

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN
KABUPATEN BOGOR**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Akademik Dalam Menempuh Program
Sarjana Administrasi Publik (S.AP) Program Studi Ilmu Administrasi
Negara, Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi
Menarasiswa Bogor*



Oleh :

**EDWAN DARMAWAN
NPM: AP.315090**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
STIA MENARASISWA
B O G O R
2019**

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Akademik Dalam Menempuh Program
Sarjana Administrasi Publik (S.AP) Program Studi Ilmu Administrasi
Negara, Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi
Menarasiswa Bogor*

Oleh :

EDWAN DARMAWAN
NPM: AP.315090

Dosen Pembimbing I,

Dewi Ratih Kusuma Wardani, S.Sos., MSi.
NIDN : 0311056101

Dosen Pembimbing II,

Toni Kustoni, Drs., M.Si.
NIDN : 0412026803

.Mengetahui :
Ketua STIA Menarasiswa

Dr. Tuty Rosvaty,SH.,S.Sos.,MSi.
NIDN : 0418036601

**DAFTAR ANGGOTA PENGUJI
SIDANG SKRIPSI**

No.	NAMA DOSEN PENGUJI	TANDA TANGAN
1.	(.....)
2.	(.....)
3.	(.....)
4.	(.....)
5.	(.....)

LEMBARAN CATATAN KOREKSI

DOSEN PENGUJI SIDANG SKRIPSI

Keterangan :

() **Lulus**

() **Tidak Lulus**

Mengetahui :
Ketua STIA Menarasiswa

Dr. Tuty Rosyaty,SH.,S.Sos.,MSi.

ABSTRAK

Edwan Darmawan, NIM: AP.315090, Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor

Pimpinan adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan efektivitas kerja bawahannya, selain dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik juga sebagai motivator, apabila tidak maka akan sulit bagi pegawai untuk berprestasi dan bahkan pimpinan tidak berani mendelegasi wewenang pada bawahan, karena selalu kurang percaya kepada kemampuan bawahan.

Perumusan masalah : 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor ? 2) Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor ? 3) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor ?

Tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

Kesimpulan : 1) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Kedua variabel tersebut ditunjukkan dengan uji t_{hitung} sebesar 2,170. Nilai koefisien korelasi sederhana antara X_1 dengan Y adalah sebesar 0,693 dan koefisien determinasinya sebesar 69,3%. Hal ini mempunyai arti bahwa hubungan ini menunjukkan kuat karena berada diantara 0,600 – 0,799 yang artinya, makin baik kepemimpinan kepala instansi/perusahaan, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. 2) Terdapat pengaruh positif motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Kedua variabel tersebut ditunjukkan dengan uji t_{hitung} sebesar 2,132. Nilai koefisien korelasi sederhana antara X_2 dengan Y adalah sebesar 0,662 dan koefisien determinasinya sebesar 66,2%. Hal ini mempunyai arti bahwa hubungan ini menunjukkan kuat karena berada diantara 0,600 – 0,799 yang artinya, makin baik motivasi pegawai yang dilakukan, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. 3) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala instansi/perusahaan dan motivasi pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai-pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Kekuatan pengaruh antar variabel tersebut ditunjukkan dengan uji F_{hitung} sebesar 23.330. Nilai koefisien korelasi berganda antara X_1 dan X_2 dengan Y adalah sebesar 0,698 dan koefisien determinasinya sebesar 69,8%.

Kata kunci : *Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai*

KATA PENGANTAR

Saya ingin memulai ucapan terima kasih dengan mengucapkan syukur atas segala sesuatu yang dianugerahkan Allah SWT yang tak terbatas, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan tepat pada waktu yang telah direncanakan. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna menempuh Program Sarjana S1, Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Menarasiswa Bogor dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.**

Terselesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, arahan, petunjuk dan partisipasi dari berbagai pihak, sehubungan dengan itu ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Tuty Rosyaty, SH., S.Sos., MSi. Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Menarasiswa dengan penuh perhatian beliau selalu memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan karya ilmiah ini.
2. Ibu Dewi Ratih Kusuma Wardani, Ir., MM., sebagai Dosen Pembimbing I, disela-sela kesibukan beliau selalu memberikan arahan dan bimbingan untuk penyusunan penulisan skripsi ini.
3. Bapak Toni Kustoni, Drs., MSi., selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan mengarahkan, membimbing dan memberikan kepercayaan penuh kepada penulis untuk penulisan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Menarasiswa Bogor, yang telah memberikan ilmu selama mengikuti pendidikan Sarjana.
5. Pimpinan beserta staff Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yang telah memberikan izin kepada penulis untuk bias mengadakan penelitian dan mendapatkan data yang diperlukan selama penelitian ini dilaksanakan.
6. Keluarga Tercinta yang telah banyak memberikan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi pada Program Sarjana di STIA Menarasiswa Bogor.

7. Kepada rekan-rekan mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Menarasiswa Bogor dan semua pihak yang telah rela memberikan bantuan, dorongan serta fasilitasnya dalam penyelesaian skripsi ini.

Sekali lagi kami mengucapkan terima kasih atas budi baik dari semua pihak yang telah membantu, bila ada kesalahan dalam penulisan, dengan senang hati penulis menerima saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan tulisan ini..Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Bogor, Mei 2019

Penulis

Edwan Darmawan

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
.	
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Batasan Masalah	3
1.4. Permusan Masalah.....	4
1.5. Tujuan Penelitian.....	4
1.6. Kegunaan Penelitian.....	5
1.6. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Deskripsi Konseptual.....	7
2.2. Kerangka Pemikiran.....	53
2.3. Hipotesis.....	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	56
3.1. Metode Penelitian.....	56
3.2. Operasional Variabel Penelitian	57
3.3. Populasi dan Sampel.....	59
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.5. Teknik Analisa Data	60
3.7. Tempat dan Waktu Penelitian.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	68
4.2. Uji Statistik Deskriptif.....	74
4.3. Uji Hipotesis	90
4.4. Pembahasan Hasil Peneliti	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1. Kesimpulan.....	99
5.2. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	102
LAMPIRAN-LAMPIRAN	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan motor penggerak dari sumber-sumber (*man, money, material, methods, machine marker dan time*) dalam suatu instansi/perusahaan, maka unsur manusia merupakan unsur utama dan menentukan dalam suatu instansi/perusahaan.

Pimpinan adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan efektivitas kerja bawahannya, selain dapat mengkoordinir pelaksanaan tugas dengan baik juga sebagai motivator, apabila tidak maka akan sulit bagi pegawai untuk berprestasi dan bahkan pimpinan tidak berani mendelegasi wewenang pada bawahan, karena selalu kurang percaya kepada kemampuan bawahan.

Seorang pemimpin harus mampu, mengerti serta memahami berbagai permasalahan yang terjadi di unit organisasinya dan selanjutnya mampu mencari solusi atau jalan keluar dari permasalahan yang dicapai. Tanpa menguasai manajemen yang baik, dari seorang figur pemimpin maka sulit diharapkan kebersihan dalam menjalankan tupoksi unit organisasi yang dipimpinnya.

Salah satu usaha Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor untuk menciptakan kinerja para pegawainya adalah melalui usaha pemberian insentif. Program ini merupakan salah satu hal yang dapat mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang maksimal. Pelaksanaan pemberian insentif yang merupakan salah satu pemeliharaan pegawai yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawainya sehingga menciptakan mutu pegawai yang berkualitas.

Motivasi merupakan salah satu faktor untuk meningkatnya kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, karena motivasi kerja adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu yang lebih baik, lebih baik dipandang dari sudut tanggungjawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik

Adanya rencana program insentif di suatu instansi/perusahaan, maka akan menguntungkan pegawai dan juga instansi/perusahaan itu sendiri. Hal ini bagi pegawai dapat menimbulkan semangat kerja serta loyalitas yang tinggi terhadap instansi/perusahaan yang pada tujuan akhir instansi/perusahaan dicapai hasil yang optimal. Mereka sadar bahwa hasil kerja yang mereka lakukan selama ini dinilai oleh instansi/perusahaan secara wajar dan obyektif. Promosi juga merupakan salah satu cara untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai-pegawai dalam suatu instansi/perusahaan.

Di sisi lain adanya kinerja yang tinggi dari para pegawai sangatlah diperlukan dalam setiap instansi/perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dan seperti yang diketahui bahwa pencapaian tujuan instansi/perusahaan ini adalah sesuatu yang diinginkan oleh setiap instansi/perusahaan. Tapi sebaliknya dengan pegawai yang memiliki kinerja yang rendah sudah tentu akan sukar untuk mencapai hasil-hasil yang baik dan memuaskan. Kinerja yang rendah yang dimiliki oleh pegawai lebih tidak menguntungkan apabila pegawai mengalami kesukaran-kesukaran dalam bekerja dan cenderung menyerah daripada mengatasi kesukaran tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka penulis sangat tertarik untuk mengadakan penelitian lebih mendalam agar dapat menggali tentang ***Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.***

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Lemahnya pimpinan instansi/perusahaan dalam memotivasi para pegawainya sehingga pegawai dalam bekerja kurang maksimal.
2. Motivasi pegawai masih rendah.
3. Lemahnya kinerja pegawai yang disebabkan tidak adanya jaminan dalam setiap pekerjaan yang diterima.

1.3. Batasan Masalah

Untuk mempermudah dalam penulisan tesis ini, maka penulis hanya membatasi pada objek penelitian yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Oleh karena itu, penulis akan membahas mengenai kepemimpinan kepala instansi/perusahaan dan motivasi pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai-pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

1.4. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang dapat penulis identifikasi adalah sebagai berikut :

- 1). Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor?
- 2) Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor?
- 3) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor?

1.5. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.5.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

1.5.2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif, baik secara teoritis maupun praktis dan bagi penulis dapat menambah pengetahuan, serta kepada instansi kiranya dapat dipergunakan sebagai bahan masukan.

- 1) Kegunaan teoritis
Memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan kepala instansi, motivasi pegawai dan kinerja pegawai-pegawai.
- 2) Kegunaan praktis
Memberikan masukan yang berarti bagi peningkatan kinerja pegawai sekaligus mendukung kebijakan dan program yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan yang berhubungan dengan kepemimpinan instansi terkait motivasi pegawai dan kinerja pegawai yang selanjutnya dapat diaktualisasikan di dalam instansi.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran mengenai penelitian, berikut ini penulis akan menguraikan sistematika dari masing-masing bab yang terbagi atas lima bab, yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab pertama ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dibahas mengenai deskripsi konseptual berisi kepemimpinan, motivasi pegawai, kinerja pegawai, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang, metode penelitian, operasional variabel, populasi dan sampel, teknik pengambilan data, teknik analisa data. tempat dan waktu penelitian

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ke empat ini membahas tentang gambaran umum objek penelitian, uji statistik deskriptif, uji hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini penulis mengemukakan beberapa kesimpulan dan saran yang ada hubungannya dengan pembahasan di atas.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Deskripsi Konseptual

2.1.1. Kepemimpinan Kepala Instansi

Menurut Asnawi (2001 : 184) *leadership* diambil dari kata *to lead* yang berarti memimpin. Pemimpin diartikan sebagai seorang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya dan menggerakkan mereka ke daerah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasi dalam usaha menentukan tujuan dan pencapaiannya.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2004 : 96) memberikan pengertian sebagai berikut :

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh pengaruh dari seseorang dengan rasa semangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke satu tujuan”.

Definisi kepemimpinan yang dikutip oleh Fred E. Fieldler dan Martin M. Chemmers dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, kemudian disalin oleh Wahjosumidjo (2004 : 21) dikemukakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan”.

Ralph M. Stogdill (1974 : 7-16) dalam “*Handbook of Leadership*” yang dikutip R. Achmad Rustandi (2000 : 12), mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan digolongkan ke dalam beberapa golongan, yakni :

- a. Kepemimpinan sebagai titik pusat dari proses yang terjadi dalam kelompok.
- b. Kepemimpinan sebagai kepribadian dan akibatnya.
- c. Kepemimpinan sebagai seni membentuk kepatuhan.
- d. Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh.
- e. Kepemimpinan sebagai perbuatan atau perilaku.
- f. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk mengajak (persuasi).
- g. Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan.
- h. Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan.
- i. Kepemimpinan sebagai suatu efek saling hubungan.
- j. Kepemimpinan sebagai suatu perbedaan peran.
- k. Kepemimpinan sebagai penggerak awal tata hubungan kerja.

Dari kesebelas definisi tersebut di atas, dapat ditarik pokok-pokok pemahaman bahwa kepemimpinan pada mulanya diidentifikasi sebagai titik pusat dari proses yang terjadi dalam kelompok. Selain itu juga kepemimpinan dianggap sebagai seni untuk menciptakan kepatuhan, tetapi yang lebih mutakhir lagi, kepemimpinan adalah sebagai pengaruh yang disebabkan perbedaan peran atau sebagai penggerak awal tata hubungan kerja.

2.1.2. Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin akan lebih banyak menggunakan stafnya dengan menggunakan kedudukan dan berdasarkan alasan-alasan yang kuat. Namun ditengah-tengah

perkembangan jaman yang semakin kompleks dan semakin maju dengan tingkat kecerdasan yang lebih baik dibutuhkan adanya seorang figur kepemimpinan yang lebih demokratis sehingga diharapkan meningkatkan efektifitas dan produktivitas bawahannya. Hal ini disebabkan adanya keterlibatan langsung para stafnya dalam menangani suatu masalah atau pekerjaan secara mandiri.

Tipe kepemimpinan semacam ini sangat menghargai potensi setiap individu, agar mau mendengarkan nasehat dan sugesti dari bawahannya serta mau mengakui keahlian masing-masing sesuai dengan bidangnya. Adapun gejala-gejala yang dimiliki oleh seorang pemimpin demokratis diantaranya :

- a. Dalam proses menggerakkan bawahannya selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk permulaan di bumi ini.
- b. Selalu berusaha untuk mensinkronisasi tujuan pribadi dari bawahannya.
- c. Ia sangat senang menerima saran, pendapat, bahkan kritikan dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya dan tidak lagi berbuat kesalahan lain.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan untuk mencapai suatu tujuan instansi/perusahaan, seorang pemimpin harus memahami dan mengetahui secara pasti akan fungsi dirinya dalam instansi/perusahaan tersebut. Fungsi kepemimpinan itu sendiri sebenarnya akan berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat Kartini Kartono (2004 : 81) sebagai berikut :

“Memandu, membimbing, membangun, memberi dan memotivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin di tuju dengan ketentuan waktu dan perencanaan”.

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Sahlan Asnawi (2001 : 191)

menyatakan bahwa :

- a. Koordinator kegiatan dan penanggung jawab kelompok sehingga dialah orang yang dipandang patut untuk paling dipercaya mengenai segala permasalahan bawahan.
- b. Perencana dan penentu arah dan tujuan yang ingin dan akan dicapai.
- c. Penampung aspirasi bawahan sebagai bahan pengambilan keputusan.
- d. Orang yang paling tahu dan paling memahami (ahli) mengenai aktivitas organisasi, sehingga ia merupakan orang yang dipandang dapat dijadikan tempat bertanya.
- e. Merupakan wakil dari kelompok dalam menghadapi dunia luar, terutama berfungsi sebagai juru bicara apabila terjadi kontak interaksi atau komunikasi dengan dunia luar.
- f. Pengawas dan pembimbing sehingga dia merupakan pengembala bawahan agar anak buah tidak melakukan penyimpangan perilaku atau bahkan sebagai penasehat apabila ada anak buah yang keliru dalam berbuat sesuatu.
- g. Pemberi hadiah dan hukuman
- h. Penengah dan perantara antara kelompok yang ada dibawahnya.
- i. Merupakan teladan
- j. Lambang bagi kelompok
- k. Wakil yang bertanggung jawab
- l. Sumber ide bagi kelompok
- m. Merupakan figur ayah bagi bawahan
- n. Orang yang berani bersaing.

2.1.3. Tugas dan Tanggung Jawab Pemimpin

Bersumber dari pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab pemimpin adalah amat strategis dan menentukan. Tugas dan tanggung jawab tersebut antara lain adalah sebagai berikut. Tugas utama pemimpin, dalam instansi/perusahaan pada dasarnya adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan struktur yang jelas (*structuring the situation*). Pemimpin menunjukkan segala hal agar sesuatu nampak menjadi jelas, mana yang penting dan mana yang kurang

penting, mana yang utama dan mana yang tidak, mana yang perlu prioritas dan mana yang boleh dibelakangkan.

- b. Mengawasi individu (*controlling group behavior*). Tidak semua anggota kelompok persepsinya sama, tidak semua anggota ketaatan, kepatuhan atau gairahnya sama. Diantara anggota kelompok tentu ada yang mengalami deviasi negatif. Individu semacam itu sering mengekspresikan perilaku yang berupa penyimpangan-penyimpangan, tugas pemimpin adalah mengendalikannya.
- c. Menjadi juru bicara (*spokesman of the group*). Pemimpin mempunyai tugas untuk menyuarakan atau menjadi corong atau juru bicara mengenai segala hal yang mencerminkan kebutuhan kelompok. Ia merupakan figur sentral karena ke dalam ia harus mampu menyuarakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi sedangkan keluar ia harus menginformasikan segala kelebihan perusahaan kepada konsumen atau pengguna jasa.

Tanggung jawab pemimpin pada dasarnya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan yang realistis

Sering terjadi, mengingat banyaknya anggota organisasi, maka banyak aspirasi yang perlu ditampung untuk menjadi alternatif pilihan yang akan dijadikan ketetapan tujuan bersama. Dalam hal ini, tanggung jawab pimpinan untuk dapat memberikan argumentasi yang rasional dan realistik tujuan mana yang menjadi prioritas sebagai tujuan yang harus dicapai bersama lebih dahulu.

- b. Melengkapi sumber daya

Para tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya tak akan mungkin dapat mencapai tujuannya apabila sarana prasarana yang menjadi kebutuhannya tidak dilengkapi. Oleh

karena itu, menjadi kewajiban dan tanggung jawab pimpinan untuk mengadakan dan mengusahakan sarana prasarana serta fasilitas yang merupakan sumber daya kerja secara representatif.

c. Mengkomunikasikan dengan semua anggota

Pemimpin bukanlah milik satu orang atau satu kelompok orang, pemimpin adalah milik semua orang yang ada dalam komunitas instansi/perusahaan itu secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap anggota berhak melakukan komunikasi dan setiap orang berhak pula mendapatkan informasi, baik langsung maupun tidak langsung, dari sang pemimpin. Demikian pula sebaliknya, apabila ada suatu informasi yang perlu disampaikan pemimpin kepada anggota, seharusnya semua anggota wajib memperolehnya secara sama, termasuk interaksi dan interkomunikasi antar anggota organisasi hendaknya pimpinan menjadi komunikatornya.

d. Memberikan perangsang

Seorang pemimpin harus mampu memberikan dan membangkitkan semangat, terutama disaat para anggota mengalami kelesuhan atau lemah semangat atau pada saat instansi/perusahaan mengalami peningkatan beban dan volume tugas. Pemimpin harus mampu menimbulkan rasa optimisme dan kegairahan kerja. Dalam hal ini, menurut ajaran Ki Hajar Dewantoro, pemimpin perlu mendasarkan diri pada prinsip-prinsip kepemimpinan yaitu : “Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo mangun Karso, Tut Wuri Handayani”. Prinsip kepemimpinan ini memberikan isyarat bahwa pada saat pemimpin berada di depan, maka ia harus mampu memberikan contoh dan teladan agar bawahan dapat meniru apa yang dicontohkan, sedangkan apabila pemimpin berada di tengah-tengah anak buah, ia harus mampu menggerakkan dan membuat dinamis anak buah, baik

yang ada di kanan, kiri, depan dan belakang, semua bergerak dan bersemangat sebagai dampak dari keberadaan sang pemimpin yang berada di tengah-tengah mereka. Tetapi apabila sang pemimpin berada di belakang, ia pun mampu melakukan pengawasan dan pengendalian agar anak buah tidak ada yang melakukan penyimpangan dan melanggar aturan.

e. Mendelegasikan wewenang

Seorang pemimpin tidak bekerja sendiri, sekalipun ia yang terbebani tanggung jawab, tetapi tidak harus seluruh aktivitas dan kegiatan dilakukan pemimpin sendiri. Pemimpin harus berani memberikan kepercayaan anak buah, dengan demikian maka dimungkinkan adanya pendelegasian wewenang sebagai tugas kepada anak buah. Adanya pendelegasian wewenang ini, maka memungkinkan dirumuskannya struktur organisasi sampai beberapa tingkat secara vertikal maupun horizontal.

f. Menghilangkan hambatan

Keberadaan pemimpin janganlah sekali-kali mengesankan justru menimbulkan permasalahan, melainkan justru dengan keberadaan pemimpin memberikan harapan kepada semua anggota bahwa mereka akan terbebaskan dari kesulitan atau permasalahan-permasalahan. Sepanjang permasalahan yang muncul adalah berkaitan dengan tugas sedangkan anak-anak buah tidak mampu memecahkannya, maka menjadi kewajiban sang pemimpin untuk mengambil alih pemecahan masalah tersebut. Dengan demikian, maka anak buah merasa terlindungi dari kesulitan-kesulitan.

g. Menilai hasil kegiatan

Mengingat bahwa sang pemimpin yang mempertanggungjawabkannya dia harus melakukan penilaian terlebih dahulu.

h. Memperhatikan bawahan

Tanggung jawab paling utama dan strategis bagi seorang pemimpin adalah memberikan perhatian kepada anak buah. Pemberian perhatian tersebut hanya secara parsial melainkan harus menyeluruh baik meliputi jasmani antara lain adalah pemberian gaji/upah yang layak, insentif, perumahan, pengobatan transport dan emoliment lain yang bersifat material. Sedangkan perhatian yang bersifat rohaniah antara lain adalah keikutsertaan dalam pendidikan, karier, penghargaan atas prestasi, baik ucapan maupun tulisan, pemberian peran dalam suatu aktivitas massal atau sosial dan sebagainya (Asnawi, 2001 : 91).

Pendekatan Teori Kepemimpinan

Bambang Tri Cahyono (2002 : 315) menyatakan bahwa secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi tiga aliran yaitu : teori sifat (*Thrait theory*), teori perilaku (*Behaviour theory*) dan teori kepemimpinan situasional (*Situational theory*). Berikut ini akan dijelaskan secara singkat masing-masing teori kepemimpinan tersebut.

a. Pendekatan Teori Sifat (*Thrait theory*)

Teori sifat berpandangan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun, pandangan teori sifat ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat telah berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin seperti fisik, mental dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki atau melekat dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas dan intelegualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses antara lain : taqwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, intelek, disiplin, manusiawi, bijaksana, energik, percaya diri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berinovasi, berwawasan luas, komunikatif, daya nalar tajam, daya tanggap tajam, kreatif, penuh tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

b. Pendekatan Teori Perilaku (*Behaviour theory*)

Teori perilaku dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsi apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi pemimpin, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan otokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan kebijakan mereka sendiri, memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh, memberi kebebasan untuk memulai tugas, mengembangkan inisiatif, memelihara

komunikasi dan interaksi yang luas, menerapkan hubungan sportif dan lain-lain. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratik mempunyai ciri antara lain; menentukan kebijakan untuk anggota, memberi tugas secara instruktif, menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggota, mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas, interaksi dengan anggota terbatas, tidak mengembangkan inisiatif anggota dan lain-lain.

c. Pendekatan Teori Situasional Kontingensi

Teori situasional dan kontingensi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan instansi/perusahaanlah yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori situasional kontingensi ini terdiri antara lain : Teori Path Goal, Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard, serta Teori Kontijensi dari Fiedler. Teori Path Goal yang dikembangkan oleh Evans (2000) berusaha menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja para bawahan. Teori ini berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya.

Teori Path Goal telah mengarah pada pengembangan dari dua dalil penting; *Pertama*, tingkah laku pemimpin efektif sejauhmana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang. *Kedua*, tingkah laku kepemimpinan bersifat motivational sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan

arah dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif (Gibson, 2003). Menurut teori ini ada empat perilaku pemimpin yang berlangsung dalam setiap organisasi, yaitu :

- 1) *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung); memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
- 2) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif); memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- 3) *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif); berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- 4) *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan); menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi (Yulk, 2001).

Sementara teori situasional dari Hersey Blanchard menjelaskan bahwa, gaya kepemimpinan yang paling efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Tujuan dan pengetahuan pengikut merupakan variabel-variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Kemudian, teori kontingensi dikemukakan oleh Fiedler dengan asumsi dasarnya adalah bahwa sangat sulit bagi manajer untuk mengubah gaya manajemen yang telah membuat dia berhasil. Fiedler juga memberi tekanan pada efektivitas dari suatu kelompok. Menurutnya efektivitas suatu organisasi tergantung pada dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu : (1) sistem motivasi dari pemimpin, dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi. Berdasarkan teori ini, situasi kepemimpinan digolongkan pada tiga dimensi: (1) hubungan pemimpin-anggota, yaitu bahwa pemimpin akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh, apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangi, dihormati dan dipercaya; (2) struktur tugas yaitu bahwa penugasan yang terstruktur baik, jelas, eksplisit, terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur, dan (3) posisi kekuasaan, pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada kalau ia tidak memiliki kedudukan seperti itu.

2.2. Motivasi Pegawai

Pengertian motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan Latin yang berarti menggerakkan (*to move*). Motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunteer*) yang di arahkan ke arah tujuan tertentu”, yang artinya bahwa kepala instansi/perusahaan perlu memahami proses-proses psikologikal, apabila mereka berkeinginan untuk membina pegawai mereka sampai berhasil dalam upaya pencapaian sasaran keorganisasian.

Oleh sebab itu seorang pemimpin harus selalu berusaha agar kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan instansi/perusahaan atau yang telah ditetapkan, dapat dilakukan dengan cara yang efektif, sistematis dan efisien. Untuk itu perlu diadakan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi kerja dan pengawasan secara baik. Dengan kata lain hal-hal tersebut di atas dilaksanakan agar tujuan yang diinginkan pribadi dan instansi/perusahaan dapat dicapai semaksimal mungkin, efektif, efisien, yang berdampak pada kinerja positif. Sedangkan cara memotivasi para pegawai dapat diharapkan meningkatkan semangat kerja dan gairah kerja lebih pada saat kejenuhan, kelelahan. Tidak adanya promosi maupun rendahnya upah/gaji yang diterima, artinya memotivasi adalah usaha atau kegiatan positif dari pimpinan/atasan instansi/perusahaan untuk menimbulkan, meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para staff/pegawainya sehingga target organisasi atau kinerja yang diharapkan bisa dicapai.

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda-beda oleh setiap orang, sesuai tempat dan keadaan dari masing-masing orang itu. Salah satu diantaranya penggunaan istilah dan konsep motivasi ini adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan.

Menurut Reksomadiprodjo dan Handoko (2001 : 256), mendefinisikan motivasi sebagai berikut : “Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut Handyaningrat (2000 : 81 – 82), mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

“Suatu pernyataan bathin yang berwujud daya kekuatan, untuk bertindak atau bergerak dan bahkan secara langsung atau melalui saluran perilaku mengarah terhadap sasaran. Dengan perkataan lain ‘motivasi’ adalah pengertian umum dalam bentuk dorongan kebutuhan, keinginan dan daya kekuatan lain yang ada kesamaannya.”

Menurut Koontz (2003 : 115) dalam bukunya “Manajemen”, mengemukakan definisi motivasi sebagai berikut : “Suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan dan yang menggairahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan.”

Selanjutnya Dessler (2003 : 328) dalam bukunya “Manajemen Personalia”, mengemukakan bahwa : “Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran”.

Sedangkan menurut As’ad (2002 : 120) dalam bukunya Psikologi Industri mengemukakan bahwa :

“Motiv seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu”.

Dengan kata lain bahwa motivasi itu adalah pemberian motif atau dorongan agar mereka suka dan mau bekerja secara ikhlas dan penuh tanggung jawab tanpa paksaan. Dalam pembahasan ini, penulis menyoroti dua aspek yaitu :

a. Aspek Penyelia

Penyelia adalah sumber utama motivasi dari pegawai dalam suatu organisasi dan selanjutnya bahwa eksekutif merupakan sumber motivasi bagi para penyelia, dengan kata

lain keberhasilan dari para penyelia sangat tergantung pada sikap dan perilaku manajemen.

Dengan demikian, peran dari penyelia amat strategis, karena merupakan jembatan arus informasi atas bawah (*up down*). Agar penyelia menjadi sumber motivasi, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1) Komunikasi

Penyelia yang kurang tanggap terhadap usulan, saran, dan pendapat pegawai akan membuat para pegawai merasa tidak diperhatikan sehingga berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2) Penilaian Obyektif

Penilaian obyektif merupakan salah satu harapan dari pegawai di dalam setiap aktivitas mereka. Sering terjadi keluhan dari para pegawai apabila para atasan menilai tidak dengan semestinya, sehingga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Untuk dapat menghindari persepsi atas penilaian berbagai masalah, maka hendaknya dibuat standar penilaian yang dijadikan sebagai acuan bagi para atasan dalam menilai para bawahan, dengan dasar ini hasil penilaian bisa lebih obyektif dan transparan.

3) Tegas

Setiap pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang selalu terkait dengan kepribadian, yang penerapannya sering terkait dengan situasi dan kondisi.

Pimpinan yang selalu konsisten dan tegas dalam setiap kebijaksanaannya akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai.

4) Adil dan Jujur

Perlakuan adil merupakan dambaan dari setiap orang. Perlakuan yang sering membeda-bedakan para pegawai akan membuat pegawai menjadi kesal dan jengkel, dan akan berdampak kepada motivasi kerja para pegawai. Dengan demikian, penyelia hendaknya berlaku dan bertindak adil dan jujur dalam segala hal termasuk dalam hal kesempatan promosi, sehingga tidak menimbulkan gejolak yang berpengaruh terhadap suasana dan gairah kerja.

5) Disiplin

Disiplin adalah kunci keberhasilan dalam segala hal. Dengan disiplin dapat mencapai sasaran organisasi. Misalnya : disiplin waktu, disiplin penggunaan sarana, dan disiplin kerja akan berpengaruh kepada produktivitas kerja. Disiplin yang paling berhasil adalah disiplin yang benar-benar bersumber dari diri pribadi penyelia.

6) Pola Anutan atau Keteladanan

Seseorang pimpinan atau penyelia akan lebih berwibawa apalagi penyelia itu mempunyai sikap, tingkah laku, serta pribadi yang baik dalam arti benar-benar dapat menjadi teladan bagi seluruh pegawai.

7) Mampu Memecahkan Masalah

Seorang pimpinan yang handal adalah apabila pimpinan tersebut mampu memecahkan segala masalah yang menyangkut bidang tugasnya. Kemampuan penyelia memecahkan berbagai masalah sangat tergantung kepada potensi serta kemampuan penyelia tersebut. Dengan demikian penyelia menjadi tempat mengadu para pegawai apabila menemui masalah dalam bidang tugasnya.

b. Aspek Pegawai

Pekerjaan memotivasi termasuk pekerjaan yang agak sulit karena harus tahu persis sifat, watak, keinginan, latar belakang pendidikan, sosial, dari para pegawai. Keanekaragaman tersebut harus bisa diarahkan menjadi satu arah yaitu pencapaian tujuan dari instansi/perusahaan.

Terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi timbulnya motivasi kerja yaitu sebagai berikut :

- a. Keinginan dan kebutuhan individu
- b. Tujuan dan persepsi dari individu atau kelompok terhadap instansi/perusahaan
- c. Cara untuk merealisasi kebutuhan/tujuan tersebut.

Motivasi seorang pegawai disebabkan adanya rangsangan-rangsangan yaitu sebagai berikut :

- a. Gaji yang mencukupi, terpenuhi kebutuhan hidupnya, dana sakit yang tersedia, bonus, dana pensiun.
- b. Lingkungan dan tempat kerja yang baik.
- c. Kesempatan untuk dapat mengambil keputusan dan menentukan kebijakan sendiri.
- d. Tantangan pekerjaan
- e. Keistimewaan, kedudukan dan gengsi pribadi
- f. Perasaan seseorang anggota organisasi mau disejajarkan dirinya atau sikap simpatik rekan dan pimpinan.
- g. Jaminan masa dinas dan jabatan, rumah dan kendaraan

Sedangkan keinginan-keinginan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya itu adalah :

- a. Kesempatan yang cukup untuk memperoleh kemajuan bagi dirinya dan karir.

- b. Adanya jaminan keamanan dan keselamatan kerja
- c. Haknya sebagai individu dijamin dan dilindungi
- d. Kesempatan mendapatkan pekerjaan daripada menganggur
- e. Imbalan jasa hendaknya dapat mengimbangi besarnya kewajiban yang dipikul dan dipertanggungjawabkan.
- f. Dipimpin oleh seseorang yang lebih berhasil guna dan berdaya guna dalam bersikap, berfikir dan bekerja.

Pendapat Umar (2003 : 37), teori motivasi dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu *Content Theory* (Teori Motivasi Kepuasan) dan *Process Theory* (Teori Motivasi Proses).

a. *Content Theory*

Teori motivasi kepuasan didasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri seseorang sehingga dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Content Theory (Teori Motivasi Kepuasan) dikenal antara lain :

1) Teori Motivasi Klasik dan Taylor

Menurut teori ini, motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

2) Teori Motivasi Abraham Maslow

Maslow yang mengemukakan bahwa pada dasarnya manusia memiliki ilmu kategori kebutuhan antara lain :

- a) Kebutuhan dasar fisiologis pegawai harus dapat dipenuhi dengan upah yang cukup untuk memberi makan, memberi tempat berteduh, dan membela diri

mereka sendiri dan keluarganya secara memuaskan dan lingkungan kerja yang aman.

- b) Kebutuhan akan rasa aman membutuhkan keamanan kerja, bebas dari paksaan atau pelakuan sewenang-wenang dan peraturan yang ditetapkan secara jelas.
- c) Kebutuhan untuk dimiliki atau dicintai, yang paling kuat dirasakan dalam hubungan dengan keluarga seseorang, juga dapat memuaskan dalam konteks sosial melalui persahabatan.
- d) Maslow memberikan dua tipe kebutuhan akan penghargaan dan keinginan akan prestasi dan persaingan serta keinginan akan status dan pengakuan.
- e) Menurut Maslow, apabila semua kebutuhan lainnya telah terpenuhi secara memadai pegawai akan termotivasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaannya dan akan secara aktif akan mencari aktivitas baru.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Frederick Herzberg

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang merupakan kebutuhan dipengaruhi oleh dua faktor utama, antara lain :

a) Faktor-faktor Pemeliharaan

Adalah merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti lapar-makan-kenyang-lapar. Dalam bekerja, kebutuhan ini seperti gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik.

b) Faktor-faktor Motivasi

Faktor-faktor ini merupakan motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, seperti ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai.

b. *Process Theory* (Teori Proses)

Pegawai diharapkan mau bekerja dengan giat, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya.

Harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan meningkat kualitas kerjanya, dan sebaliknya. Yang termasuk dalam teori motivasi proses yaitu :

- Expectancy Theory (Teori harapan)

Dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori harapan didasarkan kepada 3 (tiga) komponen, yaitu :

- 1) Harapan, yaitu suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
- 2) Nilai merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misal, nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih serta acuh tak acuh jika bernilai nol.
- 3) Pertautan, yaitu besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya.

2.2.1. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan terhadap pegawai untuk bekerja dengan segiat-giatnya, sedangkan rangsangan atau dorongan tersebut harus dapat dirasakan manfaatnya, diharapkan dapat mengubah sikap pegawai dalam pelaksanaan kerja sehingga dapat dicapai produktivitas kerja yang optimal.

Untuk dapat meningkatkan motivasi seseorang, maka terlebih dahulu harus mengetahui apa yang paling dibutuhkan oleh orang tersebut, karena sesuatu yang dapat meningkatkan motivasi kerja si A belum tentu dapat meningkatkan motivasi bagi si B.

Untuk itulah berdasarkan jenisnya motivasi dibagi dua macam, yaitu sebagai berikut:

a. Insentif berupa uang (*Material Incentive*)

Material Incentive adalah suatu cara yang dilakukan untuk memberikan motivasi dengan nilai barang atau benda. Adapun pemberiannya dilakukan dengan cara berikut :

1) Gaji yang cukup

Pengertian cukup di sini adalah relatif sifatnya, tetapi dapat diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan organisasi pada pegawainya tanpa menimbulkan kerugian, sehingga gaji yang diterima dapat memberikan semangat dan gairah kerja pada diri pegawai tersebut.

2) Tunjangan-tunjangan

Baik berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan jabatan, tunjangan istri dan anak dan sebagainya.

3) Pemberian uang transport

4) Pemberian penggantian premi asuransi jiwa, asuransi kecelakaan dan sebagainya.

5) Pemberian/penggantian biaya berobat termasuk istri dan pegawai tersebut.

6) Insentif, bonus atau rangsangan lain yang dapat diberikan organisasi kepada pegawainya.

b. Insentif tidak berupa uang (*Non Material Incentive*)

Adapun *Non Material Incentive* adalah suatu cara yang dilakukan oleh pimpinan atau instansi/perusahaan dalam rangka memberikan rangsangan kepada pegawainya untuk bekerja giat melalui pemberian motivasi dengan cara sebagai berikut :

1) Promosi yang Obyektif

Suatu instansi/perusahaan dalam mengadakan promosi tersebut harus meliputi semua yang merupakan syarat yang telah ditetapkan untuk dapat dipromosikan. Misalnya tentang prestasi kerja, tanggung jawab, tingkat pendidikan, kejujuran dan loyalitas. Sebaiknya menghindarkan dari tindakan pilih kasih dan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memenuhi syarat-syarat promosi. Promosi yang dilakukan hendaknya selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

2) Wakil-wakil pegawai turut serta dalam pengambilan keputusan

Instansi/perusahaan dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya mengikutsertakan secara langsung pegawainya yang mempunyai tugas untuk melaksanakan keputusan yang dibuat tersebut dengan tujuan agar keputusan yang dibuat akan lebih baik. Mereka, selain itu akan merasa diikutsertakan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, sehingga akan membuat pegawai bertanggung jawab serta dapat diharapkan pula peningkatan semangat dan kegairahan kerja.

3) Instansi/perusahaan, untuk menghindari kebosanan dan ketegangan kerja bagi pegawai, sekali-kali perlu menciptakan suasana santai antara lain mengadakan rekreasi. Pelaksanaan fasilitas rekreasi diharapkan akan dapat menciptakan semangat dan kegairahan kerja baru dalam diri pegawai.

4) Latihan yang sistematis

Latihan yang dilakukan bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengertian dari para pegawai. Pelaksanaan latihan yang sistematis diharapkan pengembangan dari pegawai untuk dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga untuk itu instansi/perusahaan perlu melaksanakan evaluasi secara terus menerus.

5) Penempatan yang tepat

Penempatan yang tepat berarti menempatkan pegawai dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Ketidaktepatan posisi pegawai akan menyebabkan jalannya lembaga kurang lancar dan semangat serta kegairahan kerja akan menurun sehingga tujuan instansi/perusahaan tidak mencapai hasil yang maksimal.

6) Sistem penghargaan yang diberikan instansi/perusahaan

Semangat kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Misalnya, memberi penghargaan pada pegawai yang berprestasi dapat berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan sebagainya.

7) Pemberian informasi tentang instansi/perusahaan

Pemberian informasi yang jelas tentang keadaan instansi/perusahaan akan sangat berguna untuk menghindari adanya desas-desus tentang instansi/perusahaan.

8) Lingkungan yang menyenangkan

Lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas, tetapi seringkali pengaruhnya cukup besar, misalnya soal musik yang mereka pasang, meskipun kelihatan remeh, tetapi besar pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Setiap organisasi harus mengusahakan agar faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif, antara lain lingkungan yang bersih, penerangan yang cukup, keamanan kerja dan sebagainya. Semangat dan kegairahan kerja para pegawai akan terpupuk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan pekerjaan mereka, untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, mengadakan program pensiun bagi para pegawainya sehingga masa depan pegawai akan terjamin.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Payaman J. Simanjuntak, APU (2001 : 200), motivasi seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan dalam tiga golongan, yaitu :

- a. Latar belakang
- b. Sikap pribadi

c. Harapan, keinginan dan ambisi.

Latar belakang dan pengalaman, harapan dan keinginan seseorang, juga mempengaruhi motivasi. Latar belakang dan pengalaman seseorang mencakup pendidikan, agama, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial, pengalaman berorganisasi, pengalaman kerja dan lain-lain.

Motivasi sebagai inti kepemimpinan adalah bagaimana menimbulkan dorongan kerja seseorang dengan memahami latar belakang dan pengalamannya, mengerti sikap pribadinya, serta mencoba mengenal apa yang menjadi harapannya, keinginannya dan ambisinya, baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.

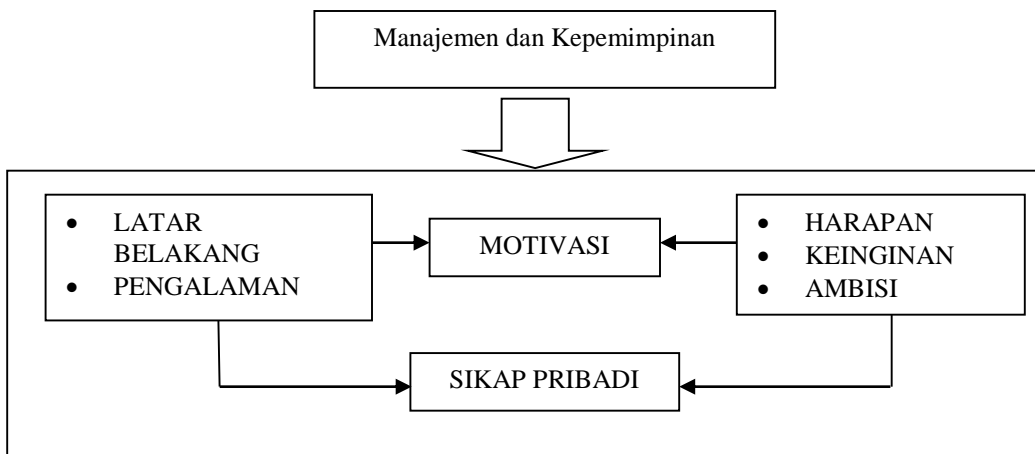
Menurut Payaman J. Simanjuntak (2001 : 184) bahwa mengenai sikap pribadi seseorang dapat diketahui melalui melalui kuesioner dan wawancara. Namun harus disadari bahwa harapan dan keinginan seseorang relatif sulit diketahui, karena hal itu sering tidak dinyatakan oleh yang bersangkutan secara terang-terangan. Harapan-harapan dan cita-cita setiap orang ternyata berkembang terus sesuai dengan perkembangan jaman. Harapan-harapan dan cita-cita seseorang terus meningkat (*rising demand expectation*) yaitu dengan diperkenalkannya wawasan-wawasan baru yang lebih luas. Dengan kata lain seseorang menyatakan keinginannya yang relatif sederhana, mungkin karena dia belum melihat kesempatan, kemungkinan atau alternatif yang lebih luas.

Masalah lain yang sering timbul adalah apa yang dianggap dibutuhkan pegawai, sering tidak sesuai dengan apa yang dipikirkan pegawai itu sendiri yang perlu untuk dirinya. Misalnya pemimpin menganggap yang paling penting bagi pegawai adalah upah yang baik, sedangkan pegawai sendiri menganggapnya sebagai urutan kelima. Sebaliknya menurut

pegawai yang terpenting adalah penghargaan pimpinan atas pekerjaan pegawai, sedangkan pemimpin menganggapnya hanya sebagai urutan kedelapan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu tugas utama pemimpin adalah menumbuhkan motivasi bawahan untuk terdorong melakukan pekerjaan secara produktif. Untuk itu pemimpin dapat menempuh cara-cara yang dapat digolongkan pada dua kelompok :

- a. Merubah kondisi yang kurang kondusif menjadi kondisi kondusif, baik yang menyangkut latar belakang pekerja dan sikap pribadi, maupun menyangkut harapan-harapannya.
- b. Menggunakan teknik-teknik manajemen yang mempengaruhi dan memanipulasikan kondisi bawahan untuk bekerja produktif.



Pengertian motivasi menurut Gibson dalam Suwanto ialah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri polisi yang memulai dan mengarahkan perilaku Sedangkan pengertian motivasi menurut Stephen P. Robbins dalam Suwanto adalah keinginan untuk berusaha/berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan

organisasi yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.

Dari dua batasan/definisi tersebut pada intinya adalah mempunyai kesamaan pengertian walaupun ada perbedaan redaksional. Motivasi secara umum berkaitan dengan usaha untuk memenuhi semua tujuan sehingga fokus pembahasan dipersempit pada tujuan organisasional supaya dapat merefleksikan perhatian pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam/batasan definisi tersebut didapat tiga elemen kunci yaitu : usaha, tujuan instansi/perusahaan dan kebutuhan.

Dalam pengelolaan instansi/perusahaan seorang kepala instansi/ perusahaan harus mempertimbangkan suatu motivasi yang berbeda untuk kelompok orang, yang dalam hal tidak dapat diduga sebelumnya. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan perilaku, dalam hal ini beberapa hal berkaitan dengan titik tolak individu yaitu kebutuhan dan tujuan.

Kebutuhan : ialah kekurangan yang dirasakan seseorang pada waktu tertentu.

Tujuan : (goal) ialah suatu hasil yang dicari pegawai yang dipandang sebagai kekuatan yang menarik orang untuk berperilaku dalam pencapaian tujuan yang diinginkan sehingga dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi.

Pada proses motivasi, orang akan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya, kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang akan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangannya. Oleh karena itu orang lalu memilih suatu tindakan, maka terjadilah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu, para manajer menilai perilaku tersebut. Hasil penilaian dapat menetapkan pemberian imbalan ataupun hukuman, hasil tersebut dinilai kembali oleh

individu yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali sehingga pada gilirannya akan menggerakkan proses dan pola peraturan (Suwanto, 2002 : 77).

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, di bawah ini dikemukakan pengertian motivasi kerja. Abraham Sperling (1987 : 183) dalam Suwanto (2002 : 81) mengemukakan bahwa "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*". (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian dikatakan untuk memuaskan motif).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas yang dikutip oleh Suwanto (2002 : 32), dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri seseorang yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

a. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kepuasan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya.

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga kebutuhan, yaitu:

1. *Existence needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefits.

2. *Relatedness needs*

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

3. *Growth Need*

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

4. Teori *Insting*

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori motivasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

2.2.3. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai :

- a. Prinsip Partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.
- b. Prinsip Komunikasi. Pimpinan, mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan. Pimpinan mengakui bahwa bawahan (polisi) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip Pendelegasian Wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip Pemberi Perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai pekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin (Anwar Prabu Mangkunegara, (2001 : 93).

2.3. Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi atau hasil yang dicapai akan diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran instansi/perusahaan dimana ia bekerja. Menurut Suyadi Prawirasentono (2001 : 2) kinerja adalah : *“Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”*. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2004 : 117) adalah : *“Hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat berupa perilaku seseorang”*.

Kinerja pegawai dalam instansi/perusahaan merupakan tanggung jawab utama seorang kepala instansi/perusahaan, dimana kepala instansi/perusahaan membantu para

pegawainya agar berprestasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal ini adalah duduk bersama-sama pegawai secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya.

Dengan melakukan diskusi seperti ini, manajer baru lebih banyak bertanya dari pada memberi tahu. Sebagai contoh hal yang dapat dilakukan adalah bertanya kepada pegawai "bagaimana pendapat mereka tentang hasil kerja dari mereka, dan bagaimana agar mereka dapat berprestasi lebih baik atau apa yang dapat kepala instansi/perusahaan atau pihak instansi/perusahaan lakukan untuk membantu mereka berprestasi lebih baik?".

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan manajemen untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian harus memungkinkan pekerjaan pegawai dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian dan pemerayaan jabatan yang lebih besar. Penilaian kinerja harus mengkaji kinerja pegawai.

Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian pegawai kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan pegawai untuk mencapai sasaran-sasaran instansi/perusahaan. Sasaran penilaian kinerja adalah untuk membuat pandangan tentang diri mereka (pegawai) sendiri seperti apa adanya. Pegawai yang dinilai harus mengenali kebutuhan untuk memperbaiki kinerja dan memberikan komitmen terhadap suatu rencana perbaikan kinerja. Harus ada kesepakatan bersama tentang rencana pengembangan untuk masa penilaian kinerja mendatang. Manajemen harus tetap mengawasi terhadap kemajuan pegawai sepanjang tahun pada saat rencana pengembangan tersebut dilaksanakan. Pegawai berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk menentukan

kemajuan individu ke arah tingkat kinerja yang lebih tinggi bila pegawai terlibat dalam penulisan standar kinerja untuk kinerja yang akan datang serta menggunakan ukuran-ukuran yang telah saling disepakati dengan pihak manajemen instansi/perusahaan.

Standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh pegawai dalam bekerja, dimana standar kinerja tersebut realistis, dapat diukur dan dapat dicapai oleh jabatan pekerjaan pegawai tersebut. Standar kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan, dimana setiap pegawai mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada manajemen secara tertulis; bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Umumnya setiap jabatan memiliki 5 sampai 10 uraian tugas yang diungkapkan secara spesifik dan dapat diukur yang terdiri atas pernyataan sasaran bagaimana sasaran tersebut diukur, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, membuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur.

Soepono (2001 : 341) dalam bukunya “Statistik Terapan Dalam penelitian ilmu-ilmu sosial dan pendidikan” menyatakan bahwa :

“Indikator kerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (inputs) keluaran (outputs), hasil (outcomes), manfaat (benefits) dan dampak (inpacts)”.

Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, peraturan perundang-undangan dan sebagainya.

- a. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik, dan atau non fisik.
- b. Indikator hasil (*outcomes*) adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
- c. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- d. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkat indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam mencapai kinerja maka harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi pemerintah yang bersangkutan, yang merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten sesuai peraturan dan kebijaksanaan yang berlaku.

Prawirosentono (2001 : 2) dalam bukunya “Kebijakan Kinerja Pegawai Kiat Membangun Organisasi Menjelang Perdagangan Bebas Dunia”, mengemukakan bahwa performance atau kinerja adalah :

“Performance adalah hasil kerja yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Dengan demikian dapat ditarik pokok-pokok pemikiran bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang terpadu dalam suatu organisasi, yang di dalamnya

terkandung kekhasan masing-masing individu, perilaku instansi/perusahaan atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja, atau tercapainya tujuan tertentu.

Dari konteks yang sedemikian itu, Prawirosentono (2001 : 3) mengemukakan bahwa kinerja pribadi dan kinerja organisasi (*Individual Performance and Organization Performance*) sebagai berikut :

“Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut”.

Lebih lanjut, menurut Prawirosentono (2001 : 3) dalam halaman ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*organization performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai baik, kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik.

Menurut penulis kesimpulan dari kinerja adalah suatu kegiatan yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu atau sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi.

2.3.1. Jenjang Kinerja Dalam Organisasi

Kinerja suatu organisasi, baik organisasi yang berorientasikan mencari keuntungan maupun organisasi pemerintahan atau organisasi sosial atau organisasi keagamaan tergantung kepada etos kerja dari peserta organisasi bersangkutan.

Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi bersangkutan. Unsur manusialah yang memegang peranan sangat penting dan menentukan keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Di dalam suatu organisasi di kenal 3 (tiga) jenis kinerja yakni :

a. Kinerja Strategik (*strategic performance*)

Kinerja strategik suatu organisasi dievaluasi atas ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi (penyesuaian) organisasi bersangkutan atas lingkungan hidupnya di mana dia beroperasi. Biasanya kebijakan strategik dipegang oleh top-management (manajemen lebih tinggi) karena menyangkut strategi menghadapi pihak luar yang melingkungi kehidupan organisasi.

Untuk menentukan strategi melawan pihak saingan, tentunya pimpinan organisasi harus mengetahui posisi organisasinya. Termasuk didalamnya posisi keuangan organisasi, misalnya likuiditas organisasi. Disamping itu, kinerja strategik meliputi kemampuan membuat visi ke depan tentang kondisi makro ekonomi negara yang akan berpengaruh pada kelangsungan hidup organisasi.

b. Kinerja Administratif (*administrative performance*)

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Di samping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit dalam organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.

c. Kinerja Operasi (*operation performance*)

Kinerja operasional berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang digunakan organisasi. Kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumberdaya tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakannya. Misalnya manajer produksi dengan seluruh pegawainya harus mempunyai kemampuan optimal melakukan sinergi antara bahan baku, teknologi agar menghasilkan produk yang direncanakan, baik kuantitas maupun kualitasnya.

2.3.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah sangat penting bagi instansi/perusahaan untuk menilai prestasi kerja pegawainya. Pentingnya penilaian kinerja pegawai paling tidak ada dua kepentingan yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan untuk kepentingan instansi/perusahaan.

Bagi pegawai, penilaian memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka, misalnya tentang kemampuan, kekurangan, potensinya dan sebagainya yang pada gilirannya bermanfaat untuk perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, pengembangan kariernya dan sebagainya. Sedang bagi instansi/perusahaan, hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk pengembangan keputusan, tentang berbagai hal, seperti kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan dan sistem imbalan.

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan instansi/perusahaan dan pegawai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar

jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kerja aktual pegawai dengan standar yang telah ditetapkan.

Adapun faktor-faktor yang dinilai, dapat berbeda antara satu jenis pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Hal ini tergantung pada segi-segi apa yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang dan menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.

Gary Dessler (2001 : 127) menyebutkan berapa faktor secara umum yaitu :

- a. Mutu – kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterima kerja yang dijalankan.
- b. Produktivitas – mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
- c. Pengetahuan jabatan – keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada jabatan.
- d. Ketersediaan – sejauh mana seseorang dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.
- e. Kehadiran – sejauh mana seseorang pegawai tepat pada waktunya meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan.
- f. Ketidaktergantungan – sejauh mana kerja dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.3.3. Persiapan Sistem Penilaian Kinerja

Dapat dinyatakan secara kategori bahwa terciptanya suatu sistem penilaian kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang yang berarti memenuhi

tiga persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan praktis, kejelasan standar dan sikap menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu.

Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Adanya persepsi yang sama antara kedua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengenai hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian kinerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kriteria suatu pekerjaan. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat karangan akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komperatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seseorang dengan pegawai yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Perlu dipertimbangkan faktor obyektifitas dan subyektifitas dalam penggunaan takaran tersebut. Penggunaan takaran dapat dikatakan obyektif apabila dua orang penyelia yang melakukan pengamatan memberikan penilaian yang relatif sama. Sebaliknya apabila penggunaan takaran itu hanya seorang penyelia sedangkan penyelia lain tidak dapat menggunakannya sebagai alat verifikasi, berarti penggunaan bersifat subyektif. Agar benar-benar memberikan gambaran yang tepat mengenai kinerja seseorang, cara yang paling cocok ditempuh adalah gabungan pengamatan langsung dan yang obyektif. Dengan demikian pertimbangan dan penilaian yang subyektif harus dihindari. Guna menghindarinya perlu

dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif yang diidentifikasi berikut ini.

Pertama : adalah apa yang ada dalam berbagai literatur disebut sebagai “ *hallo effect*”. Yang dimaksud dengan hal ini adalah bahwa opini seseorang mengenai orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif.

Kedua : adalah menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena harus dijelaskan kepada bagian yang mengelola sumber daya manusia tentang kebenaran dari penilaian tersebut. Agar tidak harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil “jalan tengah”, yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para bawahan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa penilaian demikian sangat tidak obyektif karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

Ketiga : adalah bersikap “lunak dan murah hati” dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Para manajer yang ingin mencari popularitas sering menempuh cara ini padahal tindakan seperti itu pada akhirnya merugikan instansi/perusahaan.

Keempat : adalah “bersifat keras dan pelit” dengan memberikan nilai rendah kepada bawahan, padahal sangat mungkin bawahan yang mampu berprestasi sangat memuaskan dan sebagian lagi menunjukkan prestasi kerja yang tidak memuaskan. Kesemua itu dapat dihindari atau paling sedikit dikurangi apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang obyektif, maka ada tiga langkah yang perlu diambil antara lain :

a. Melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang obyektif.

- b. Memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkan.
- c. Dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat yang berorientasi pada instansi/perusahaan dimasa depan.

2.4. Kerangka Pemikiran

Pemimpin adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela (Sahlan Asnawi, 2001 : 188). Jadi, pengertian kepemimpinan tidak lain adalah seseorang yang memiliki kemampuan atau sifat-sifat untuk menjadi pemimpin. Dari pengertian tersebut di atas, pada dasarnya kepemimpinan menunjukkan suatu proses kegiatan seorang pemimpin yang tidak terlepas dari perilaku seorang untuk membina, menimbang, mempengaruhi dan mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.

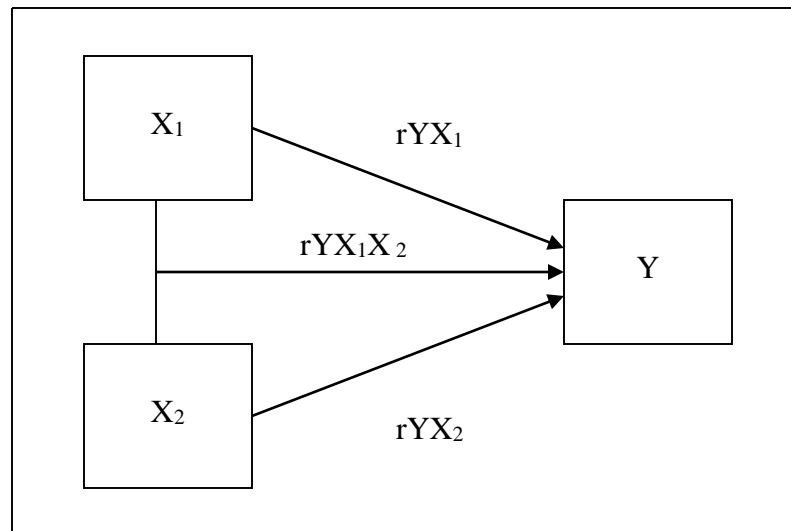
Menurut As'ad (2002 : 120) dalam bukunya Psikologi Industri mengemukakan bahwa : “Motiv seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu”.

Kinerja pegawai dalam instansi/perusahaan merupakan tanggung jawab utama seorang pimpinan, dimana pimpinan membantu para pegawainya agar berprestasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal ini adalah duduk bersama-sama pegawai secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya. Fred N. (2001 : 621) dalam bukunya Asas-asas Perilaku Penelitian menyatakan bahwa : “Suatu organisasi baik itu

organisasi pemerintahan maupun organisasi privat dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi sangat ditentukan sekali oleh tingkat aktivitas organisasi yang merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program maupun kebijaksanaan, apakah organisasi tersebut mencapai suatu keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan”.

Pentingnya kinerja dalam suatu instansi/perusahaan ditetapkan oleh Riyanto (2001 : 151) karena kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program pengetahuan administrasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi instansi/perusahaan.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X₁ = Kepemimpinan Kepala Instansi

X₂ = Motivasi Pegawai

Y = Kinerja Pegawai

3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan tersebut di atas, maka dapatlah dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala instansi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.
2. Terdapat pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala instansi dan motivasi pegawai secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Dalam upaya untuk memperoleh data serta keterangan-keterangan yang diperlukan, dipergunakan beberapa teknik pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar dapat diketahui cara-cara atau teknik-teknik yang dilakukan dalam upaya untuk memperoleh data. Adapun metode yang ditempuh, meliputi :

1. *Field Research* (Penelitian Lapangan)

Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan dengan jalan mendatangi instansi yang bersangkutan, usaha pengumpulan data dilakukan langsung dengan menghubungi para responden untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan penyusunan skripsi ini.

2. *Library Research* (Penelitian Kepustakaan)

Melalui metode penelitian yang didasarkan studi literatur. Dalam hal ini penulis berusaha untuk mencari dan membaca serta mendapatkan sumber-sumber ilmiah yang terdapat dalam buku-buku yang relevan dengan pembahasan skripsi ini.

Adapun teknik yang digunakan untuk pengumpulan data adalah :

1. Editing

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, kemudian diteliti, apakah sudah terisi semua oleh responden atau belum jika ada kuesioner yang belum diisi, maka penulis atau peneliti akan mengulang pengajuan kuesioner itu kembali pada responden kuesioner tersebut terisi semua.

2. Skoring

Kuesioner yang sudah terisi semua itu kemudian diberi penilaian sesuai dengan skala yang sudah ditentukan untuk tiap-tiap item pertanyaan.

3. Tabulasi Data

Kuesioner yang sudah diberi nilainya itu kemudian ditabulasi dalam sebuah tabel untuk mengetahui jumlah skor mentah tiap item dan jumlah skor mentah total tiap item dan rata-rata skor tiap item serta rata-rata seluruh item.

3.2. Operasional Variabel Penelitian

Kepemimpinan kepala instansi/perusahaan adalah proses aktivitas untuk mempengaruhi perilaku para pelaksana dalam rangka mencapai tujuan, komitmen setiap individu dalam mencapai tujuan serta meningkatkan keikatan kelompok serta perubahan budaya.

Motivasi pegawai adalah suatu dorongan dan rangsangan dari luar sehingga pegawai mau melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga menghasilkan tujuan instansi/perusahaan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai adalah hasil karya yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi/perusahaan sesuai dengan faktor dan tujuan kinerja dari instansi/perusahaan yang bersangkutan.

Tabel 3.1
Kisi-Kisi Kuesioner

Variabel	Dimensi	Indikator
	Kualitas kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none">- Menantang proses kerja- Memberikan inspirasi- Dapat bertindak- Menjadi penunjuk jalan- Memotivasi bawahan
	Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none">- Memberikan argumentasi- Mengusahakan sarana prasarana

Kepemimpinan Kepala Instansi (X ₁)		<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan komunikasi - Memberikan semangat - Memberikan kepercayaan - Memberikan harapan - Memberikan perhatian
	Tugas pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan struktur yang jelas - Sebagai pengendali - Sebagai juru bicara
	Dorongan dari dalam	<ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan - Prestasi - Reputasi
	Motivasi Pegawai (X ₂)	<ul style="list-style-type: none"> - Jaminan sosial dan kesehatan - Keamanan dan keselamatan kerja - Lingkungan - Latihan - Pembinaan karier - Penghargaan - Informasi - Standar hidup - Jaminan hari tua - Cuti - Potensi dan bakat - Memperoleh pujian
Kinerja Pegawai- Pegawai (Y)	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> - Visi - Misi - Tujuan yang akan dicapai - Sasaran yang akan dicapai - Program yang telah ditetapkan
	Prioritas	<ul style="list-style-type: none"> - Tepat waktu - Kesempatan pertama - Cepat dan tepat - Mampu menjawab - Keinginan khusus - Rapih dan menarik
	Harapan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan informasi - Sibuk - Aman - Perhatian

3.3. Populasi dan Sampel

Secara umum populasi dimaksudkan sebagian wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2001 : 57). Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yaitu sebanyak 110 orang dan sampel yang diambil dilakukan secara acak sederhana sebanyak 52 orang yaitu dengan menggunakan model rumus dari Slovin (Azhari, 2002 : 53), dimana :

n = jumlah sampel

N= jumlah populasi

e = Error (% yang dapat ditoleransi terhadap ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi)

Pada penulisan ini penulis menggunakan error sebanyak 10 % sehingga besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$= \frac{110}{1 + 110 (0,1)^2}$$

$$= 52 \text{ sampel}$$

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data empiris mengenai variable yang diamati dalam penelitian ini digunakan seperangkat instruyen berbentuk angket (kuesioner). Kuesioner digunakan untuk menghimpun informasi mengenai kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai.

Konsepsi yang mendasari penyusunan instruyen bertolak dari indikator-indikator variable penelitian yang diturunkan dari dimensi yang berdasarkan teori masing-masing variable yang telah dibangun. Selanjutnya dari indikator atau kisi-kisi tersebut dijabarkan menjadi beberapa butir pertanyaan/pernyataan, sesuai dengan kandungan makna yang terkandung dalam indikator tersebut. Instrumen penelitian yang berupa angket (kuesioner) variable kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai secara rinci.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang berhasil dikumpulkan menggunakan komputer dengan program Spss 13.0. Data ditampilkan dalam bentuk tabulasi untuk memudahkan pembacaan dan diberikan penjelasan secara deskriptif, dalam teknik analisa data digunakan uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, analisis regresi dengan rumus sebagai berikut :

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum instrumen penelitian yang berupa angket disebarakan kepada responden, terlebih dahulu diadakan uji coba. Uji coba dilakukan untuk mengetahui tingkat kehandalan yang memadai dan dikenal dengan istilah validitas. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur itu apa yang harus diukur, sedang alat ukur dikatakan reliabel bila mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi dapat dikatakan bahwa validitas berhubungan dengan tingkat konsistensi.

Adapun untuk mencari validitas dan reliabilitas instrumen digunakan sampai 52 orang sebagai Try Out kuesioner untuk menjangking data kemudian dianalisis dengan komputer program SPSS versi 13.0, guna mendapat hasil analisa yang lebih akurat bila dibandingkan dengan manual. Adapun perumusan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

a. Validitas

Uji validitas dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika r_{hasil} positif serta $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut valid.
- Jika r_{hasil} tidak positif serta $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ ataupun $r_{\text{hasil}} \text{ negatif} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika r_{Alpha} positif serta $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- Jika r_{Alpha} negatif serta $r_{\text{Alpha}} < r_{\text{tabel}}$ ataupun $r_{\text{Alpha}} \text{ negatif} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

2. Pengujian Asumsi Klasik

Dalam melakukan estimasi model regresi, terdapat asumsi-asumsi dasar yang tidak boleh dilanggar agar hasil estimasinya dapat digunakan sebagai dasar analisis. Ada tiga masalah yang seringkali muncul yang dapat mengakibatkan tidak terpenuhinya asumsi dasar (klasik), yaitu multikolinieritas, heteroskedasitas dan korelasi serial. Dalam

penelitian ini akan dilakukan uji terhadap ada tidaknya gangguan multikolinieritas, heteroskedasitas dan korelasi serial.

a. Uji Asumsi Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal.

Deteksi normalita melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-P Plot. Dasar pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan / atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

b. Heteroskedasitas (*heteroscedasticity*)

Salah satu asumsi klasik adalah bahwa varian setiap disturbance term adalah konstan yang sama dengan σ^2 , atau disturbance bersifat homokedastis. Masalah Heteroskedasitas atau varians yang tidak homogen, pada umumnya tidak terdapat pada estimasi yang menggunakan data *cross section* karena perubahan pada variable dependen dan perubahan pada satu atau lebih variable independent cenderung pada besarnya order yang sama. Pada model dengan *heteroscedasticity error disturbance*, diasumsikan bahwa setiap error term (ε_i) terdistribusi normal dengan varians σ_i^2 , dimana $\text{Var}(\varepsilon_i) = E(\varepsilon_i^2)$ tidak konstan untuk setiap observasi. Estimasi OLS dengan adanya heteroskedasitas akan melakukan perhitungan lebih berat pada observasi

dengan varian error besar daripada observasi dengan varians error kecil. Dengan demikian, estimasi parameter adalah konsisten dan tidak bias, tetapi efisien.

Untuk mengetahui keberadaan heteroskedastisitas, maka dalam penelitian ini digunakan uji informal dengan cara melakukan plot antara residual dengan waktu. Jika plot menunjukkan adanya pola tertentu, maka dapat diambil kesimpulan terdapat masalah heteroskedastisitas, namun sebaliknya, jika plot antara residual dengan waktu tidak menunjukkan adanya pola tertentu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hasil estimasi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Pendektisian adanya heteroskedastisitas juga dapat dilakukan dengan uji White.

c. Korelasi Serial (autocorrelation)

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- 1) Angka D-W di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif
- 2) Angka D-W diantara -2 sampai $+2$, berarti tidak ada autokorelasi.
- 3) Angka D-W di atas $+2$ berarti ada autokorelasi negatif.

d. Multikolinieritas (*multicollinearity*)

Asumsi klasik yang tidak boleh dilanggar adalah bahwa masing-masing variabel bebas (independent variable) harus independen, tidak boleh saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Jika salah satu atau beberapa variable penjelas saling berkorelasi, maka dikatakan bahwa hasil regresi mengalami masalah

multikolinieritas. Konsekuensi dari adanya multikolinieritas yang tinggi adalah standard error cenderung menjadi tinggi, dan sebagai akibatnya koefisien regresi menjadi bias. Untuk mengetahui keberadaan multikolinieritas, maka akan dilakukan pengujian korelasi antara masing-masing variabel bebas (penjelas). Jika korelasinya tinggi ($>0,5$) maka dapat dikatakan menjadi multikolinieritas.

3. Persamaan Regresi

Analisis regresi merupakan prosedur dimana dengan melalui formulasi persamaan matematis, hendak diramalkan nilai variabel random continue berdasarkan nilai variabel kuantitatif lainnya yang diketahui. Dimana variabel bebas atau kepemimpinan kepala instansi/perusahaan dan motivasi pegawai didalam mewujudkan variabel terikat atau kinerja pegawai-pegawai, maka akan digunakan persamaan regresi berganda, dimana rumus persamaannya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

4. Pengujian Hipotesis

a. Uji F Hitung

Statistik uji yang digunakan dalam uji F adalah :

$$F \text{ hitung} = \frac{SSR / k}{SSE / n-k-1}$$

Kriteria uji :

$F \text{ hitung} > F \text{ tabel} : \text{tolak } H_0$

$F \text{ hitung} < F \text{ tabel} : \text{terima } H_a$

Jika hipotesa nol ditolak berarti minimal ada satu peubah yang digunakan berpengaruh nyata terhadap peubah tidak bebas. Sebaliknya, jika hipotesa nol diterima berarti secara bersama peubah yang digunakan tidak bisa menjelaskan variasi dari peubah tidak bebas.

b. Uji t hitung

Pengujian dengan t hitung adalah sebagai berikut :

$$t \text{ hitung} = \frac{\beta_i - 0}{\text{Se}(\beta_i)}$$

Dimana $\text{Se}(\beta_i)$ adalah standar error parameter dugaan β_i .

Kriteria Uji :

$t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$: terima H_0 , tolak H_a

$t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$: tolak H_0 , H_a diterima

Jika hipotesa nol ditolak, berarti peubah yang diuji berpengaruh nyata terhadap peubah tidak bebas. Sebaliknya, jika hipotesa nol diterima, maka peubah yang diuji tidak berpengaruh nyata terhadap peubah.

3.6. Tempat dan Waktu Penelitian

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penulisan penelitian maka penulis mengadakan penelitian langsung ke lokasi penelitian yaitu di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Sedangkan waktu penelitian dilakukan dari bulan Februari 2019 – Mei 2019.

