

Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kimpraswil Provinsi Riau)

Asmara Hendra Komara

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pelita Indonesia, Pekanbaru

Abstract: *In recent years, academic researchers collected data for emotional intelligence competence that required for leadership. The findings give framework about emotional qualified leadership to inspire, motive desire and enthusiasm, as well as make the people has motivation and commitment. Nowadays, emotional feeling at work place, especially emotional intelligence causes one discuss in organizations. The main task for a leader is to motivate cheerful, optimism, and desire in implementing a job, as well as develop cooperation and confidence. The aim of this research generally is to examine and analyze the effect of leadership, organizational culture, organizational strategy and working motivation of employee performance. Sample is 120 respondents, data collecting with questionairy and interview. Data analysis uses structural equation model with using AMOS 4.01. The result of study shows: 1) Leadership has significant influence on working motivation. 2) Leadership has significant on employee performance. and 3) Working motivation has significant influence on employee performance.*

Keywords: *leadership, working motivation and employee performance.*

Dalam otonomi daerah, setiap organisasi pemerintah dituntut untuk mengembangkan potensi sumber daya manusianya dan beradaptasi dengan berbagai macam perubahan. Baik dengan lingkungan internal, maupun lingkungan eksternal organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan elemen yang penting dalam organisasi, pegawai merupakan sumberdaya yang paling berharga. Keberhasilan kinerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia, sebaliknya kegagalan, pemborosan dalam berbagai bentuk juga disebabkan oleh manusia.

Organisasi dimanapun memerlukan seorang pemimpin. Organisasi yang berhasil memiliki sebuah ciri utama yang membedakan dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif.

Luthans (2006) mengindikasikan optimisme, harapan, resiliensi, kecerdasan emosi dan efikasi diri,

yang semuanya berhubungan dengan pemimpin yang efektif. Dan selanjutnya dinyatakan bahwa kompetensi harus dimiliki para pemimpin organisasi dalam menghadapi tantangan masa kini.

Diantara teori-teori manajemen yang ada, salah satunya adalah model primal kepemimpinan, dimana model kepemimpinan ini dibangun berdasarkan kaitannya dengan neurologi, riset mengenai otak menunjukkan mengapa suasana hati dan tindakan berdampak besar pada pegawai yang dipimpinnya.

Penemuan ini memberi kerangka baru tentang kekuatan kepemimpinan yang cerdas secara emosi untuk menginspirasi, membangkitkan gairah dan antusiasme serta membuat orang tetap termotivasi dan berkomitmen, juga kekuatan kepemimpinan dapat meracuni yang bisa mencemari iklim emosi ditempat kerja.

Kepemimpinan yang cerdas dalam hal emosi akan mendatangkan *rasosanse* (kewibawaan) dan akibatnya mendatangkan kinerja yang baik. Pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempermainkan emosi setiap pegawai. Jika emosi pegawai didorong kearah antusiasme, kinerja akan meningkat dan sebaliknya jika

Alamat Korespondensi:

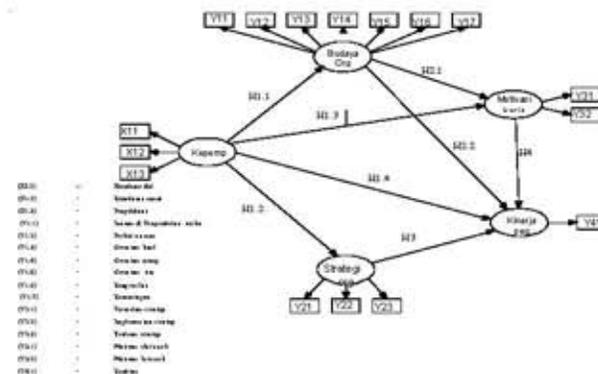
Asmara Hendra Komara, STIE Pelita Indonesia Pekanbaru.
Pandau Permai B1/15, Jl. Sengon 1 Pekanbaru

emosi pegawai didorong kearah kebencian dan kecemasan, kinerja akan menurun, Goleman (2004).

Selain Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Strategi memotivasi pegawai harus tetap diperhatikan karena merupakan faktor penentu kesuksesan organisasi. Dari motivasi itulah pegawai pada seluruh lini organisasi diarahkan untuk menjalankan perannya secara optimal untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang dapat memotivasi pegawainya akan menghasilkan peningkatan kinerja.

Hipotesis Penelitian



Gambar 1. Model Hipotesis

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku pegawai, Rivai (2004).

Pendekatan sifat (trait) pada kepemimpinan mengalami pergeseran sejak munculnya state (suatu yang menetap) dan kepemimpinan berdasarkan kecakapan. Luthans (2006) menyatakan bahwa yang berhubungan dengan pemimpin yang efektif adalah optimisme, harapan, resiliensi, kecerdasan emosi dan efikasi diri. Katz mengidentifikasi kecakapan teknis, kecakapan konseptual dan kecakapan manusia yang dibutuhkan dalam manajemen yang efektif, sedangkan Yukl menambahkan kecakapan pemimpin dengan kreativitas, persuasif, diplomasi dan kebijaksanaan, pengetahuan terhadap tugas, dan kemampuan berbicara yang baik.

Goleman (2004) mengemukakan kompetensi berdasarkan kecerdasan emosi. Tugas emosi pemimpin bersifat *primal*, tugas emosi merupakan tindakan

yang orisinal sekaligus paling penting dari kepemimpinan. Pemimpin selalu memainkan peran emosi yang primordial, pemimpin yang orisinal mendapatkan kedudukan karena kemampuannya menggerakkan emosi.

Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, melihat kesenjangan yang perlu dijumpai atau diisi, melihat hubungan yang tersembunyi yang menyajikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan atau menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan, dan lebih cepat dibandingkan orang lain. Manfaat-manfaat yang dihasilkan oleh kecerdasan emosional merupakan faktor keberhasilan organisasi adalah berkaitan dengan pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, bekerjasama dan saling mempercayai, membangun loyalitas, kreativitas dan inovasi, Cooper dan Sawaf (2002).

Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi, tidak melebihi-kelebihan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, untuk membaca perasaan terdalam orang lain (empati) dan berdoa, untuk memelihara hubungan dengan sebaik-baiknya, kemampuan untuk menyelesaikan konflik, serta untuk memimpin. Orang-orang yang dikuasai dorongan hati yang kurang memiliki kendali diri, Cooper dan Sawaf (2002).

Di dalam sejarah dan budaya manapun, pemimpin adalah seorang yang menjadi tumpuan dalam mencari kepastian dan kejelasan ketika menghadapi ketidakpastian atau ancaman atau ketika ada tugas yang harus dilakukan. Selanjutnya Goleman (2006) menyampaikan pendapat tentang kompetensi-kompetensi kecerdasan emosi, sebagai berikut: 1) Kesadaran diri, berarti memiliki pengertian yang mendalam akan emosi diri, kekuatan dan keterbatasan diri, serta nilai-nilai dan motif-motif diri. Kesadaran diri terdiri dari: (1) *kecerdasan diri emosi*, membaca emosi diri sendiri dan mengenali dampaknya menggunakan insting untuk menuntun keputusan, (2) *penilaian diri yang*

akurat, mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri, dan (3) *kepercayaan diri*, kepekaan yang sehat mengenai harga diri dan kemampuan diri, 2) Pengelolaan diri, merupakan dorongan terfokus yang dibutuhkan setiap pemimpin untuk mencapai tujuannya. Pengelolaan diri terdiri dari: (1) *kendali diri emosi*, mengendalikan emosi dan dorongan yang meledak-ledak, (2) *transparansi*, menunjukkan kejujuran dan integritas, kelayakan untuk dipercaya, (3) *kemampuan menyesuaikan diri*, kelenturan didalam beradaptasi dengan perubahan situasi atau mengatasi hambatan, (4) *penetapan*, dorongan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi standar-standar prestasi yang ditentukan oleh diri sendiri, (5) *inisiatif*, kesiapan untuk bertindak dan menggunakan kesempatan, dan (6) *optimisme*, melihat sisi positif suatu peristiwa, 3) Kesadaran sosial merupakan kemampuan untuk berempati. Kesadaran sosial terdiri dari: (1) *empati*, merasakan emosi orang lain, memahami sudut pandang mereka dan berminat aktif pada kekhawatiran mereka, (2) *kesadaran organisasional*, membaca apa yang sedang terjadi, keputusan jaringan kerja, dan politik ditingkat organisasi, dan (3) *pelayanan*, mengenali dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan, 4) Pengelolaan relasi, merupakan perangkat kepemimpinan yang paling kasat mata dalam pengelolaan relasi bernuansa pada bagai mana mengenai orang lain. Pengelolaan relasi terdiri dari: (1) *kepemimpinan yang berinspirasi*, membimbing dan memotivasi dengan visi yang semangat, (2) *pengaruh*, menguasai berbagai taktik membujuk, (3) *mengembangkan orang lain*, menunjang kemampuan orang lain melalui umpan-balik dan bimbingan, (4) *katalis perubahan*, memprakarsai, mengelola, dan memimpin diarah yang baru, (5) *pengelolaan konflik*, menyelesaikan pertengkaran, (6) *membangun ikatan*, menumbuhkan dan memelihara jaringan relasi, dan (7) *kerja kelompok dan kolaborasi*, kerjasama dan pembangunan kelompok.

Motivasi dirumuskan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu, Robbins dan Coulter (1999).

Definisi diatas, mengkaitkan motivasi dengan upaya kerja, bukan dengan kinerja. Motivasi memprediksi upaya, upaya bersama-sama dengan sifat-

sifat individual dan bantuan organisasi memprediksi kinerja. Seseorang yang sangat termotivasi kerja melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan organisasi, sedangkan seseorang yang tidak termotivasi kerja memberikan upaya minimal dalam hal bekerja. Herzberg dengan teori dua faktornya mengemukakan faktor-faktor terpisah dan khusus yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. *Faktor pertama* berhubungan dengan kepuasan kerja, yang berhubungan dengan penghargaan, pengetahuan, karakteristik pekerjaan, tanggungjawab, dan kemajuan, faktor tersebut berhubungan dengan hasil yang berkaitan dengan isi (*content*) tugas yang dilaksanakan. Juga faktor tersebut dinamakan faktor motivator, karena masing-masing faktor berhubungan dengan upaya kuat dan kerja baik. *Faktor kedua* berhubungan dengan ketidakpuasan kerja, yang dihubungkan dengan kebijakan organisasi dan administrasi, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar perorangan dan supervisor dan kondisi kerja. Faktor tersebut merupakan yang paling sering dikemukakan oleh para pegawai guna mengekspresikan perasaan tidak puas dengan pekerjaan, faktor tersebut berhubungan dengan konteks kerja atau lingkungan. Juga faktor tersebut dinamakan faktor higiene.

Menurut penafsiran Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaannya apabila tidak memiliki keluhan-keluhan tentang faktor higiene.

Kelangsungan hidup suatu organisasi salah satu di antaranya tergantung pada prestasi atau kinerja pegawai. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila banyak pegawainya yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Gani (2006). Sedangkan menurut Prawirosentono (1999) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai 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 norma maupun etika.

Dalam praktek dilapangan terdapat dua kategori kinerja, yaitu: kinerja baik dan kinerja buruk, hal ini sangat erat kaitannya dengan faktor internal dan eksternal individu, kedua faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Lihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kinerja Baik dan Kinerja Buruk

	<i>Internal (Pribadi)</i>	<i>Eksternal (Lingkungan)</i>
Kinerja Baik	- Kemampuan tinggi - Kerja keras/Motivasi tinggi	- Pekerjaan mudah - Nasib baik - Bantuan dari rekan kerja - Pimpinan yang baik
Kinerja Buruk	- Kemampuan rendah - Upaya sedikit	- Pekerjaan sulit - Nasib buruk - Rekan kerja yang tidak produktif - Pimpinan tidak simpatik

(Sumber: Timpe (2002) Kinerja)

METODE

Penelitian ini termasuk penelitian eksploratori, pendekatan yang digunakan adalah survey.

Populasi adalah pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Kimpraswil Provinsi Riau, sebanyak 627 orang. Sampel dengan rumus Slovin di dapat sebesar 114. Data yang akan dikumpulkan yaitu, data primer dan data sekunder. sumber data *internal* dan *eksternal*. Analisa data digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Teknik analisa menggunakan *statistics descriptive*. Model yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM), pengolahan SEM menggunakan program Analyses of Moment Structures (AMOS) 4.01.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel kepemimpinan, disajikan pada Tabel 2.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variable motivasi kerja, disajikan pada Tabel 3.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variable kinerja pegawai, disajikan pada Tabel 4.

Tabel 2. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepemimpinan

Dimensi	Uji Validitas				Construct Reliability (ρ_c)
	Estimate	P	Ket	GFI	
Kesadaran diri	1,00	Fix	Valid	1,00	0,82 Reliabel
Kesadaran sosial	1,79	0	Valid	Unidimensional	
Pengelolaan	0,95	0	Valid		

(Sumber: Data Primer, Hasil olahan (2006))

Tabel 3. Hasil uji validitas dan reliabilitas Motivasi Kerja

Dimensi	Uji Validitas				Cronstruct Reliability (ρ_c)
	Estimate	P	Ket	GFI	
Motivasi Ekstresik	1,00	Fix	Valid	1,00	0,88 Reliabel
Motivasi Intrinsik	1,00	Fix	Valid	Unidimensional	

(Sumber: Data Primer, Hasil olahan (2006))

Tabel 4. Hasil uji validitas dan reliabilitas Kinerja Pegawai

Dimensi	Uji Validitas				Cronstruct Reliability (ρ_c)
	Estimate	P	Ket	GFI	
Kualitas	1,00	Fix	Valid	1,00 Valid Unidimensional	0,73 Reliabel

(Sumber: Data Primer, Hasil olahan (2006))

Uji Asumsi yang Melandasi SEM

Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan pada Tabel 5.

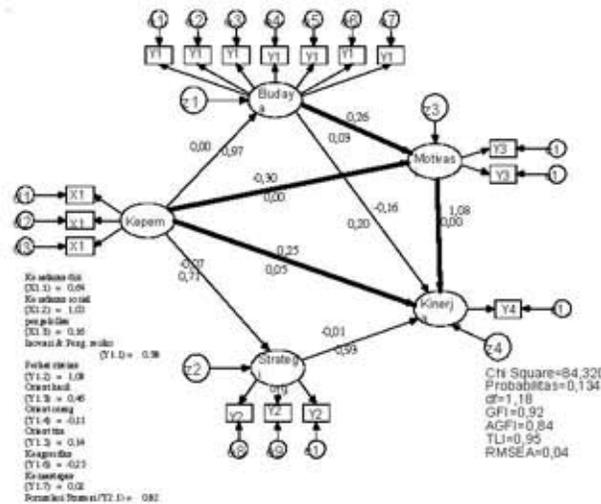
Tabel 5. Pengujian asumsi linieritas

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Model Linier Signifikan	Linier
Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Model Linier Signifikan	Linier
Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Model Linier Signifikan	Linier

(Sumber: Data Primer, Hasil Olahan (2006))

Uji Analisis SEM Tahap Akhir

Uji model tahap akhir secara lengkap disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Uji Model Tahap Akhir

(Sumber: Data Primer, Hasil Olahan (2007))

Hasil uji model dievaluasi berdasarkan kriteria *goodness of fit indices*, disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengujian Goodness of Fit Overall Model Tahap Akhir

Goodness of fit	Hasil Perhitungan	Cut-off	Keterangan
Khi Kuadrat	84,32	Kecil	Baik
P	0,13	> 0,05	Baik
RMSEA	0,04	≤ 0,08	Baik
GFI	0,92	≥ 0,90	Baik
AGFI	0,84	≥ 0,90	Cukup Baik
TLI	0,95	≥ 0,95	Baik
CMIN/DF	1,18	≤ 2,00	Baik

(Sumber: Data Primer, Hasil Olahan (2006))

Dari evaluasi model menunjukkan bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data.

Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis penelitian disajikan pada Tabel 7.

Hasil pengujian hipotesis diperoleh: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 7. Pengaruh Langsung

Variabel		Hipotesis	Koefisien Jalur Direct Effect		
Independen	Dependen		Standar Dize	P-value	Ket.
Kepemimpinan	Motivasi Kerja	sign	-0,30	0,00	signifikan
Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	sign	0,25	0,05	signifikan
Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	sign	1,08	0,00	signifikan

(Sumber: Data Primer, Hasil Olahan (2006))

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian hipotesis (1) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja, artinya semakin pemimpin menerapkan kompetensi kepemimpinan yang dimilikinya maka penerapan motivasi kerja semakin menurun. Kompetensi kepemimpinan yang diterapkan dapat berpengaruh negatif karena pemimpin kurang berempati, tidak memahami perasaan para pegawai. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memicu reaksi negatif dari para pegawai.

Menurut Goleman (2004) bahwa jika tidak ada empati pemimpin bertindak dengan cara menciptakan situasi kerja tidak nyaman (disonansi), pemimpin tidak menjadi panutan atau suri tauladan bagi para pegawai. Pemimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi pegawai tidak dengan empati, akan tetapi dengan kewenangan yang dimilikinya secara formal, kewenangan menjadi kekuasaan untuk mempengaruhi pegawai. Dengan kewenangan memungkinkan pemimpin untuk memaksa kehendak dan kepentingannya.

Hal ini akan menjadikan pegawai merasa terhalangi dalam pencapaian kebutuhan-kebutuhannya yang berakibat menurunkan motivasi kerja.

Pegawai merasa terhalangi dalam pencapaian kebutuhannya karena adanya pengaruh kompetensi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Maslow dalam Siagian (2004) menyatakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan tingkat bawah terhalangi maka kebutuhan tingkat atas belum menjadi motivator.

Bertitik tolak dari teori Maslow, pemimpin dalam suatu organisasi harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para pegawainya. Salah satu cara yang dikenal untuk memuaskan kebutuhan para pegawai adalah dengan menggunakan teknik motivasi yang tepat, teknik motivasi yang efektif adalah yang ditujukan kepada pegawai dan disesuaikan dengan kebutuhan individual. Sasarannya ialah pemimpin yang bersangkutan akan lebih mampu meyakinkan para pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi, Siagian (2004). Seorang pemimpin harus mengetahui karakter (sifat, perilaku, kemampuan dan pengetahuan) setiap pegawai, karakter setiap pegawai berbeda dengan karakter pegawai lainnya. Dengan mengetahui karakter masing-masing pegawai, maka pemimpin dapat menentukan pemberian motivasi kepada masing-masing pegawai.

Tambunan dalam Kaloh (2006) mengemukakan bahwa pada hakikatnya manusia itu berbeda dengan manusia lainnya, ia punya martabat, harga diri dan hakekat kemanusiaan yang perlu mendapat penghargaan. Jadi pada intinya bahwa setiap pegawai memiliki kebutuhan untuk diterima dan dihargai. Jika seorang pemimpin tahu bagaimana cara membangun harga diri bawahan dan memperlakukan pegawai sebagai yang bermartabat, maka ia berhasil mempraktekkan kepemimpinannya. Pegawai adalah aset, sehingga pemimpin harus menjaga jangan sampai aset itu menjadi tidak berguna.

Untuk menghindari hal yang tidak memotivasi bawahan menurut Maxwell dalam Kaloh (2006) adalah jangan menghalangi pertumbuhan pribadi, pertumbuhan adalah motivasi, karena itu jadilah pendorong tumbuh kembangnya motivasi bawahan, berikan mereka kesempatan dan tantangan untuk melakukan hal-hal baru yang inovatif dan kreatif serta kesempatan mengembangkan diri, jangan biarkan pegawai merasa terancam dan terhalangi. Hal yang sama dikemukakan oleh Herzberg bahwa hanya pekerjaan menantang yang memotivasi pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian hipotesis (2) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin kompetensi yang

dimiliki pemimpin diterapkan, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Kepemimpinan dengan empati menimbulkan rasa damai bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pemimpin harus menciptakan suasana ketenangan dan kedamaian dalam lingkungan bekerja, karena dengan ketenangan dan keharmonisan antara pemimpin dan para pegawai akan timbul kegairahan dalam bekerja yang mengakibatkan kinerja pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Kemampuan kecerdasan emosi kepemimpinan dibantu motivasi kerja dapat membentuk kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Stoner (1986) yang menyatakan bahwa kinerja tergantung dari motivasi dan kemampuan, Sulistiyani (2004). Jadi motivasi kerja intrinsik (bersumber dari dalam diri pegawai) dapat membantu kompetensi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin dalam mengelola organisasi harus bisa memanfaatkan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai, tetapi dalam meningkatkan motivasi tidak bisa dipaksakan. Menurut Mill dalam Timpe (2002) bahwa perlu diingat motivasi kerja tidak dapat dipaksakan, motivasi kerja harus datang dari diri sendiri, bersifat individual dan sengaja. Motivasi bersifat individual karena setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat dan motivasi bersifat sengaja karena individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri.

Dalam penelitian ini motivasi kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu: *pertama* motivasi yang bersumber dari dalam diri pegawai, juga dikenal dengan motivasi internal atau motivasi intrinsik seperti: keberhasilan mencapai sesuatu, pengetahuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam berkarir dan pertumbuhan profesional dan intelektual. Faktor-faktor tersebut yang membuat pegawai termotivasi. Oleh karenanya pemimpin dalam melakukan pemberian motivasi kepada para pegawai harus memfokuskan kepada faktor-faktor intrinsik, dan *kedua*, motivasi yang bersumber dari luar diri pegawai, juga dikenal dengan motivasi eksternal atau motivasi ekstrinsik, seperti: kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan,

pengawasan oleh pimpinan, kondisi kerja dan gaji. Faktor-faktor tersebut yang membuat pegawai tidak termotivasi. Oleh karenanya pemimpin dalam melakukan pemberian motivasi jangan mengharap faktor-faktor ini menjadikan pegawai termotivasi, akan tetapi pemimpin tetap melakukan perbaikan-perbaikan yang sifatnya memelihara untuk menciptakan ketenangan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori dua faktor Herzberg. Menurut Herzberg dalam Siagian (2004) bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian hipotesis (3) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai di tentukan oleh motivasi kerja.

Pemberian motivasi kepada para pegawai berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi, pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para pegawai terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan, sasaran dan kegiatan organisasi, tujuan pribadi pegawai juga ikut tercapai. Hal ini sangat penting karena pendorong utama dan pertama bagi seorang pegawai adalah adanya persepsi dan harapannya bahwa dengan memasuki organisasi berbagai kepentingan pribadi akan terlindungi dan berbagai kebutuhan akan terpenuhi, Siagian (2004). Para pegawai akan selalu mengkaitkan pemberian motivasi oleh pemimpin dengan kepentingan dan tujuan pribadi, walaupun tetap dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi merupakan kesediaan untuk mengarahkan usaha ketingkat lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Kesediaan mengarahkan usaha tersebut sangat tergantung pada kemampuan masing-masing pegawai untuk memuaskan berbagai kebutuhan. Apabila seorang pegawai termotivasi maka pegawai yang bersangkutan akan berusaha keras untuk mengerjakan sesuatu. Siagian (2004) menyatakan bahwa yang berhubungan dengan motivasi adalah kebutuhan, kebutuhan merupakan keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi

menarik. Suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian bahwa seorang pegawai yang termotivasi sebenarnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan mereka melakukan usaha tertentu.

Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai ditentukan oleh kepemimpinan dan motivasi kerja, juga kepemimpinan secara tidak langsung menentukan kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan demikian motivasi kerja dapat membantu kompetensi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Menilik hasil penelitian ini, membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan elemen penting dalam menentukan kinerja pegawai satuan kerja. Kepemimpinan dengan kompetensinya dapat memotivasi pegawai yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian kepemimpinan ada kecenderungan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Dalam hal ini pemimpin dalam pemberian motivasi kerja kepada para pegawai agar berhati-hati, pemberian motivasi yang tepat akan menjadikan pegawai termotivasi, sebaliknya pemberian motivasi yang salah akan menjadikan pegawai tidak termotivasi malahan dapat menurunkan motivasi kerja. Herzberg dalam Siagian (2002) menyatakan bahwa para pegawai dapat dibagi menjadi dua golongan besar, yaitu (1) para pegawai yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai, dan (2) faktor-faktor ekstrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Para pegawai yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak untuk meningkatkan kinerja dari pada para pegawai yang terdorong secara ekstrinsik. Para pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi tinggi dan tidak perlu diawasi secara ketat. Sebaliknya para pegawai yang terdorong secara ekstrinsik cenderung kinerjanya diarahkan kepada perolehan yang diinginkan organisasi.

Kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan para pegawainya terletak pada kemampuan untuk memahami faktor-faktor motivasi tersebut, sehingga menjadi daya dorong yang efektif

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Simpulan yang didapat dari penelitian ini adalah: 1) Kompetensi kepemimpinan dapat menentukan kinerja pegawai. Pemimpin yang memiliki empati akan mengembangkan dan memelihara para pegawai untuk meningkatkan kewibawaan dalam mendorong kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang memiliki kekuatan prestasi memiliki standar pribadi yang tinggi, mendorong pegawai untuk terus mencari dan berupaya melakukan perbaikan kinerja, 2) Kompetensi kepemimpinan dapat menentukan motivasi kerja, pemimpin menginspirasi dan memotivasi pegawai. Hanya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, disebabkan karena pemimpin kurang empati, sehingga bertindak dengan cara-cara yang memicu reaksi negatif dari para pegawai, 3) Motivasi kerja yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dapat menentukan kinerja pegawai. Motivasi ekstrinsik yang bersumber dari luar diri pegawai, sifatnya tidak memotivasi tetapi keberadaannya perlu dipelihara dan hanya menciptakan ketenangan dan kestabilan organisasi. Sedangkan faktor yang dapat menjadi pegawai termotivasi adalah faktor yang bersumber dari dalam diri pegawai.

Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian lebih lanjut: 1) Agar pegawai menghasilkan kinerja yang optimal dalam satuan kerja, disarankan sebaiknya pegawai tetap diarahkan dan dimotivasi agar pegawai menghasilkan out put (hasil kerja) secara efektif dan efisien, tetap diciptakan suasana kondusif dan nyaman dalam pekerjaan, 2) Para pegawai mempunyai kebutuhan yang berlainan, disarankan sebaiknya pemimpin jangan memperlakukan secara sama, dan sebaiknya pemimpin dapat meluangkan waktu untuk memahami apa yang penting bagi setiap pegawai, 3) Kompetensi kesadaran emosi merupakan kunci sukses bagi kepemimpinan, disarankan agar pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan para pegawai untuk

mencapai tujuan organisasi, selain memiliki kemampuan berempati juga harus memiliki kepercayaan diri, kecerdasan diri, penilaian diri yang akurat dan harus memiliki pengendalian diri, transparansi, prestasi, inisiatif dan optimisme.

DAFTAR RUJUKAN

- Armanu, T. 2005. *Hubungan Kepemimpinan Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep, Artikel*.
- Cooper, R.K., dan Syawaf, A. 2002. *Executive EQ, Kecerdasan Emotional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, Cetakan Kelima. Jakarta: PT Gramedia.
- Covey, S.R. 1997. *Principle Centered Leadership*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dubrin, A.J. 2001. *Leadership, Research Findings, Practice and Skill*. Boston New York, Houghton Mifflin Company.
- Edwin, A.L. 1997. *Esenst Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Utama.
- Gibson, I., Dornnelly. 1985. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)* Jakarta: Erlangga.
- Gibson (alih bahasa Nunuk Adiami) 1996. *Organisast Edisi ke-8*, Jakarta: Jembatan.
- Goleman, D., Boyatzis, R., dan Mckee, A. (alih bahasa Susi Purwoko) 2004. *Primal Leadership (Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Hadari, N. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Kaloh, J. 2006. *Pemimpin, antara Keberhasilan dan Kegagalan*. Jakarta: Katahasta Pustaka.
- Kartini, K. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lako, A. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, Singapore.
- _____. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, dan Stephen, P. 1996. *Perilaku Organisasi (Konsep-Kontroversi-Aplikasi) Jilid I dan II*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- _____. 2001. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Siagian, S.P. 1995. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Adminlstrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Steer, Richard, M., Lyman, W., Porter, Gregory, A., Bigley. 1996. *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, International Editions, Singapore.
- Timpe, A. 2002. *Kepemimpinan*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih bahasa Susanto Boedidharmo, Jakarta, PT Gramedia.
- . 2 0 0 2 . *Memotivasi Pegawai*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih bahasa Susanto Boedidharmo. Jakarta: PT Gramedia.
- . 2 0 0 2 . *Kinerja*, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih bahasa Susanto Boedidharmo. Jakarta: PT Gramedia.
- Wagimin, I. 2001, *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Prestasi Kerja*, Tesis M.Si. Malang: Universitas Brawijaya.
- Wahjosumidjo. 1997. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G.A. 2002. *Leadership in Organizations*, 5th ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- . 1 9 9 8 . *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi bahasa Indonesia, dari *Leadership in Organizations*, 3e. Alih Bahasa Jusuf Udana. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.