi Bali, Bandung, Universitas Padjajaran
- Ismail, 2009, Kepemimpinan Islam Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Studi di Provinsi Gorontalo) Disertasi, Universitas Pajajaran
- Istijanto, 2005, Riset Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Jansen S dan Agus Santosa, 2012, Kepemimpinan Masa Depan, Jakarta, Aksara Ilmu.
- James AF. Stoner, 1995, Leadership Management, Jakarta, Pustaka Gramedia
- Jonathan, Berk, 2007. Organization and Management. Routledge and Keagan Paul, London.
- Jones, Bonde, 2005. The Good of Culture Organization in Company. Published by Addison-Wesley Publishing Company.
- Kasali, Rhenald, 2012, Cracking Values, Bersih, Bersinar dan Kompetitif, Jakarta, Gramedia
- , 2010, Cracking Zone, Bagaimana Memetakan Perubahan Abad 21 dan Keluar dari Perangkat Comfory Zone, Jakarta, Gramedia
- Kaloh, Johanis (1996), Kepemimpinan Kepala Daerah, Pola Kegiatan, Kekuasaan dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah, Jakarta, Resanta.
- Keith, John, 2007, Handbook of Human Resource Performance. McGraw-Hill, New York.

- Koch, Berk, 2007, Organization and Management. Routledge and Kegan Paul, London.
- Kraurtz, Harold, 2004, Essentials of Management. Fifth Edition, McGraw Hill, Inc., Singapore.
- Malayu, SP. Hasibuan, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta Bumi Aksara
- Mangkunegara, AP. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia – Perusahaan, Bandung Rosdakarya
- Nanus, Burt, 2001, Visionary Leadership, San Fransisco; Jossey- Bass Publishers
- , 2002, Kepemimpinan Visioner, Alih Bahasa : Fredrik Ruma, Jakarta, Prenhallindo
- Nigro, Felix A and Liory G. Nitro, 1980, Publiv Administration Model, New York, harper and Row Publishing
- Nugroho, Riant, Change Management untuk Birokrasi, Strategi Revitalisasi Birokrasi, Jakarta, Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Obsborne, David and Ted Gaebler, 1995, Reinventing Government; How The Enterpreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor, Massachusetts, Mass: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Ohara, Banham, J, 2005, Development of Performance by Human Resource Management., Published by Prentice Hall, New York.
- Ohichila, Suzuki., and Charles, John., 2007, Organization Human Resource in Management Perspective, Published by Prentice Hall, New York.
- Otman, Muller., 2008, Application of Human Resource Recruitment in Work Satisfied Achieving, University of Massachusetts. Massachusetts.
- Patricia, Harold A, 2007, Essentials of Organization Culturing, Fifth Edition, McGraw Hill, Inc., Singapore.
- Pasolong, Harbani, 2010, Kepemimpinan Birokrasi, Bandung, PT. Alfabeta
- Philips, Djordy, 2009, The Human Resource Recruitment Organization. Greenwich, CT. JAI Press.
- Porter, M, 1995, Competitif Advantage, Gerating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New Yor
- Price, Dhurman, 2007, Human Resource Management, West Publishing Company, New York.
- Rica Merinata, 2012, Kepemimpinan dan Organisasi, Jakarta, Grahapena.

- Rivai, Veithzal, 2006, Motivasi Kerja dan Kepuasan: Tinjauan Herzberg. Penerbit Pustaka Binaman, Jakarta.
- , 2008. Performance Appraisal. Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- , Dedy Mulyadi, dan Dato Ahmad Moh Basri (pengantar), 2012, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek, Edisi ketiga, Jakarta, Rajawali Press.
- , dan Jauvani Segala, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ketiga, Jakarta, Rajawali Press.
- Robbin, Stephen P. 1996, Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi – Apalikasi, edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Perhalindo
- , 2001, Perilaku Organisasi, Jakarta, Gramedia
- Salim, Agus, 2001, Teori dan Paradigma Penelitian Sosial, Yogyakarta, PT. Tiara Wicana Yogya.
- Salimon, 2004, Permodelan Statistika Struktural Equation Modeling, Aplikasi, Lisrel dan Amas, Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang
- Sarungdayang, S.H, 2005, Good Governance dalam Perspektif Otonomi Daerah, Jakarta, Bina Aksara
- Sedarmayanti, 2003, Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah, Bandung, Mandar Maju
- , 2010, Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Bandung, PT. Refika Aditama
- Sekaran, U, 2006, Research Methods for Businness (Metode Penelitian untuk Bisnis), Jakarta, Salemba Empat.
- Simamora, H, 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, STIE YKPN
- Singarimun, M dan Effendi, S (ed), 1995, Metode Penelitian Survey, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta
- Siagian, Sondang.P, 2003, Teori dan Praktek Kepemimpinan, Jakarta, Rhineka Cipta
- 2003, Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta, Gunung Agung
- Sinamo, Jansen dan Agus Santosa, 2012, The Ethos Leadership, Pemimpin Kredibel dan Pemimpin Visioner, Jakarta Instutut Dharma Mahardika.
- Soemirat, Soleh, Elvinaro Ardianto, 2004, Dasar-Dasar Public Relations, Bandung, Remadja Rosdakarya.
- Suyatno, Bagong, 2006 Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan, Jakarta, Kencana Prenanda Media Group.

- Susanto, AB, 2009, *Sunder Leadership*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sutopo, HB., 2002, *Metode Penelitian Kualitatif*, Surakarta, UNS Press.
- Thoha Mifta, 2007, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi* Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- , 2013, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta, Rajawali Press.
- Tjiharyadi, Semuil, dkk, *To be a Great Effective Leaders*, Bandung, Andi Offset.
- Yulk, Gary and Wexley K.N. 1984, *Organization Behavior and Personnal, Psychology*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Yulk, Gary, 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terjemahan oleh Budi Supriyanto, Jakarta, Prehalindo
- Wah, Sheh Seow, 2013, *Chinesse Leadrship*, Jakarta, PT. Alex Media Kompetindo
- Walters, J Donald, Herb Cohan, ave Johnson, 2013, *Great Leadership, Mewujudkan Karakter kepemimpinan yang Berkharisma, Negosiator yang Mumpuni, Bussiness Leader yang Berdedikasi*, Semarang, Dahara Prize.
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan, Teori Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Wirutomo, Paulus, 2003, *Kepemimpinan Visioner*, Makalah, Kemendikbud ,Jakarta.
- Zaenuddin, HM, *The Hidden Inspiration*, Jakarta, Pt, Buana Ilmu Populer