

RIWAYAT HIDUP



Padmono Wibowo, lahir di Jakarta, 1 Juli 1968, anak keempat kembar dari tujuh bersaudara, pasangan dari Bapak Sukoso dan Ibu Sumarti. Menyelesaikan pendidikan di SD Negeri Cipulir 010, Kebayoran Lama Jakarta Selatan (1982), SMP Negeri 66 Kebayoran Lama Jakarta Selatan (1985), SMA Negeri 47 Tanah Kusir Jakarta Selatan (1988), dan Akademi Ilmu Pemasaryakatan (AKIP) sekolah kedinasan Kementerian Hukum dan HAM (1991).

Tahun 2001 melanjutkan studi S1 Administrasi Negara di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara YAPANN dan lulus tahun 2003. Tahun 2002 Mengikuti studi S1 Ilmu Hukum di Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Jagakarsa, lulus tahun 2004. Tahun 2004 melanjutkan studi S2 pada Program Studi Ilmu Administrasi (konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, lulus tahun 2006. Tahun 2008 melanjutkan studi di S3 (Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia) Universitas Negeri Jakarta.

Tahun 1992 berdinasi di Lembaga Pemasaryakatan Metro Lampung Tengah sebagai petugas Pengamanan. Tahun 1996 bertugas sebagai Pembina Taruna pada Akademi Ilmu Pemasaryakatan (AKIP) di Jakarta. Tahun 2007 diangkat sebagai pejabat eselon IV pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM hingga sekarang.

Aktif di Keluarga Silat Nasional Indonesia Perisai Diri sejak tahun 1985 s.d sekarang. Saat ini aktif melatih di Ranting Gandul sebagai sekretaris, dan aktif di Pengurus Daerah Kelatnas Indonesia Perisai Diri DKI Jakarta sebagai Ketua Bidang Penelitian dan Pengembangan.

Menikah dengan Wiwit Trias Windarini, dikaruniai tiga anak, 1) Putri Hambarani Wibowo (Siswi kelas XII SMA Negeri 97 Jakarta), 2) Pradnya Paramitha Sekar Ayu Wibowo (siswi kelas 6 SD Negeri 09 Pondok Labu Jakarta Selatan) dan Puan Zahra Noor Sejati Wibowo (siswi kelas 3 SD Negeri 09 Pondok Labu Jakarta Selatan).

SINOPSIS DISERTASI

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

STUDI KAUSAL

PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA KEMENTERIAN HUKUM
DAN HAK ASASI MANUSIA R.I.



PADMONO WIBOWO

No. Reg. : 7627070804

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**Diajukan kepada Program Pascasarjana Universitas
Negeri Jakarta dalam Rangka Memenuhi Sebagian
Persyaratan untuk memperoleh Gelar Doktor dan
Dipertahankan di Hadapan Sidang Terbuka
Senat Universitas Negeri Jakarta**

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2011

- Mullins, Laurie J.: Management and Organisational Behavior, Seventh edition, Pearson Editon Ltd, Harlow Essex CIA202JE England. 2005
- Mitrani, Alain et.al: *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Pustaka Utama Grafiti Jakarta. 1995
- Newstrom, John W. *Organizational Behavior , Human Behavior at Work*, Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill International, 2007
- Rao, TV : *Performance Appraisal – Theory & Practice*, Vani Educational Books, New Delhi, India, ed. Terjemahan, Ny. L. Mulyana. PT Pustaka Binaman Pressindo. 1992
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004
- Schemerhorn Jr., Hunt, John R., Osborn, Richard N: *Managing Organizational Behaviour*, USA: John Willey & Sons, Inc. 1994
- Singarimbun, Masri & Sofian Efendi. *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES, 2006
- Stone, Raymond J. *Human Resource Management*, Fifth Edition. Milton: John Wiley & Sons Australia, 2005.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior: Solution for Management*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2002
- Timpe. A. Dale.1988. *The Art and Science of Business Management Performance*. Kend Publishing Inc.
- Trihendradi, C., *7 Langkah Mudah melakukan Analisis Statistik menggunakan SPSS 17*, Edisi I. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2009
- Ulrich, Dave: *Human Resource Champions : the next agenda for adding value and delivering result*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, USA. 1997
- Walker, James W., *Human Resource Planning*, Second Printing. New York:Grolier Incorporated, 1985
- Werther, William B.,Jr. & Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*. Third Edition. Singapore: McGraw-Hill, 1989
- Wexley, Kenneth N. & Gary A.Yukl. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*, Sixth Edition. New Jersey: Pearson Education International, 2006

- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006
- Ingham, Jon, *Strategic Human Capital Management: Creating Value through People*, First Edition, Netherlands: Elseiver, 2007
- Irawan, Prasetya Dr, M.Sc: *Logika dan Prosedur Penelitian*, STIALAN Press, Jakarta. 2004
- Ivancevich, John M., *Human Resource Management*, Tenth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2007
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske & Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2008
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, and Matteson, Michael T : *Organizational Behaviour and Management*, seventh edition, McGraw-Hill Companies. dialih bahasakan oleh Gina Gania: *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, 2005, penerbit Erlangga.
- I Wayan Suartana. 2000. *Anteseden dan Konsekuensinya Job Insecurity dan Intensi Keluar pada Internal Auditor*. Tesis Program Pasca Sarjana UGM (Tidak dipublikasikan)
- Kerlinger, Fred N: *Asas-Asas Penelitian Behavioral* , Alih bahasa, Yogyakarta : UGM Press. 2003
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Eighth Edition. New York: Mc Graw-Hill/Irwin International, 2008
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Eleventh Edition. New York: Mc Graw Hill International Edition, 2008
- Lussier, Robert N and Achua, Christopher F.: *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Cinninnati:South-Western College Publishing. 2001
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H,: *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama/Human Resource Management, 9th edition, Jakarta/Singapore: penerbit Salemba Empat/South-Western College Publishing. 2002/2000
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary Ann,: *Organizational Behavior (Essentials)*, Second edition, McGraw Hill/Irwin, New York. 2009
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary Ann,: *Organizational Behavior Emerging Realities for The Workplace Revolution*, Fourth edition, McGraw Hill/Irwin, New York. 2008

KOMISI PROMOTOR

Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Ma'ruf Akbar Imanuridin, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

PANITIA UJIAN DOKTOR

Ketua

Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Rektor Universitas Negeri Jakarta

Sekretaris

Prof. Dr. H. Djaali
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Anggota

Prof. Dr. Muchlis R. Ludin, MA
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. H. Thamrin Abdullah, MM, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Ma'ruf Akbar Imanuridin, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Aris Pongtuluran, dr., MPH
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Wibowo, SE., M.Phil
Guru Besar Universitas Prof. Dr. Moestopo

Komisi Promotor Merangkap sebagai Anggota Panitia Ujian Doktor

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, William P, Perrewe, Pamela L, and Kacmar. K. Michele,; Strategic Human Resource Management. 1996
- Armstrong, Michael and Baron, Angela,; Managing Performance: Performance Management in Action, London:Chartered Institute of Personnel and Development, CPID House. 2005
- Allen, T.J and Cohen, S.I, 1969: Information Flow in Research and Development Laboratories. Administrative Science Quarterly. Vol. 14 hal. 12020 sebagaimana dikutip oleh Porter, Lyman and Roberts Karlene H,; Communication in Organizations, New York:Penguin Books. 1977
- Bass, Bernard M, and Avolio, Bruce J,; Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks:Sage Publications, Inc. 1994
- Bernardin, H. John dan Russel, J.E.A., 1993, Humans Resource Management : an Experimental Approach, International Edition, Singapore, McGraw Hill. Inc.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2009
- Cooper, Donald R. & Pamela S. Schindler. *Business Research Methods*, Tenth Edition. New York: McGraw Hill, 2008
- Creswell, John W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Trird Edition. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall, 2008
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Tenth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005
- Davis, Keith & John W. Newstrom. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1985
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008
- Daft, Richard L,; Organization Theory and Design, Cinnccinatti;South-Western College Publishing. 2001
- Greenberg. Jerald and Baron Robert. A : Behavior in Organizations, Ninth Edition, Pearson Education Inc, Upper Saddle River New Jersey 07458, 2006, p. 221.
- Hofstede, Geert, and Hofstede, G. Jan, : Cultures and Organizations Software of the Mind. New York: McGraw Hill. 2005

dan Kepuasan Kerja, melalui Sistem manajemen kinerja (*Performance management system*) dan Proses Manajemen Strategis (*Strategic Management Process*). Sistem manajemen kinerja (*Performance management system*) yang terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja harus melakukan hal berikut: (1) menyediakan informasi bagi karyawan mengenai kinerja mereka; (2) menjelaskan apa yang diharapkan organisasi; (3) mengidentifikasi kebutuhan pengembangan; (4) mendokumentasikan kinerja untuk catatan personal. Perlunya mengembangkan Proses Manajemen Strategis (*strategic management process*) yaitu proses meningkatkan untuk kinerja organisasi yang terbagi kedalam 4 (empat) bagian yaitu 1) perencanaan strategis, penganggaran berorientasi hasil, 3) manajemen kinerja, dan 4) pengukuran kinerja. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Fokus yang perlu diperhatikan untuk perbaikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM adalah redefinisi visi, misi dan strategi organisasi, analisis proses bisnis, pengembangan *e-office*, peningkatan kualitas pelayanan, evaluasi jabatan, analisis jabatan, penetapan standar kompetensi, dan penetapan standar kinerja individual.

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA,
DAN KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI
STUDI KAUSAL PADA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR, WORK
MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION TOWARD EMPLOYEE
PERFORMANCE A CAUSAL STUDY ON HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT BOARD OF LAW AND HUMAN RIGHTS
MINISTRY OF LAW AND HUMAN RIGHTS**

PADMONO WIBOWO

ABSTRACT

The study aims to find out the effect of leadership behavior, work motivation, and job satisfaction toward the employee performance. The study was conducted at Human Resources Development Board of Law And Human Right Ministry of Law And Human Right by using a survey method with structural equation model applied in testing hypothesis and 127 samples selected by proportional random sampling. Result showed a positive direct effect employee's performance: (1) there is a positive direct effect of leadership behavior toward the employee performance; (2) there is a positive direct effect of work motivation toward the employee performance; (3) there is a positive direct effect of job satisfaction toward the employee performance; (4) there is a positive direct effect of work motivation toward the job satisfaction; (5) there is a positive direct effect of leadership behavior toward the work motivation; (6) there is a positive direct effect of leadership behavior toward the job satisfaction. The results suggest that leadership behavior, work motivation, and job satisfaction are important determinants of the employee performance.

Keywords : Leadership Behavior, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pelayanan publik pada substansinya bermuara pada upaya peningkatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Oleh karena itu, kinerja pemerintah (eksekutif) pada akhirnya akan berkaitan langsung dengan aktifitasnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik pemerintah, saat ini dirasakan semakin perlu untuk dibenahi dan ditingkatkan. Upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik dalam artian pelayanan yang lebih efisien, efektif dan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Penilaian kinerja pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik tersebut dapat diukur melalui sejumlah indikator yang diharapkan dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, penilaian kinerja tersebut juga berfungsi sebagai kontrol pemerintah, penilaian kinerja yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan motivasi dari pegawai pemerintah, meningkatkan kinerja pelayanan publik, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam memberikan penilaian dan mendorong aparat pemerintah daerah untuk menyediakan kualitas pelayanan yang lebih baik, serta meningkatkan pemahaman publik mengenai pelayanan publik yang lebih faktual dan spesifik pada tingkat masyarakat. Kinerja pelayanan publik oleh pemerintah secara ideal (kuantitatif dan kualitatif) dapat diukur dari sejauh mana pemerintah dapat menjalankan kewajiban-kewajibannya tersebut dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat yang berkaitan langsung dengan bagaimana pemerintah daerah yang bersangkutan menyelenggarakan proses pelayanannya. Diharapkan akan mampu meningkatkan kualitas layanan masyarakat secara lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif sekaligus dapat membangun kapasitas sumber daya manusia (masyarakat) untuk secara aktif terlibat dalam proses pembangunan

Pemerintah mengeluarkan berbagai indikator penilaian untuk menilai kinerja kementerian dan instansi pemerintah setingkat

- 2) Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Motivasi Kerja, dengan memberikan motivasi berupa : 1) membantu menentukan arah perilaku kerja pegawai yang sesuai dengan prosedur dan etika kerja; 2) meningkatkan upaya kerja pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, cepat, tepat, dan sesuai harapan; 3) mendorong ketekunan kerja pegawai dengan menunjukkan cara kerja yang lebih efektif dan efisien; dan 4) mendorong minat kerja pegawai dengan melakukan tugas yang lebih cepat dari yang seharusnya. Selain hal tersebut pimpinan diharapkan dapat memotivasi kerja pegawai dengan jalan; mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan, menghargai ide-ide dan pendapat bawahan dalam mengambil keputusan, melakukan komunikasi secara intensif dengan bawahan tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja serta tujuan yang ingin dicapai, memberikan kepercayaan dalam melaksanakan tugas, bersikap profesional dan proporsional kepada bawahan, bersikap adil dan memberikan perhatian timbal balik atas pelaksanaan tugas dan permasalahan yang terjadi.
- 3) Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh pegawai berupa pengalaman kerja yang menarik yang dirasakan oleh pegawai atas tugas-tugas yang diperintahkan pimpinan, perasaan diakui dan dihargai atas hasil kerja, adanya kejelasan dan kesempatan untuk memperoleh promosi dan karir, adanya pengawasan kerja dalam bentuk umpan balik positif dari pimpinan atas hasil kerja, dan suasana kerja harmonis dan kondusif dari rekan kerja yang diciptakan oleh pimpinan.
- 4) Untuk peningkatan kualitas Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM secara keseluruhan, perlu peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja

- 6) Untuk meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Motivasi Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Motivasi Kerja ditingkatkan, akan menyebabkan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM.

Dari seluruh implikasi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa, untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan, kualitas Motivasi kerja, dan kualitas Kepuasan Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan, kualitas Motivasi kerja, dan kualitas Kepuasan Kerja ditingkatkan akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM.

SARAN

Berkenaan dengan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang telah diuraikan dan implikasi hasil penelitian diatas, maka diajukan saran sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan dari atasan pegawai yaitu para pejabat struktural dengan jalan meningkatkan peran pegawai antara lain : 1) mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, 2) mendorong pegawai meningkatkan prestasi kerja, 3) mendelegasikan wewenang kepada pegawai, 4) memberikan petunjuk pada pegawai dalam melaksanakan tugasnya, 5) mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik, 6) memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi kepada pegawai yang melaksanakan tugas tidak sesuai yang seharusnya. Selain itu perlu juga melakukan rotasi jabatan secara periodik untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan pengalaman kerja lebih baik

kementerian seperti Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Survey Integritas Sektor Publik yang dilaksanakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Laporan Keuangan dan Inventaris Barang Milik Negara oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) serta audit internal dari Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM. Dari keempat indikator tersebut Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk LAKIP(Menpan-RB, 23 Maret 2010) tahun 2009 mendapat nilai 30,45 (peringkat "C"-Agak Kurang) sementara nilai tertinggi 68,55 (predikat "B"- Baik) yaitu Kementerian Pendidikan Nasional dan nilai terendah 22,52 (predikat "D"-Kurang) yaitu Lembaga Sandi Negara. Survei indeks integritas (KPK, 22 Desember 2009) yang disampaikan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2008 dan 2009 menempatkan Kementerian Hukum dan HAM tergolong dalam lima belas instansi pemerintah dengan skor integritas terendah.

Sedangkan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memberikan nilai Tanpa Pendapat (*Disclaimer*) untuk laporan tahun 2006-2008 yang lebih banyak disebabkan oleh lemahnya pemahaman administrasi keuangan, perlengkapan dan pemeliharaan inventaris, arsip dan penggunaan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SABMN). Sedangkan hasil audit Inspektorat Jenderal masalah-masalah yang menonjol adalah pelanggaran berupa ; 1) Penyalahgunaan uang PNBK pada Kantor Imigrasi; 2) Kesalahan Prosedur dalam pengadaan Barang.Jasa yang tidak sesuai dengan KEPRES Nomor. 80 Tahun 2003; 3) Pungutan liar dalam pelayanan publik; 4) Pelarian Narapidana; 5) Narkotika di Lapas dan Rutan; 6) Kekerasan Pegawai Lapas terhadap Warga Binaan; 7) Disiplin Pegawai.

Bagi instansi pemerintah laporan akuntabilitas instansi menjadi tolok ukur kinerja organisasi dan menjadi laporan kepada masyarakat atas anggaran yang diberikan untuk operasional pelayanan. Tinggi rendahnya kinerja organisasi pemerintah atau swasta sangat tergantung dari manusia yang mengelola. Dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja organisasi bergantung pada tinggi rendahnya kinerja pegawai atau sumber daya manusia yang berada dalam organisasi.

Pencapaian visi, misi maupun tujuan organisasi tidak terlepas dari upaya-upaya yang terus menerus dilakukan baik oleh pimpinan

maupun anggota organisasi. Demikian halnya dengan instansi pemerintah, yang memiliki tugas pokok memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintahan dapat berjalan dengan baik apabila menjalankan sistem manajemen organisasi yang baik meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan laporan. Kesulitan terbesar adalah menjadikan sistem manajemen organisasi sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dan mempengaruhi. Tidak ada satu rangkaian sistem yang tidak berperan penting atau hanya satu sistem yang berperan penting. Setiap organisasi penting untuk melakukan mekanisme kontrol atau pengawasan dan pelaporan atas pekerjaan yang dilakukan. Menurut Gilley (1998: 6) "suksesnya pertumbuhan organisasi diyakini berhubungan dengan pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia, kompensasi, dan penghargaan bagi pegawainya yang berdasarkan pencapaian prestasi memacu pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Adapun pengembangan organisasi yang berdasarkan pada pencapaian prestasi, menjadikan sumber daya manusia menjadi asset terbesar bagi organisasi".

Mathis dan Jackson (2006: 113) menilai bahwa sebagai suatu potret birokrasi, persoalan peningkatan sumber daya manusia tidak akan selesai hanya dengan meningkatkan kualitasnya semata. Peningkatan kualitas sumber daya manusia memerlukan berbagai upaya yang lebih kompleks dari sekedar mendidik dan melatih mereka. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan bila perlu diubah sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

Rao (1992: ix) mengatakan bahwa prestasi suatu organisasi tidak lepas dari prestasi setiap individu yang terlibat didalamnya. Maka perlu disadari pentingnya pengembangan setiap karyawan yang ada, mengingat bahwa mereka merupakan sumber daya yang tinggi nilainya. Robbins dan Judge (2009: 313) menjelaskan mengenai kriteria manajemen dalam mengevaluasi kinerja karyawan, mereka mengatakan bahwa "Kriteria yang dipilih oleh manajemen untuk mengevaluasi saat menilai kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi apa yang dilakukan karyawan. Tiga kriteria yang paling populer adalah hasil pekerjaan individual, perilaku, dan sikap".

IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka diajukan implikasi hasil penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan menyebabkan peningkatan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM;
- 2) Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Motivasi Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Motivasi Kerja ditingkatkan, akan menyebabkan peningkatan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM;
- 3) Untuk meningkatkan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja. Hal ini berarti jika kualitas Kepuasan Kerja ditingkatkan, akan menyebabkan peningkatan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM;
- 4) Untuk meningkatkan kualitas Motivasi Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan menyebabkan peningkatan kualitas Motivasi Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM;
- 5) Untuk meningkatkan kualitas Kepuasan Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM, diperlukan peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan. Hal ini berarti jika kualitas Perilaku Kepemimpinan ditingkatkan, akan menyebabkan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM;

- 3) Terdapat pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai, salah satunya dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, sehingga peningkatan kualitas Kepuasan Kerja dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai;
- 4) Terdapat pengaruh langsung positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya Motivasi Kerja Pegawai, salah satunya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, sehingga peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan dapat mempengaruhi kualitas Motivasi Kerja;
- 5) Terdapat pengaruh langsung positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, sehingga peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan dapat mempengaruhi kualitas Kepuasan Kerja;
- 6) Terdapat pengaruh langsung secara positif Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya Kepuasan Kerja, salah satunya dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, sehingga peningkatan kualitas Motivasi Kerja dapat mempengaruhi kualitas Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil dan temuan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan Kinerja Pegawai secara langsung dipengaruhi oleh Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Oleh karena itu peningkatan kualitas Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dapat berpengaruh langsung positif terhadap peningkatan kualitas Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM.

Dalam melakukan aktifitas pekerjaan tidak semua pekerja atau pegawai menyadari pentingnya peran dan tanggung jawab mereka bagi organisasi, tidak sedikit pegawai yang kurang bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan. Mereka memandang pekerjaannya sebagai hal yang kurang atau tidak penting, tidak menyenangkan dan tidak berarti. Sikap yang demikian menunjukkan orang cenderung bekerja semata-mata ingin mendapatkan upah dan bukan karena pekerjaan itu sendiri. Nampaknya mereka kurang terlibat dengan pekerjaannya, kenyataan yang demikian dapat diamati terjadi di Indonesia tidak saja organisasi privat atau swasta juga organisasi publik atau pemerintah. Kecenderungan sikap ketidakterlibatan ini terjadi baik dari para pekerja pelaksana ataupun tingkat manajerial. Namun demikian terdapat pula pegawai yang memandang bahwa pekerjaan yang dilakukannya penting, menyenangkan, dan apa yang dilakukan berarti bagi organisasi dan dirinya sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Mereka dapat dikatakan sebagai pegawai yang berprestasi. Kinerja pegawai negeri sipil (PNS) kerap mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Indikator kinerja instansi pemerintah adalah tingkat pelayanan publik. Hal ini berakibat pada penilaian para PNS kurang produktif, kurang disiplin, serta beretos kerja rendah. Kemampuan atau potensi yang dimiliki PNS sangat tergantung kepada atasan masing-masing setiap unit kerja. Jika atasan disetiap unit kerja cerdas mengambil kebijakan dalam pemberdayaan bawahannya, maka ada kesempatan PNS itu bekerja sesuai potensi yang dimilikinya. (Hermansyah, 2006: 38)

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (LAKIP Kemenkumham, 2010) sebagai lembaga pemerintah melaksanakan tugas pembangunan di bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam agenda penegakan hukum sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJM) 2010-2014, yaitu; 1) persepsi masyarakat pencari keadilan untuk merasakan kenyamanan kepastian, keadilan dan keamanan dalam berinteraksi dan mendapat pelayanan dari penegak hukum, 2) Tumbuhnya kepercayaan masyarakat dan penghormatan publik kepada aparat dan lembaga penegak hukum, 3) Mendukung iklim berusaha yang baik sehingga kegiatan ekonomi dapat berjalan dengan pasti dan aman serta efisien. Sasaran utama

dalam agenda penegakan hukum yang menjadi tugas Kementerian Hukum dan HAM, adalah ; 1) Pembentukan peraturan perundang-undangan mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan perkembangan global secara tepat waktu, 2) Seluruh peraturan perundang-undangan ditingkat pusat maupun daerah harmonis dan melindungi kepentingan nasional, 3) Seluruh pengawasan dan penindakan dilakukan secara konsisten untuk menjamin kepastian hukum, 4) Seluruh desa sadar hukum, 5) Seluruh masyarakat, terutama kelompok rentan dan minoritas memperoleh perlindungan dan pemenuhan atas hak asasinya, 6) Hak kekayaan intelektual masyarakat menjadi produk bernilai ekonomi yang diakui secara internasional, 7) Seluruh unit kerja memenuhi standar pelayanan prima dan mencapai target kinerjanya dengan administrasi yang akuntabel, 8) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai *Law Centre* memiliki kantor pelayanan hukum dan hak asasi manusia di setiap kabupaten/kota.

Dari delapan sasaran utama tersebut, target yang paling rendah adalah “Seluruh unit unit kerja memenuhi standar pelayanan prima dan mencapai target kinerjanya dengan administrasi yang akuntabel, hanya 66 % dari target 96 % hal ini dikarenakan belum efektifnya pelaksanaan pengendalian, pengawasan, dan evaluasi kinerja pada unit kerja dalam memenuhi standar pelayanan prima. Untuk dapat memaksimalkan peningkatan kinerja salah satu upayanya adalah peningkatan kualitas dan jumlah aparatur hukum yang profesional dibidang hukum, perancangan dan penyusunan peraturan perundang-undangan melalui metode rekrutmen langsung dan pendidikan dan pelatihan.

Salah satu persoalan yang mendasar dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) Kementerian Hukum dan HAM adalah masalah struktur organisasi yang majemuk, kemampuan kerja, kemampuan kepemimpinan, rendahnya motivasi kerja, yang berakibat pada buruknya kualitas pelayanan. Kementerian Hukum dan HAM terdiri dari 11 unit eselon satu, 33 kantor wilayah, 564 unit pelaksana teknis Pemasaryakatan (terdiri dari Lembaga Pemasaryakatan, Rumah Tahanan Negara, Balai Pemasaryakatan, Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara dan Cabang Rumah Tahanan Negara), 126 unit

Dalam tabel terlihat bahwa pada model yang dihipotesiskan, variabel Kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Motivasi Kerja dengan pengaruh sebesar 0.48 (48%). Nilai *T-Value* yang diperoleh untuk variabel Motivasi Kerja lebih besar dari 1.96, yaitu 4.69. Berdasarkan nilai tersebut, dinyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Variabel Kepuasan Kerja dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Motivasi Kerja dengan pengaruh sebesar 0.34 (34%). Nilai *T-Value* yang diperoleh untuk variabel Motivasi Kerja lebih besar dari 1.96, yaitu 3.15. Berdasarkan nilai tersebut, dinyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Variabel Kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Kepuasan Kerja dengan pengaruh sebesar 0.27 (27%). Nilai *T-Value* yang diperoleh untuk variabel Motivasi Kerja lebih besar dari 1.96, yaitu 3.34. Berdasarkan nilai tersebut, dinyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

KESIMPULAN

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

- 1) Terdapat pengaruh langsung positif Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai, salah satunya dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, sehingga peningkatan kualitas perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai;
- 2) Terdapat pengaruh langsung positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BPSDM Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM. Hasil ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai, salah satunya dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, sehingga peningkatan kualitas Motivasi Kerja dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai;

Gambar diatas berisikan nilai-nilai *T-Value* dan *Standardized Solution* untuk seluruh koefisien jalur. Seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari 1.96 dan dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien jalur tersebut signifikan.

Pengujian jalur individual terdiri dari uji Gamma dan uji Beta. Berikut disampaikan masing-masing hasil uji Gamma dan Beta.

1) Uji Gamma

Tabel. Hasil Uji Gamma variabel Perilaku Kepemimpinan

	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Perilaku Kepemimpinan	0.31	0.27	0.49
	(0.08)	(0.08)	(0.07)
T-Value	3.06	2.75	5.75

Dalam tabel terlihat bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 0.49 (49%), variabel Motivasi Kerja sebesar 0.31 (31%) dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.27 (0.27%). Nilai T-Value yang diperoleh untuk ketiga variabel bebas ini lebih besar dari 1.96, yaitu 5.75 untuk Kinerja Pegawai, 3.06 untuk Motivasi Kerja dan 2.75 untuk Kepuasan Kerja. Berdasarkan pada nilai-nilai ini, dinyatakan bahwa variabel Perilaku Kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.

2) Uji Beta

Tabel. Uji Beta variabel Motivasi Kerja * Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja * Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja * Kinerja Pegawai.

	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
Kinerja Pegawai	0.48	0.27
	(0.08)	(0.07)
T-Value	4.69	3.34

	Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
Kepuasan Kerja	0.34	
	(0.09)	
T-Value	3.15	

pelaksana teknis Imigrasi (Kantor Imigrasi, Perwakilan Imigrasi di Luar Negeri dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi) dan 5 kantor Balai Harta Peninggalan. Kementerian Hukum dan HAM menurut data sampai dengan Juni 2009, memiliki 44.376 orang pegawai diseluruh Indonesia, 37.719 (85,61%) diantaranya bertugas didaerah yaitu Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis. Sisanya bertugas di 11 unit eselon satu. Terdapat 7687 jabatan struktural dengan komposisi 11 eselon I (satu), 250 eselon II (dua), 984 eselon III (tiga), 3163 eselon IV (empat), dan 3279 eselon V (lima). Hanya 19.03 % dari jumlah pegawai yang menduduki jabatan struktural, artinya lebih dari 80.96 % pegawai berkompetisi menduduki jabatan struktural atau menjadi pejabat fungsional.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia merupakan instansi pendukung di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang bertugas dibidang pengembangan sumber daya manusia dibidang hukum dan hak asasi manusia. Sebagai unit pendukung tugas pokok BPSDM adalah meningkatkan kualitas aparatur hukum dan hak asasi manusia hingga menjadi profesional dan berkinerja tinggi untuk memberikan pelayanan prima. Menjadi sangat penting bagi BPSDM untuk meningkatkan kualitas pelayanan dibidang pendidikan dan pelatihan, tentunya dengan peningkatan kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas tersebut. Tugas sebagai pengelola pendidikan dan pelatihan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi pendidikan dan pelatihan. Penilaian terhadap kualitas pengelola pendidikan dan pelatihan dilakukan terhadap : 1) tenaga kediklatan yaitu pimpinan dan pegawai, dan widyaiswara, 2) program pendidikan dan pelatihan (diklat), yaitu kurikulum, bahan ajar, metode diklat, jangka waktu pelaksanaan, dan pedoman pelaksanaan program diklat, 3) fasilitas diklat yaitu sarana dan prasarana.

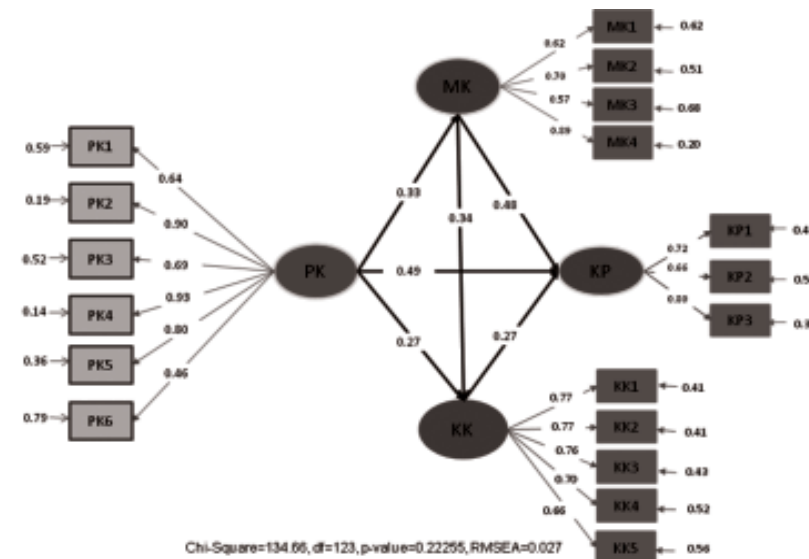
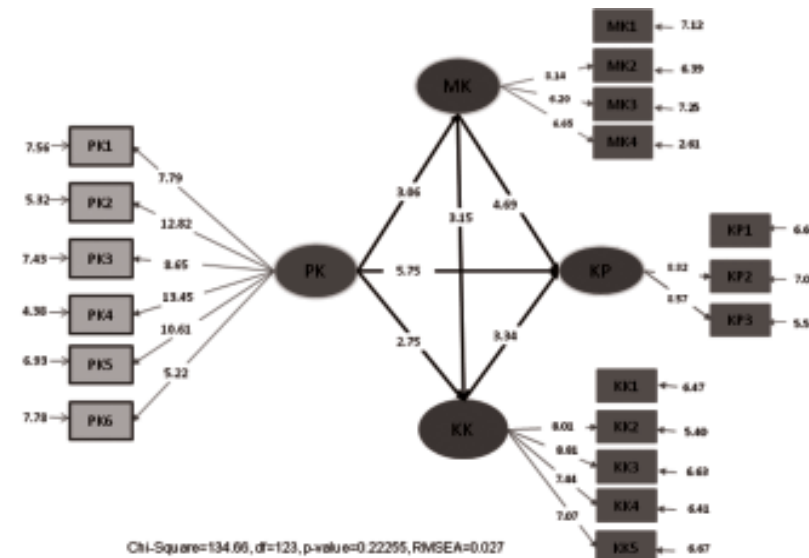
Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP 3) merupakan sistem penilaian kinerja bagi pegawai negeri sipil di Indonesia yang terdiri dari unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Didalam DP3 tersebut, unsur prestasi kerja diukur dari kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan, kesehatan, dan produktifitas. Secara

keseluruhan DP3 memuat 86 unsur penilaian dengan menggunakan 5 skala pengukuran mulai dari (amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang) sehingga memuat 222 item penilaian. Kondisi nyata yang terjadi dalam pelaksanaan DP3 ini tidak berjalan dengan baik, banyak situasi dan kondisi yang tidak mendukung seperti keengganan pimpinan, ketidaktahuan dalam menilai secara benar, sikap antipati terhadap penilaian, dampak penilaian yang tidak berpengaruh terhadap penghargaan atau hukuman, tidak serta merta meningkatkan gaji dan sebagainya.

Identifikasi Masalah

Seorang pemimpin disamping memiliki pengaruh dalam menjalankan dan menggerakkan organisasi, juga perilaku dan gaya kepemimpinan yang tepat ikut mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan saat ini yang dituntut memiliki keluwesan, kemandirian, dan berkinerja handal serta dalam beberapa hal berperilaku selayaknya organisasi bisnis disektor swasta yang agresif, inovatif dan kreatif (PSKPK FISIP UI, 2003). Rekomendasi ini menurut Kreitner dan Kinicki (2008: 480-490) mengindikasikan diperlukan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat, yang disamping berorientasi pada perubahan juga sekaligus tercapainya kinerja yang telah ditargetkan seperti halnya perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional. Sedangkan Gary Yukl (2005: 16) berpendapat bahwa perilaku kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin yang karismatik mempengaruhi sikap dan perilaku dari pengikut meliputi (1) menyampaikan sebuah visi yang menarik, (2) menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi, (3) mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu, (4) menyampaikan harapan yang tinggi (5) memperlihatkan keyakinan akan pengikut, (6) pembuatan model peran dari periaku yang konsisten dengan visi itu, (7) mengelola kesan pengikut akan pemimpin, (8) membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi, dan (9) memberikan kewenangan kepada pengikut.

Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, berbagai cara peningkatan kinerja organisasi dirumuskan, direncanakan, direncanakan dan dievaluasi. Berbagai aspek yang menjadi hambatan



Setelah dilakukan pengujian model secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian masing-masing variabel, yaitu untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak. Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki tingkat signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai *t*-hitung yang diperoleh. Sebuah jalur dikatakan signifikan jika nilai *t*-hitung untuk jalur tersebut lebih besar dari 1.96. Berikut ini diagram yang berisikan nilai-nilai *T-value* dan *Standardized Solution* untuk seluruh koefisien jalur.

diupayakan diminimalisir dan aspek-aspek yang berhubungan dengan peningkatan kinerja di jadikan prioritas. Aspek manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan masyarakat perlu dicermati secara mendalam dan dijadikan kebijakan pimpinan. Sehingga pimpinan memperoleh informasi yang akurat untuk mendapatkan jalan keluar meningkatkan kinerja. Masalah kinerja pegawai yang didasari oleh perilaku kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja masih perlu diteliti. Hasil penelitian untuk memberikan masukan yang berguna untuk pencapaian kinerja pegawai yang juga akan berdampak pada kinerja organisasi dan tujuan organisasi pemerintah.

Rumusan Masalah

Pada permasalahan yang ada, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai ?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai?;
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai?
4. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja?
5. Apakah Perilaku Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja?

DESKRIPSI TEORITIS

Bacal (2005: 1) menjelaskan bahwa semua organisasi menghadapi tantangan tentang bagaimana mengevaluasi, menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kecakapan karyawan mereka untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai, dan juga untuk memastikan bahwa individu mendapatkan kepuasan sebanyak mungkin dari pekerjaannya disaat yang sama dia membuat kontribusi yang efektif.

Peneliti membatasi penelitian kedalam variabel Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja, kedalam bentuk model penelitian. Peneliti beranggapan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap permasalahan manajemen sumber daya manusia di Kementerian Hukum dan HAM, khususnya dalam melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kinerja (*Performance*)

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan erat. Kinerja organisasi meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja pegawai.

Kinerja pegawai didefinisikan oleh Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2009: 37) sebagai nilai satu kesatuan dari perilaku karyawan sebagai kontribusi dan lainnya secara positif, untuk pemenuhan tujuan organisasi. Terdapat tiga kategori yang berlaku secara umum yaitu 1) Kinerja tugas (*task performance*) meliputi perilaku karyawan/pegawai yang secara langsung terlibat di dalam transformasi sumber daya organisasi ke dalam hasil produksi organisasi baik barang atau jasa, 2) Perilaku warganegara (*citizenship behavior*) adalah aktivitas karyawan/pegawai secara sukarela tidak untuk diberi penghargaan tetapi memberikan kontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas kerja di tempat kerjanya 3) perilaku kontraproduktif (*counterproductive behavior*) adalah perilaku karyawan yang dengan sengaja menghambat pemenuhan tujuan organisasi yang memberikan kontribusi negatif pada organisasi. Untuk memahami apa dan bagaimana menjadi orang yang berkinerja baik (*good performer*) Colquitt, LePine dan Wesson, menggambarannya kedalam gambar berikut.

Variabel Kepuasan Kerja terdiri dari 5 indikator, meliputi: 1) Pekerjaan itu sendiri (KK1), 2) Pengakuan dan Penghargaan Kerja (KK2), 3) Kesempatan Memperoleh Promosi (KK3), 4) Pengawasan (KK4), dan 5) Rekan kerja. Seperti terlihat pada Tabel.

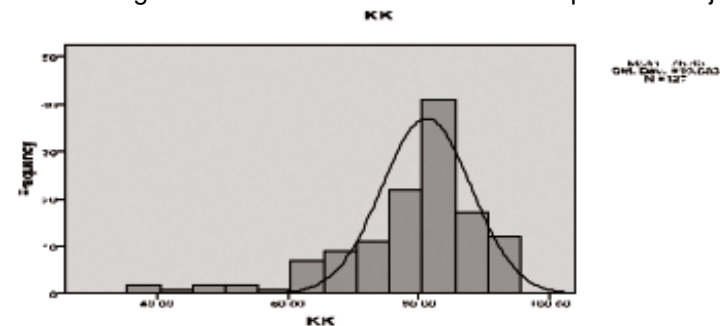
Tabel. Nilai Persepsi Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	127	1.20	5.00	3.7685	.64951
KK2	127	1.00	5.00	3.3360	.76362
KK3	127	1.00	5.00	3.6016	.81123
KK4	127	1.75	5.00	3.7854	.53054
KK5	127	3.00	5.00	4.1083	.53228
KK	127	1.82	4.47	3.7199	.51097
Valid N (listwise)	127				

Dari tabel. diketahui bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel Kepuasan Kerja (KK) adalah sebesar 3,7199. Nilai tertinggi ada pada indikator KK5 yaitu Rekan kerja berkaitan dengan dukungan dan kerjasama antar rekan kerja, sebesar 4,1083 dan terendah terdapat pada KK2 yaitu Pengakuan dan penghargaan kerja berkaitan dengan pengakuan terhadap posisi pegawai dan pemberian penghargaan kerja, sebesar 3,3360

Sebaran skor data indikator variabel Kepuasan Kerja disajikan dalam histogram seperti terlihat pada grafik.

Grafik. Diagram sebaran skor data Indikator Kepuasan Kerja

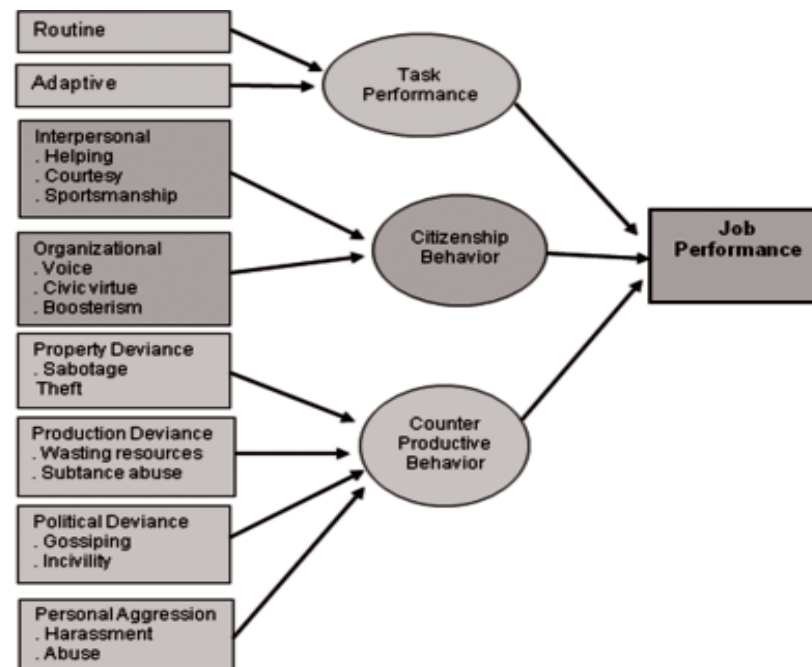
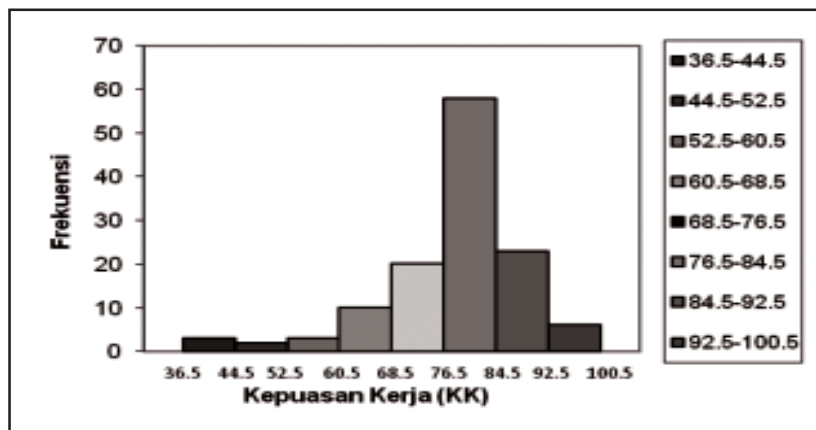


Tabel. Distribusi Data Variabel Kepuasan Kerja berdasar kelas interval

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	37 – 44	3	2,4	2,4
2	45 – 52	2	1,6	3,9
3	53 – 60	3	2,4	6,3
4	61 – 68	10	7,9	14,2
5	69 – 76	20	15,7	29,9
6	77 – 84	58	45,7	75,6
7	85 – 92	23	19,7	95,3
8	93 – 100	6	4,7	100
Jumlah		127	100	

Bagian terbesar skor variabel kepuasan kerja berada pada kelas interval antara 77 - 84 sebesar 45.7 % dan diikuti dengan kelas interval 85 - 92 sebesar 19,7 %, selanjutnya kelas interval antara 69 - 76 sebesar 15,7 %. Terdapat 4 kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10%.. Distribusi frekuensi dalam tabel di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.

Grafik. Histogram Distribusi Data Variabel Kepuasan Kerja



Gambar. What Does It Mean to be a Good Performer.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008: 110) mengemukakan bahwa Kinerja dipandang sebagai fungsi 1) Kapasitas untuk berkinerja yaitu berhubungan dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi hanya mungkin dicapai jika seorang karyawan tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya; 2) Memiliki kesempatan untuk berkinerja juga merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja. Kadang-kadang karyawan mungkin kurang memiliki kesempatan untuk berkinerja bukan karena peralatan yang buruk atau teknologi yang usang, akan tetapi karena keputusan yang buruk dan sikap yang kuno; 3) Kesiediaan untuk berkinerja yaitu berhubungan dengan sejauh mana seorang individu ingin ataupun bersedia berusaha

untuk mencapai kinerja yang baik di pekerjaan. Kesiapan untuk berkinerja ini adalah motivasi. Tidak ada kombinasi dari kapasitas dan kesempatan yang akan menghasilkan kinerja tinggi jika tidak ada tingkat motivasi atau keinginan berkinerja.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008: 234) mengatakan bahwa kinerja kerja berhubungan dengan sejumlah hasil, yaitu hasil tujuan (*objective outcomes*), hasil perilaku pribadi (*personal behaviour outcomes*), hasil intrinsik dan ekstrinsik (*intrinsic and extrinsic outcomes*), dan hasil kepuasan kerja (*job satisfaction outcomes*). Hasil tujuan (*objective outcomes*) berhubungan dengan kualitas dan kuantitas output, absensi, keterlambatan, dan pergantian pegawai merupakan hasil objektif yang dapat diukur secara kuantitatif. Untuk setiap pekerjaan, standar implisit dan eksplisit muncul untuk setiap hasil objektif tersebut. Akan tetapi kinerja kerja juga berhubungan dengan output lain.

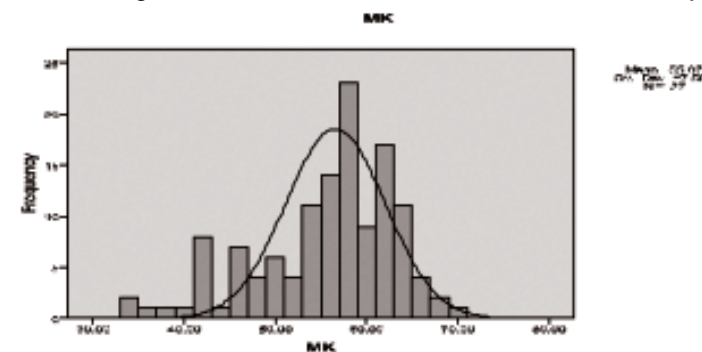
Hasil perilaku pribadi (*personal behaviour outcomes*) berhubungan dengan pemegang pekerjaan yang bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri. Dia bereaksi baik dengan hadir secara teratur atau absen, dengan tetap melaksanakan pekerjaan atau dengan berhenti. Terlebih lagi masalah fisiologi dan masalah kesehatan dapat muncul sebagai konsekuensi kinerja kerja. Stress yang berhubungan dengan kinerja kerja dapat berkontribusi pada ketidakseimbangan fisik dan mental.

Hasil intrinsik dan ekstrinsik (*intrinsic and extrinsic outcomes*), berkaitan dengan pengetahuan akan perbedaan antara hasil intrinsik dan ekstrinsik adalah penting untuk memahami reaksi orang terhadap pekerjaan mereka. Hasil intrinsik merupakan objek atau peristiwa yang mengikuti usaha pekerja sendiri dan tidak memerlukan keterlibatan orang lain atau dengan kata lain hasil yang jelas-jelas berhubungan dengan peranan pekerja. Hasil ekstrinsik merupakan objek atau peristiwa yang mengikuti usaha pekerja dalam hubungannya dengan faktor orang lain yang tidak secara langsung terlibat dalam pekerjaan itu sendiri. Imbalan, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan supervisi merupakan objek di tempat kerja yang secara potensial merupakan hasil dari pekerjaan, akan tetapi hal tersebut bukan merupakan bagian fundamental dari pekerjaan. Berhadapan dengan orang lain dan interaksi pertemanan merupakan sumber dari hasil ekstrinsik.

Dari tabel. diketahui bahwa nilai rata – rata untuk variabel Motivasi Kerja (MK) adalah sebesar 3,9102. Nilai tertinggi atau terbesar memberikan kontribusi pembentuk variabel MK ada pada indikator MK2 yaitu upaya kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, cepat, tepat dan sesuai harapan pimpinan, sebesar 4,2638 dan terendah terdapat pada MK3 yaitu ketekunan kerja pegawai dalam menunjukkan cara kerja yang lebih efektif dan efisien, sebesar 3,6743.

Sebaran skor data indikator variabel Motivasi Kerja disajikan dalam histogram seperti terlihat pada grafik.

Grafik. Diagram sebaran skor data Indikator Motivasi Kerja

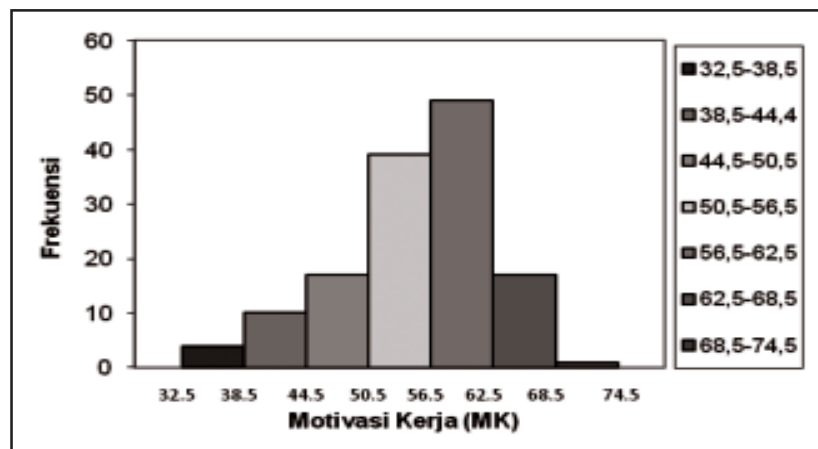


Variabel Kepuasan Kerja (KK)

Skor variabel Kepuasan Kerja diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 21 butir pernyataan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 (lima) alternatif jawaban yaitu tidak memuaskan (1), kurang memuaskan (2), cukup memuaskan (3), memuaskan (4), dan sangat memuaskan (5). Dengan demikian secara empirik skor kinerja pegawai berada pada interval antara 21 – 127. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor kepuasan kerja mempunyai rentang empiris antara 37 – 100 dan jangkauan (*range*) sebesar = 2,65. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar = 3,7199, modus sebesar = 3,67, standar deviasi sebesar = 0,51097 dan varians sebesar = 0,261. Adapun distribusi frekuensi skor kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel.

Bagian terbesar skor variabel kinerja pegawai berada pada kelas interval antara 57 - 62 sebesar 38.6% dan diikuti dengan kelas interval 51 - 56 sebesar 22,8%, selanjutnya kelas interval antara 45 – 50 dan 63 – 68 masing-masing sebesar 13,4 %. Terdapat 3 kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10%. Distribusi frekuensi dalam tabel di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.

Grafik. Histogram Distribusi Data Variabel Motivasi Kerja



Variabel Kepuasan Kerja terdiri dari 4 indikator, meliputi: 1) Arah perilaku kerja (MK); 2) Upaya kerja (MK2); 3) Ketekunan kerja (MK3); 4) Intensitas kerja (MK4). Seperti terlihat pada tabel.

Tabel. Nilai Persepsi Indikator Variabel Motivasi Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MK1	127	2.00	5.00	3.8058	.76392
MK2	127	2.50	5.00	4.2638	.61906
MK3	127	2.00	5.00	3.6743	.69338
MK4	127	2.00	5.00	3.8937	.62956
MK	127	2.42	4.92	3.9102	.54559
Valid N (listwise)	127				

Hasil kepuasan kerja (*job satisfaction outcomes*) bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik, dan bagaimana pemegang pekerjaan memandang hasil tersebut. Hasil ini memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing orang.

Untuk pekerjaan yang sama bisa dipandang positif atau negatif tergantung pada pendidikan dan pengalaman mereka. Perbedaan individu yang penting lainnya meliputi keterlibatan pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi. Perbedaannya dalam hal (1) pekerjaan merupakan minat utama mereka dalam kehidupan, (2) mereka secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, (3) mereka mempersepsikan pekerjaan sebagai inti dari harga diri, dan (4) mereka mempersepsikan pekerjaan sebagai hal yang konsisten dengan konsep diri.

Albanese (1981) seperti dikutip oleh Wayan (2000: 32) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku karyawan yang diungkapkan pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, termasuk didalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu. Menurut Davis and Newstrom (1985: 32) Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang.

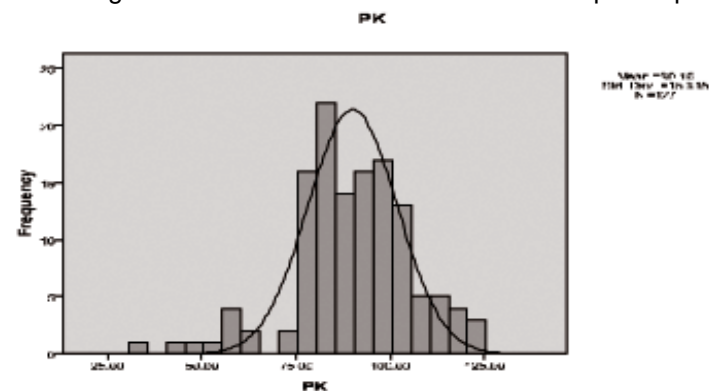
Perilaku kinerja menurut Timpe (1988: 105) dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas. Kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi, **kualitatif** maupun **kuantitatif**, yang telah ditetapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja. Menurut Bernardin dan Russel (1993: 7) ada 6 (enam) kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu (1) **kualitas kerja**, (2) **kuantitas kerja**, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian, dan (6) komitmen kerja. Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan dibanyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai

kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Menurut Ivancevich(2008: 249) pengukuran Kinerja pegawai dilakukan melalui indikator tertentu, baik yang mencerminkan keluaran (*output*) seperti; kuantitas dan kualitas keluaran atau yang mencerminkan aktivitas atau perilaku, seperti; bagaimana pegawai mengatasi masalah dan kerjasama dengan pegawai lainnya, maupun yang mencerminkan gabungan atau kombinasinya. Bahkan menurut Robbins (2001: 24) tidak tertutup kemungkinan untuk menggabungkan ketiga kriteria tersebut dengan menyatakan bahwa tiga rangkaian kriteria yang sangat populer untuk mengevaluasi kinerja adalah hasil pelaksanaan tugas (*task outcome*), perilaku (*behaviors*) dan sifat (*traits*).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap seorang pegawai dilakukan organisasi dengan tujuan untuk melihat hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005: 14). Disamping itu juga untuk mempersiapkan pegawai dalam memegang pekerjaan dengan jenjang yang lebih tinggi, yaitu dengan cara terus menerus memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan untuk posisi-posisi di dalam organisasi. Hasilnya organisasi akan menyediakan peluang bagi prestasi pegawai untuk dihargai dan diberi ganjaran. Evaluasi Kinerja memiliki beberapa tujuan, meliputi: (1) menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting, seperti: promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja; (2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (3) menunjukkan kecakapan dan kompetensi dari karyawan yang saat ini kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan; (4) menjadi kriteria yang dengan evaluasi tersebut manajemen memvalidasi seleksi dan program

Grafik. Histogram sebaran skor Indikator Perilaku Kepemimpinan



Variabel Motivasi Kerja (MK)

Skor Motivasi Kerja diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 15 butir pernyataan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 (lima) alternatif jawaban yaitu tidak pernah (1), jarang (2), cukup sering (3), sering (4), dan sangat sering (5). Dengan demikian secara empirik skor kinerja pegawai berada pada interval antara 15 – 127. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor motivasi kerja mempunyai rentang empiris antara 32 – 74 dan jangkauan (*range*) sebesar 2,50. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar = 3,9102, modus sebesar = 4,08 standar deviasi sebesar = 0,54559 dan varians sebesar = 0,298. Adapun distribusi frekuensi skor motivasi kerja dapat dilihat pada tabel.

Tabel. Distribusi Data Variabel Motivasi Kerja berdasar kelas interval

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	33 - 38	4	3,1	3,1
2	39 - 44	10	7,9	11,0
3	45 - 50	17	13,4	24,4
4	51 - 56	39	22,8	47,2
5	57 - 62	49	38,6	85,8
6	63 - 68	17	13,4	99,2
7	69 - 74	1	0,8	100
Jumlah		127	100	

Variabel Perilaku Kepemimpinan terdiri dari 6 indikator yaitu: 1) Pengambilan keputusan (PK1), 2) Membangun hubungan antar anggota organisasi (PK2), 3) Pendelegasian wewenang (PK3), 4) Memberi petunjuk kepada bawahan (PK4), 5) Melakukan evaluasi kerja kepada bawahan (PK5) dan 6). Memberikan penghargaan dan sanksi kepada bawahan. Seperti terlihat pada Tabel.

Tabel. Deskripsi indikator dari Variabel Perilaku Kepemimpinan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PK1	127	1.20	4.80	3.2283	.63081
PK2	127	1.00	5.00	3.6094	.79357
PK3	127	1.50	5.00	3.6713	.69558
PK4	127	1.00	5.00	3.6252	.77827
PK5	127	1.00	5.00	3.2520	.87315
PK6	127	1.00	5.00	3.3834	.84060
PK	127	1.26	4.83	3.4617	.60783
Valid N (listwise)	127				

Dari tabel. diketahui bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel Perilaku Kepemimpinan (PK) adalah sebesar 3,4617. Nilai tertinggi atau terbesar memberikan kontribusi pembentuk variabel PK ada pada indikator PK3 yaitu perilaku kepemimpinan dalam pendelegasian wewenang, sebesar 3,6713 dan terendah terdapat pada PK1 yaitu perilaku kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada hasil kerja, sebesar 3,2283.

Sebaran skor data indikator variabel Perilaku Kepemimpinan disajikan dalam histogram seperti terlihat pada grafik.

pengembangan; (5) digunakan oleh manajemen untuk mengidentifikasi karyawan baru yang kinerjanya buruk; (6) digunakan oleh organisasi untuk menentukan efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan menilai seberapa baik partisipan melakukan evaluasi kinerja mereka; (7) menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka; (8) merupakan dasar bagi alokasi imbalan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006: 382) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Tujuan evaluasi kinerja menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008: 168) adalah: (1) Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya; (2) Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi; (3) Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan; (4) Mengevaluasi program penilaian sebelumnya; (5) Menstimulasi perbaikan kinerja; (6) Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja; (7) Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan latihan; (8) Membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

Menurut Armstrong (1994: 61) pengukuran Kinerja harus memberikan bukti apakah keluaran yang direncanakan terpenuhi atau tidak oleh pelaksana pekerjaan, sehingga bermanfaat sebagai umpan balik bagi individu pegawai yang yang bersangkutan untuk memantau kinerjanya. Oleh karenanya fokus dan isi ukuran kinerja akan bervariasi antar jenis pekerjaan dan tingkatan manajemen. Mathis dan Jackson (2002: 77) mengatakan bahwa Kinerja pegawai berkaitan dengan produktivitas tergantung pada tiga faktor yaitu pertama, kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang terdiri dari bakat, ketertarikan, kepribadian, dan kejiwaan. Kedua, tingkat usaha yang dilakukan terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran waktu kerja dan

rancangan pekerjaan. Ketiga, dukungan yang diberikan pada tenaga kerja tersebut yang terdiri dari pelatihan, peralatan, dan mengetahui harapannya. Rumusan kinerja menurut Mathis dan Jackson seperti gambar dibawah ini :



Gambar. Komponen Kinerja Individual.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang, jika salah satu faktor tersebut dikurangi atau tidak ada. Salah satu faktor tersebut misalnya motivasi. Untuk mendukung kinerja individual diperlukan manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja (*Performance management system*) terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja harus melakukan hal berikut: (1) Menyediakan informasi bagi karyawan mengenai kinerja mereka; (2) Menjelaskan apa yang diharapkan organisasi; (3) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan; (4) Mendokumentasikan kinerja untuk catatan personal.

Perilaku Kepemimpinan (*Leadership Behavior*)

Kepemimpinan di rumuskan sebagai kemampuan seseorang (dalam hal ini pemimpin organisasi) untuk mempengaruhi pihak lain (dalam hal ini bawahan atau pengikut, yaitu para pegawai) dalam mencapai tujuan (dalam hal ini adalah tujuan organisasi, termasuk

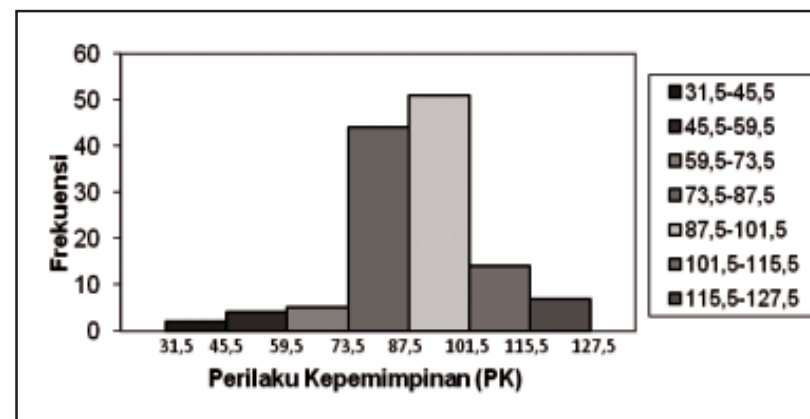
modus = 3,10, standar deviasi = 0,60783 dan varians = 0,369. Adapun distribusi frekuensi skor perilaku kepemimpinan dapat dilihat pada tabel.

Tabel. Distribusi Data Variabel Perilaku Kepemimpinan berdasar kelas interval

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	32 - 45	2	1,6	1,6
2	46 - 59	4	3,1	4,7
3	60 - 73	5	4,0	8,7
4	74 - 87	44	34,6	43,3
5	88 - 101	51	40,2	83,5
6	102 - 115	14	11,0	94,5
7	116 - 127	7	5,5	100
Jumlah		127	100	

Bagian terbesar skor variabel perilaku kepemimpinan berada pada kelas interval antara 88 - 101 (40.2%) dan diikuti dengan kelas interval 74 - 87 (34,6%), selanjutnya kelas interval antara 102 - 115 (11%). Terdapat 4 kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10%. Distribusi frekuensi dalam tabel di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.

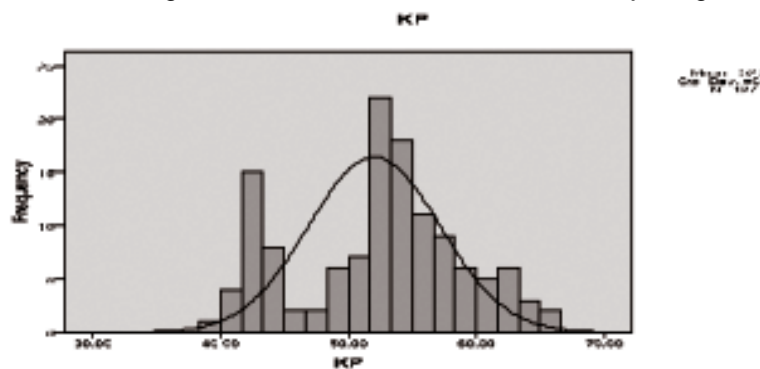
Grafik. Histogram Distribusi Data Variabel Perilaku Kepemimpinan



Dari tabel diketahui bahwa nilai rata-rata variabel Kinerja Pegawai (KP) adalah sebesar 3,4868. Nilai tertinggi atau terbesar memberikan kontribusi pembentuk variabel KP ada pada indikator KP3 yaitu kuantitas kerja berkaitan dengan volume pekerjaan sesuai standar, hasil atau *output* pekerjaan sesuai standar dan hasil pekerjaan mendapat dukungan pimpinan, sebesar 3,5161. Nilai terendah terdapat pada KP2 yaitu kualitas kerja berkaitan dengan ketelitian selalu dilakukan dalam setiap pekerjaan, keterampilan dalam menggunakan peralatan kantor dan penunjang pekerjaan, hasil pekerjaan selalu terlihat bersih dan rapi, sebesar 3,4654.

Sebaran skor data indikator variabel Kinerja Pegawai disajikan dalam histogram seperti terlihat pada grafik.

Grafik. Histogram sebaran skor data Indikator Kinerja Pegawai



Variabel Perilaku Kepemimpinan (PK)

Skor Perilaku Kepemimpinan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 26 butir pernyataan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 (lima) alternatif jawaban yaitu tidak pernah (1), jarang (2), cukup sering (3), sering (4), dan sangat sering (5). Dengan demikian secara empirik skor perilaku kepemimpinan berada pada interval antara 26 – 127. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor kinerja pegawai mempunyai rentang empiris antara 32 – 127 dan jangkauan (*range*) sebesar 3,57. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diketahui nilai rata-rata (*mean*) = 3,4617

optimalnya Kinerja para pegawai). (Robbins, 1990: 334). Dari sudut pandang alat pencapaian tujuan maka pekerjaan utama dari seorang pemimpin adalah merumuskan visi, yaitu suatu konsep tentang bagaimana seharusnya organisasi akan dibangun. Dalam konteks ini kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari pemimpin kepada pengikutnya melalui perubahan, dimana tujuan organisasi adalah visi organisasi (Lussier and Anchu, 2001: 6) Visi ini perlu dikomunikasikan kepada para pengikut melalui pengarahan yang memberikan inspirasi, pesan-pesan tertulis, himbuan untuk membangun nilai-nilai bersama, dan lebih dari itu pemimpin seharusnya berperilaku sebagai model yang konsisten dengan visi.

John M. Ivancevich, Robert Konopaske & Michael T. Matteson (2008: 423) merumuskan Kepemimpinan adalah menggunakan pengaruh dalam situasi organisasi, memproduksi pengaruh yang berarti dan mempunyai dampak langsung dalam mencapai tujuan yang menantang. Terdapat tiga unsur dalam kepemimpinan, yaitu : 1) orang yang dipimpin; 2) tugas yang dilaksanakan oleh orang-orang; dan 3) lingkungan di mana orang dan tugas berada. Seorang pemimpin yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut : 1) memberikan arah dan arti pada orang yang dipimpin; 2) membangun kepercayaan; 3) berani mengambil risiko; dan 4) memberikan harapan.

Terdapat dua pendekatan dalam kepemimpinan yaitu pendekatan universalistik (*universalistic approach*) dan pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan universalistik menyatakan bahwa sikap dan perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan pada semua situasi. Sedangkan pendekatan kontingensi menyatakan bahwa pemimpin efektif jika terdapat kesesuaian antara perilaku dan gaya kepemimpinan dalam suatu situasi, mungkin saja tidak sesuai untuk situasi yang lain. (Daft, 2005: 81)

Menurut Hemphil, J.K dalam Colquit, Lepine and Wesson (2009: 482) perilaku kepemimpinan terbagi dalam 2 dimensi yaitu struktur insitif dan perhatian (*initiating structure and consideration*). Perilaku struktur insitif (*initiating structure behavior*) adalah refleksi luas untuk penegasan sebagai pemimpin dan aturan-aturan struktur bagi pegawai dalam pencapaian tujuan. Pemimpin-pemimpin memiliki inisiatif tinggi, lebih aktif dalam menggerakkan kelompok dalam unit kerjanya, memprioritaskan rencana, jadwal, dan mencoba ide-ide baru.

Pemimpin harus menekankan pentingnya batas waktu, menggambarkan dengan jelas standar kinerja, meminta pegawai mengikuti prosedur kerja, dan bila perlu mengkritisi pegawai yang malas bekerja.

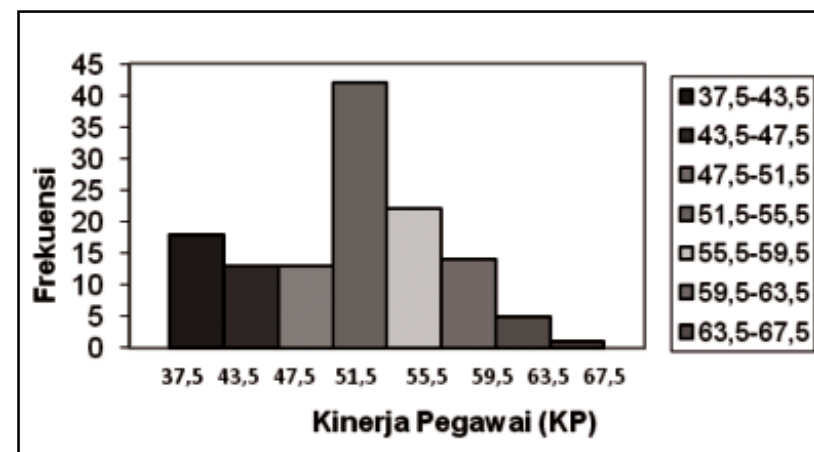
Perilaku perhatian (*consideration behaviors*) adalah refleksi pimpinan dalam menciptakan karakteristik hubungan kerja seperti saling percaya, menghargai ide-ide bawahan, dan perhatian pada perasaan bawahan. Pemimpin yang memiliki perhatian tinggi menciptakan iklim hubungan yang baik dan tegas, melakukan komunikasi dua arah, dan memamerkan perhatian mendalam pada kesejahteraan bawahan. Pemimpin seperti ini juga melakukan pendekatan pada bawahan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah mereka, memperlakukan bawahan dengan adil.

Judge TA, RF, Piccolo and R. Ilies dalam Colquitt, Lepine and Wesson (2009: 485) menegaskan bahwa perilaku struktur inisiatif (*initiating structure*) memiliki hubungan positif kuat dengan motivasi pegawai dan hubungan positif sedang dengan kepemimpinan efektif, kepuasan kerja pegawai dan kinerja. Sedangkan perilaku perhatian (*consideration*) memiliki hubungan positif kuat dengan kepemimpinan efektif, motivasi pegawai, kepuasan kerja pegawai, dan hubungan positif sedang dengan kinerja.

Menurut Robert J. House dalam John M. Ivancevich, Robert Konopaske & Michael T. Matteson (2008: 492) merumuskan kategori dari perilaku kepemimpinan yaitu cara menjelaskan, berorientasi prestasi kerja, fasilitas kerja, menjadi pendukung, memfasilitasi interaksi produktif, pengambilan keputusan secara kelompok, jejaring, memproyeksikan nilai-nilai. McShane and Von Glinow (2009: 234) berpendapat terdapat dua perspektif dalam mempelajari perilaku kepemimpinan yaitu 1) orientasi orang, pemimpin jenis ini menunjukkan perilaku saling percaya dan menghargai bawahan, menunjukkan perhatian tulus pada kebutuhan bawahan, dan memiliki keinginan untuk memperhatikan kesejahteraan bawahan. Perilaku pemimpin jenis ini juga mendengarkan saran-saran bawahan, melakukan pendekatan individual pada bawahan, mendukung keinginan mereka saat dibutuhkan, dan memperlakukan bawahan secara adil; 2) orientasi tugas, pemimpin jenis ini menempatkan bawahan sesuai tugasnya, menjelaskan tugas-tugas pekerjaan dan

Sebagian besar skor variabel kinerja pegawai berada pada kelas interval antara 51-55 (32%) dan diikuti dengan kelas interval 55-59 (18,1%), selanjutnya kelas interval antara 39-43 (14,2%). Kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10% adalah kelas interval 63-67 (3,9%). Distribusi frekuensi dalam tabel di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut.

Grafik. Histogram Distribusi Data Variabel Kinerja Pegawai



Variabel Kinerja (KP) terdiri dari 3 indikator, meliputi: 1) Perilaku Berkinerja (KP1), 2) Kualitas Kerja (KP2), dan 3) Kuantitas Kerja (KP3). Hasil perhitungan data statistik dari instrumen variabel Kinerja (KP) yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Seperti terlihat pada Tabel.

Tabel. Nilai Persepsi Indikator dari Variabel Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	127	2.29	4.67	3.4791	.52235
KP2	127	2.33	5.00	3.4654	.46651
KP3	127	2.17	4.67	3.5161	.50896
KP	127	2.68	4.35	3.4868	.42587
Valid N (listwise)	127				

Hasil penelitian menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai rata-rata (*mean*) pada rentang skor 3,41-4,20 kategori **baik** yaitu Kinerja Pegawai (KP) = 3,4868, Perilaku Kepemimpinan (PK) = 3,4617, Motivasi Kerja (MK) = 3,9102 dan Kepuasan Kerja (KK) = 3,7199. Nilai tengah (*median*) menunjukkan skor Kinerja Pegawai (KP) = 3,5200, Perilaku Kepemimpinan (PK) = 3,4500, Motivasi Kerja (MK) = 4,0200, dan Kepuasan Kerja (KK) = 3,8500. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden memiliki persepsi yang relatif sama terhadap seluruh variabel. Responden menilai bahwa butir-butir pernyataan dari setiap indikator masing-masing variabel diapresiasi dengan baik.

Variabel Kinerja Pegawai (KP)

Skor Kinerja Pegawai diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 15 butir pernyataan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 (lima) alternatif jawaban yaitu tidak pernah (1), jarang (2), Cukup Sering (3), sering (4), dan Sangat Sering (5). Dengan demikian secara empirik skor kinerja pegawai berada pada interval antara 15 – 127. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor kinerja pegawai mempunyai rentang empiris antara 38 – 67 dan jangkauan (*range*) sebesar 1,67. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diketahui nilai rata-rata (*mean*) = 3,4868, modus = 3,63, standar deviasi = 0,42587 dan varians = 0,181. Adapun distribusi frekuensi skor kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel.

Tabel. Distribusi Data Variabel Kinerja Pegawai berdasar kelas interval

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	38 – 43	18	14,2	14,2
2	43 – 47	13	10,2	24,4
3	47 – 51	13	10,2	34,6
4	51 – 55	41	32,3	66,9
5	55 – 59	22	18,1	85,0
6	59 – 63	14	11,1	96,1
7	63 – 67	5	3,9	100,0
Jumlah		127	100	

prosedur kerja kepada bawahan, memastikan bawahan mengikuti aturan perusahaan, dan mendorong bawahan untuk mengeluarkan kemampuan terbaik mereka, serta menetapkan tujuan dan menantang bawahan untuk mencapai standar kerja tinggi.

Kepemimpinan yang sukses bergantung pada perilaku, keterampilan, dan tindakan yang sesuai. Keterampilan Kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu : pertama, keterampilan teknis, merujuk pada pengetahuan seseorang dan kemampuan dalam berbagai tipe proses atau teknik; ke dua, keterampilan manusia, adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan membangun kerja tim; ke tiga, keterampilan konseptual, adalah kemampuan untuk berpikir dalam hal model, kerangka kerja dan hubungan yang lebih luas. (Newstrom and Davis: 2008: 163)

Pemimpin yang mampu mengarahkan para pengikutnya untuk meningkatkan prestasi kerja dilingkungan kerjanya, mampu menjaga komitmen para pengikut, mampu membangun rasa saling percaya, respek, dan kewajiban sebagai pemimpin dan anggota disebut Kepemimpinan yang efektif. Vroom dalam Ivancevich, Konopaske and Matteson (2008: 476) mengembangkan model perilaku kepemimpinan efektif yang disebutnya *The time driven model of leadership*, model ini memberikan petunjuk bagaimana gaya pengambilan keputusan dalam kepemimpinan efektif. Model ini memberikan tujuh faktor kombinasi untuk menjadikan gaya pengambilan keputusan lebih efektif dalam situasi jelas yaitu 1) Signifikansi keputusan; 2) Pentingnya komitmen; 3) Pemimpin yang memiliki keahlian; 4) Komitmen yang mungkin dilakukan; 5) Tujuan yang dibagi; 6) Pegawai yang memiliki keahlian; 7) Kemampuan kerjasama tim.

Menurut Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt, dalam Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, (2009: 477) ciri-ciri atau karakteristik kepemimpinan efektif yaitu 1) memiliki pengalaman keterbukaan tinggi; 2) memiliki pandangan-pandangan diluar kebiasaan yang tinggi; 3) memiliki kemampuan kognitif umum yang tinggi; 4) memiliki tingkat energi yang tinggi; 5) memiliki toleransi stres yang tinggi ; 6) memiliki kepercayaan diri yang tinggi. McShane and Von Glinow (2008: 405) menyampaikan tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh para pemimpin efektif yang berkaitan dengan karakteristik individu yaitu pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan

nilai, yaitu: 1) **Kecerdasan emosional**, adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memantau emosi, memiliki kemampuan yang berbeda dari orang lain, dan kemampuan menggunakan informasi untuk membimbing bawahan; 2) **Integritas**, adalah kejujuran pemimpin atau dorongan untuk kesesuaian perkataan dengan perbuatan; 3) **Menggerakkan**, adalah motivasi dalam diri seorang pemimpin untuk mencapai tujuan; 4) **Motivasi sebagai pemimpin**, yaitu kebutuhan seorang pemimpin untuk mensosialisasikan kewenangannya dalam mencapai tujuan kepada kelompok atau organisasi; 5) **Percaya Diri**, yaitu pemimpin percaya dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk mencapai tujuan; 6) **Cerdas**, kemampuan diatas rata-rata seorang pemimpin untuk memproses sejumlah besar informasi; dan 7) **Pengetahuan tentang bidang usaha**, seorang pemimpin secara implisit dan eksplisit mengetahui tentang lingkungan perusahaan yang memungkinkan pemimpin mengambil keputusan lebih banyak secara intuitif.

Kepemimpinan yang efektif berhubungan dengan kuantitas dan kualitas standar kinerja, dan kepuasan komitmen bawahan. Kepemimpinan yang sukses berhubungan dengan kecepatan promosi dalam organisasi. Efektivitas kepemimpinan berasal dari komunikasi dan manajemen sumber daya manusia. Sementara kesuksesan pemimpin sebagian besar berasal dari kekuatan jaringan. Ukuran efektivitas seorang pemimpin dapat dinilai dari faktor-faktor: kekuatan motivasi dan moral staf, kesuksesan pelatihan dan pengembangan, penciptaan lingkungan organisasi dimana staf bekerja efektif. Sementara ukuran ketidakefektifan diantaranya adalah kepindahan staf, insiden, absensi, dan kecelakaan kerja. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi dan kompetensi anggota lain. Dari definisi kepemimpinan tersebut dapat dilihat bahwa dalam kepemimpinan, unsur pertama adalah penggunaan pengaruh, unsur kedua adalah pentingnya menjadi agen perubahan, dan unsur ketiga adalah fokus pada pencapaian tujuan. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997: 272)

Ditegaskan juga oleh Gary Yukl (2005: 507) bahwa para pemimpin efektif mengenali masalah yang penting dan dapat dipecahkan, kemudian mengambil tanggung jawab untuk berhubungan dengan mereka dalam cara yang sistematis dan tepat waktu. Dengan

Tabel. Kriteria interval nilai rata-rata indikator dan variabel

Kriteria	Interval
Sangat Baik	4,21 – 5,00
Baik	3,41 – 4,20
Sedang	2,61 – 3,40
Buruk	1,81 – 2,60
Sangat Buruk	1,00 – 1,80

Hasil olah data dibantu program SPSS ver 17 dari variabel Perilaku Kepemimpinan (PK), Kepuasan Kerja (KK), Motivasi Kerja (MK) dan Kinerja Pegawai (KP) digambarkan dalam tabel berikut :

Tabel. Deskripsi Data Variabel Penelitian

		Statistics			
		PK	KK	MK	KP
N	Valid	127	127	127	127
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.4617	3.7199	3.9102	3.4868
Median		3.4500	3.8500	4.0200	3.5200
Mode		3.10 ^a	3.67	4.08	3.63
Std. Deviation		.60783	.51097	.54559	.42587
Variance		.369	.261	.298	.181
Skewness		-.530	-1.441	-.773	-.142
Std. Error of Skewness		.215	.215	.215	.215
Kurtosis		1.640	2.678	.034	-.697
Std. Error of Kurtosis		.427	.427	.427	.427
Range		3.57	2.65	2.50	1.67
Minimum		1.26	1.82	2.42	2.68
Maximum		4.83	4.47	4.92	4.35
Sum		439.63	472.43	496.60	442.82
Percentiles	25	3.1300	3.5300	3.6300	3.2600
	50	3.4500	3.8500	4.0200	3.5200
	75	3.8500	4.0200	4.3500	3.7400

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

LISREL ver 8.54. Metode analisis SEM adalah teknik analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Metode SEM dapat menguji secara bersama-sama 1) model struktural (hubungan antara variabel independen dan dependen); 2) model *measurement* (hubungan/nilai *loading* antara indikator variabel laten/konstruk). Penggabungan pengujian memungkinkan peneliti untuk ; 1) menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*); 2) melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 127 orang. Karakteristik responden sebagai berikut : 1) laki-laki 61.4 % dan perempuan 38.6 %; 2) usia dibawah 30 tahun 37 %, antara 30 – 40 tahun 34.7 % dan lebih dari 40 tahun 28.3 %; 3) lulus SLTA 33.9 %, Diploma 9.4 %, Sarjana 48 %, Magister 8.7 %; 4) pangkat/golongan dua 29.9 % dan golongan tiga 70.1 %; 5) masa kerja dibawah 10 tahun 61.4 %, antara 10 – 20 tahun 23.6 % dan lebih dari 20 tahun 15 %; 6) Pegawai menikah sebesar 70.1 %, 28.3 % belum menikah dan 1.6 % duda/janda.

Data Variabel Penelitian

Data penelitian meliputi variabel Kinerja Pegawai (KP), Perilaku Kepemimpinan (PK), Motivasi Kerja (MK), dan Kepuasan Kerja (KK). Dalam mendeskripsikan data digunakan perhitungan statistik deskriptif, yaitu meliputi skor minimal, skor maksimal, jangkauan, rata-rata, nilai tengah, modus, simpangan baku, dan varians. Deskripsi data dilengkapi dengan tabel distribusi frekwensi dan histogram. Untuk menentukan kategori nilai rata-rata indikator dan variabel, maka dibuat kriteria interval sebesar 0.8, yang terlihat dalam tabel berikut:

menghubungkan masalah satu sama lain dan dengan sasaran informal, mereka menemukan kesempatan untuk memecahkan lebih dari satu masalah pada waktu yang sama. Mereka cukup fleksibel untuk menyesuaikan perilaku mereka saat kondisinya berubah, dan mereka menemukan cara untuk menyeimbangkan nilai-nilai yang bersaing.

Lebih lanjut Gary Yukl mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan efektif digambarkan selalu berorientasi tugas, berorientasi hubungan, atau berorientasi perubahan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, terutama : 1) memperhatikan perbaikan atau memelihara efisiensi dan koordinasi internal dalam sebuah kelompok, tim, atau organisasi; 2) melakukan hal-hal untuk mengatur aktivitas dalam cara yang akan lebih menggunakan manusia, sumber daya, informasi dan peralatan secara baik, 3) merencanakan aktivitas, memberikan tugas, menentukan persyaratan sumber daya, dan mengkoordinasikan aktivitas yang saling terkait; 4) mendorong dan memudahkan upaya untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, dan penggunaan sumber daya; 5) membantu memperjelas sasaran tugas, prioritas, dan standar untuk mengevaluasi hasilnya; 6) mengawasi operasi internal dari sebuah kelompok atau organisasi untuk menilai kinerja dan mendeteksi masalah yang harus diselesaikan; 7) mengawasi lingkungan eksternal untuk mendapatkan informasi mengenai ancaman dan kesempatan yang akan membutuhkan perubahan bertahap atau besar dalam rencana dan strategi.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan, terutama : 1) memperhatikan pembuatan dan memelihara hubungan kerjasama yang dicirikan dengan tingkat saling mempercayai dan kesetiaan yang tinggi; 2) bersifat mendukung terhadap orang dengan memperlihatkan rasa percaya dan hormat; 3) menggunakan perilaku yang membantu seperti pelatihan pribadi dan *mentoring*; 4) memberikan pengakuan atas keberhasilan dan kontribusi; 5) berkonsultasi dengan orang sebelum membuat keputusan yang akan mempengaruhi mereka dalam cara yang penting; 6) membangun dan memelihara hubungan jaringan kerjasama dengan orang luar yang merupakan sumber informasi yang berharga dari informasi, bantuan, dan dukungan politik. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan, terutama: 1) memperhatikan pengaruh perubahan dalam sasaran strategis, strategi, struktur organisasi, budaya organisasi, dan proses kerja.

2) menciptakan rasa mendesak dengan menerjemahkan peristiwa eksternal dan memfokuskan perhatian pada ancaman dan kesempatan; 3) menciptakan rasa antusiasme untuk perubahan dengan menyampaikan sebuah visi yang menarik yang relevan dengan kebutuhan, nilai, dan harapan dari orang-orang; 4) mengembangkan strategi yang relevan yang dibangun diatas kompetensi inti dan nilai bersama organisasi itu; 5) menyiapkan orang untuk beradaptasi dengan perubahan, membantu menghadapi rasa sakit perubahan, menginformasikan tentang kemajuan perubahan itu dan memperlihatkan komitmen pribadi yang berkelanjutan terhadap perubahan.

Jung dan Avolio (2000: 21) melakukan studi atas pengaruh kepemimpinan, masing-masing terhadap Kinerja, dimana kinerja para responden dinilai melalui kualitas, kuantitas dan kepuasan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sweeny dan McFarlin (2008: 193) menyampaikan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, Kreitner dan Kinicki (2008: 477) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seperti gambar berikut.



Gambar. Penyajian Umum dari Teori Jalur-Tujuan House

dari pernyataan dinyatakan dengan tingkatan sangat setuju (5), setuju (4), tidak berpendapat (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1). Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan skala sikap, maka tingkatan jawaban dari pernyataan dinyatakan dengan tingkatan sangat memuaskan (5), memuaskan (4), cukup memuaskan (3), kurang memuaskan (2) dan tidak memuaskan (1).

Teknik Analisis Data

Setelah dilakukan penelitian, kemudian data dikumpulkan, diolah dan dianalisis. Analisis data penelitian dilakukan dengan; 1) teknik deskriptif, yaitu menjabarkan karakteristik data penelitian berupa nilai rata-rata (*mean*), nilai tengah (*median*), nilai yang paling sering keluar (*mode*), dan nilai varian (*varians*); 2) teknik inferensial, yaitu menguji persyaratan dan hipotesis penelitian, mencakup normalitas data, homogenitas data, linieritas regresi antar variabel, dan kecocokan model. Untuk menguji normalitas distribusi data digunakan *Liliefors test* (Kolmogorov-Smirnov) dibantu program SPSS ver 17. Hasilnya seluruh data variabel penelitian berdistribusi normal.

Uji homogenitas data merupakan pengujian mengenai sama tidaknya variansi-variansi dua buah distribusi atau lebih. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 maka variansi data antar variabel adalah normal. Dari pengujian homogenitas distribusi data hasil penelitian, seluruh variansi homogen. Pengujian linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel berpola linier atau tidak. Uji linieritas dengan menghitung jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 ditolak yang berarti model regresi adalah linier.

Uji kecocokan model untuk mengetahui apakah model penelitian *fit* atau memenuhi kriteria kecocokan. Pengujian menggunakan uji *goodness of fit* dengan *chi kuadrat*. Untuk mengetahui apakah model penelitian layak dan *fit* digunakan nilai *gamma* dan *beta* (*standarized coefficient*) yang diperoleh dari proses penghitungan dengan program SPSS. Jika nilai *gamma* dan *beta* positif maka hal itu memberikan pengaruh signifikan. Hasil penelitian menunjukkan model memenuhi kriteria kecocokan.

Analisis-analisis data selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan metode Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan dibantu program SPSS ver 17 dan

Keterangan :

X1 = Variabel Perilaku Kepemimpinan (PK)

X2 = Variabel Motivasi Kerja (MK)

X3 = Variabel Kepuasan Kerja (KK)

X4 = Variabel Kinerja Pegawai (KP)

ϵ = *Term error* untuk masing-masing satu set hubungan persamaan variabel *exogenous* dan *endogenous* kepada suatu variabel berkriteria *endogenous* (persamaan *error/residual*).

γ = Pengaruh variabel eksogen terhadap endogen

β = Pengaruh variabel endogen terhadap endogen

Variabel endogen (*endogenous variable*) adalah variabel X2 (MK), X3 (KK) dan X4 (KP) merupakan variabel terikat atau variabel yang diduga dipengaruhi oleh variabel X1 (PK), sebagai variabel bebas atau eksogen (*exogenous variable*). Masing-masing indikator dari variabel penelitian disajikan dalam bentuk butir-butir pernyataan dan pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk diisi dengan menggunakan penilaian skala bertingkat untuk variabel perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang keadaan yang dirasakan sehari-hari diorganisasi. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian dilakukan secara tertutup, langsung dan berbentuk skala bertingkat. Yang dimaksud secara tertutup adalah dalam setiap pernyataan telah disediakan jawaban pilihan responden, secara langsung dimaksudkan agar responden menjawab tentang dirinya untuk variabel perilaku kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai kuesioner diisi oleh atasan masing-masing responden. Kuesioner dengan skala bertingkat dimaksudkan bahwa setiap jawaban pernyataan dinyatakan dalam tingkatan dan diberikan skor 1 menunjukkan rendah sampai dengan 5 menunjukkan tinggi. Untuk variabel perilaku kepemimpinan dan kinerja pegawai yang menunjukkan skala perilaku digunakan tingkatan selalu (5), sering (4), kadang-kadang (3), jarang (2), dan tidak pernah (1). Untuk variabel motivasi kerja yang menunjukkan skala sikap, maka tingkatan jawaban

Menurut House dan Dessler, yang dikutip oleh Yukl (2009: 220), Perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dengan cara yang sama, atau berbeda keduanya, atau salah satu. Yukl mengungkapkan bahwa: "Para manajer yang efektif memandu para bawahannya dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi tetapi realistis.

Motivasi Kerja (*Work Motivation*)

Motif pada hakekatnya merupakan terminologi umum yang memberikan makna daya dorong, keinginan, kebutuhan, dan kemauan. Motif-motif atau kebutuhan tersebut, merupakan penyebab yang mendasari perilaku seseorang. Bahkan hubungan antara kebutuhan, keinginan, dan kepuasan digambarkan sebagai suatu mata rantai yang disebut *Need – Want – Satisfaction chain*. Menurut Robbins (2001: 166) Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor diluar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Colquitt, LePine dan Wesson (2008: 178-203) mendefinisikan motivasi sebagai sebuah rangkaian dorongan kuat yang dimulai oleh sisi di dalam dan di luar dari seorang pegawai, untuk memulai pekerjaan yang didasari oleh usaha atau semangat, dan mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan. Motivasi menentukan (1) **arah perilaku dalam bekerja** (*Direction of effort*), (2) **intensitas pekerjaan** (*Intensity of effort*), (3) **tingkat usaha atau upaya dalam pekerjaan** (*level of effort*), (4) **keuletan dalam bekerja** (*persistence of effort*). Sedangkan McShane & Von Glinow (2009: 91) menjelaskan bahwa Motivasi menunjuk kepada dorongan yang ada pada seseorang yang mempengaruhi arahnya, intensitas dan ketekunan dan perilaku sukarelaya.

Robbins dan Judge (2008: 214) menyatakan bahwa jika kita ingin memotivasi individu dalam pekerjaan mereka, seperti juga yang dinyatakan Herzberg bahwa penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang

berasal darinya, seperti 1) peluang promosi; 2) peluang pengembangan diri; 3) pengakuan; 4) tanggung jawab; dan 5) prestasi kerja. Asumsi umum yang ada adalah bahwa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh yang independen dan menambah motivasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:176) bahwa: "Tujuan utama program penghargaan adalah: 1) menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, 2) mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, dan 3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Motivasi kerja dicerminkan dengan berbagai hasrat sebagai berikut: untuk menyelesaikan sesuatu yang sulit, untuk menguasai, memanipulasi, dan mengelola suatu obyek fisik, manusia, atau ide; melakukan hal-hal tersebut secepat dan semandiri mungkin; untuk menghadapi hambatan dan mencapai standar tinggi; untuk meningkatkan kualitas diri; untuk melawan dan menandingi orang lain; untuk meningkatkan harga diri dengan menunjukkan bakat yang sukses".

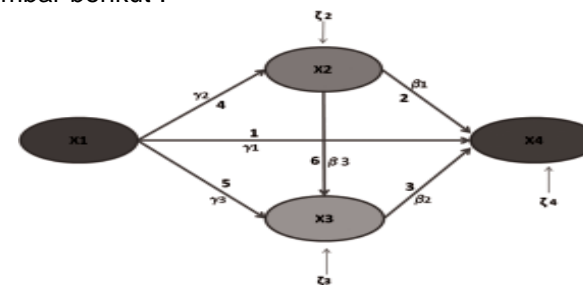
Colquitt, LePine dan Wesson (2008: 127) mengungkapkan bahwa motivasi memiliki hubungan positif yang kuat terhadap kinerja. mengungkapkan bahwa Pengaruh motivasi paling kuat terutama pada kemampuan diri/kompetensi, tingkat kesulitan mencapai tujuan dari para pengikut, kombinasi harapan dan keadilan dari instrumen yang saling bertentangan. Sedikit yang diketahui dari pengaruh motivasi pada perilaku anggota organisasi dan kontraproduktif, meskipun keadilan memiliki batas pengaruh positif pada mantan karyawan dan batas pengaruh negatif pada karyawan lain.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008: 176) menyampaikan bahwa: "Tujuan utama dari program penghargaan adalah: 1) menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, 2) mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, dan 3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Mereka mengungkapkan bahwa Kesiediaan untuk berkinerja, berhubungan dengan sejauh mana seorang individu ingin ataupun bersedia berusaha untuk mencapai kinerja yang baik di pekerjaan. Faktor ini adalah motivasi. Tidak ada kombinasi dari kapasitas dan kesempatan yang akan menghasilkan kinerja tinggi, jika tidak ada tingkat motivasi atau keinginan berkinerja. Lebih lanjut mereka

disusun dengan menyajikan berbagai pernyataan kepada responden. Metode ini dilakukan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari faktor-faktor Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai.

Penelitian dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Penelitian dilakukan selama 5 (lima) bulan yaitu antara bulan Agustus sampai dengan Oktober 2009 dan bulan Pebruari sampai dengan April 2011. Penelitian dilaksanakan dalam 4 (empat) tahap, yakni : tahap uji coba instrumen, pengumpulan data, analisis data dan tahap penyusunan hasil penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, sedangkan sampel penelitian ini sebanyak 127 orang pegawai yang diambil secara acak dengan pengundian nomor responden dari seluruh unit kerja yang memenuhi syarat penelitian. Syarat penelitian adalah : 1) Pegawai Negeri Sipil BPSDM Hukum dan HAM yang tidak merangkap sebagai pejabat struktural atau fungsional, 2) Bukan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan karakteristik dan sifat-sifat variabel penelitian, maka digunakan asumsi bahwa keempat variabel hampir tidak berdiri sendiri (*independent*), yang berarti terdapat peluang (*probability*) sangat besar adanya hubungan saling terkait dan saling mempengaruhi antara variabel yang satu dengan variabel lainnya. Konstelasi hubungan dari empat variabel penelitian, yaitu fungsi kinerja pegawai, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja, dapat diformulasikan dalam bentuk konstelasi masalah penelitian seperti pada gambar berikut :



HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka berpikir, hipotesis penelitian yang diajukan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai;
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai;
3. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai;
4. Terdapat pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan terhadap motivasi kerja;
5. Terdapat pengaruh langsung positif perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja;
6. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah terdapat pengaruh langsung dari variabel Perilaku Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, terhadap variabel Kinerja Pegawai. Secara rinci, tujuan penelitian adalah apakah terdapat; 1) Pengaruh langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja; 2) Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja; 3) Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja; 4) Pengaruh langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja; 5) Pengaruh langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja; 6) Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja;

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan mengumpulkan data primer. Data Primer menggunakan angket (*questioner*) yang disebarakan kepada seluruh responden. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus, yaitu penelitian yang dilakukan kepada seluruh populasi. Metode sensus digunakan mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu besar dan mudah dijangkau dalam penelitian ini. Untuk mengukur faktor-faktor yang tidak teramati, digunakan skala sikap model Likert. Model pengukuran Likert yaitu pengukuran menggunakan skala sikap untuk mengukur keyakinan, perasaan, dan reaksi pegawai terhadap obyek tertentu. Instrumen skala Likert

mengemukakan bahwa motivasi dibentuk dari setidaknya tiga komponen yang berbeda : 1) **arah**, berhubungan dengan apa yang akan seorang individu pilih ketika ia dihadapkan dengan sejumlah alternatif yang mungkin dilakukan; 2) **intensitas**, merujuk pada kekuatan respons ketika arah dari motivasi telah dipilih; 3) **ketekunan**, merujuk pada berapa lama seseorang akan terus memberikan usaha mereka.

Robbins dan Judge (2008: 231) menyampaikan bahwa Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Mereka menyebutkan bahwa Penilaian kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (Greenberg and Baron, 2008: 221) adalah sikap positif atau negatif yang menjadi pegangan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Menurut Greenberg and Baron ada empat hal utama yang sangat penting dalam memahami kepuasan kerja yaitu teori dua faktor, model disposisi, teori nilai dan model proses informasi sosial. **Teori dua faktor**, adalah teori yang mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bersumber pada kelompok variabel motivator (promosi, kesempatan berkembang, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi kerja), dan Kesehatan (ruang lingkup pekerjaan, kondisi kerja, gaji, keamanan, dan hubungan dengan rekan kerja). **Model disposisi** adalah karakteristik relatif stabil dari seseorang terhadap situasi pekerjaan yang berbeda. Seseorang yang menyukai pekerjaan disatu waktu cenderung menyukai pekerjaannya meskipun dengan jenis pekerjaan yang berbeda. **Teori nilai** adalah teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja utamanya tergantung pada kesesuaian antara nilai yang didapatkan (*outcome*) dari pekerjaan seseorang dengan persepsi atas apa yang diterima (*outcomes*), dan **Model proses informasi sosial** konsep yang mengadopsi sikap dan perilaku seseorang dalam hubungannya dengan

upah yang diterima atas pekerjaan mereka. Pimpinan harus memperhatikan apa yang dipikirkan dan dirasakan pegawai terhadap upah yang diterima mereka.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009: 65) menggambarkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku. Lalu mengapa kepuasan kerja menjadi variabel dependen yang utama?, alasannya ada dua yaitu, hubungan yang ditunjukkannya dengan faktor-faktor kinerja dan preferensi nilai yang dimiliki oleh banyak peneliti perilaku organisasi. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.

Fred Luthans (2006: 243), mengatakan bahwa "kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hasil yang dinilai penting. Meskipun analisis teoritik mengkritik kepuasan kerja karena dianggap konsepnya terlalu dangkal; Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, namun secara umum terdapat tiga dimensi dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Sikap yang dimaksud adalah lima dimensi pekerjaan yaitu 1) pekerjaan itu sendiri; 2) gaji; 3) kesempatan promosi; 4) pengawasan; dan 5) rekan kerja".

Sedangkan Colquitt, Lepine dan Wesson (2008:105) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari sikap emosional yang bersifat menyenangkan dari pengukuran satu pekerjaan atau satu pengalaman. Dengan kata lain kepuasan kerja merepresentasikan bagaimana perasaan kita tentang pekerjaan dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan. Karyawan dengan pengalaman memperoleh kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang tugas-tugas yang mereka kerjakan atau menjadi bagian dalam aktifitas tugas pekerjaan. Karyawan dengan pengalaman memperoleh kepuasan

kerja rendah memiliki perasaan negatif tentang tugas-tugas yang mereka kerjakan atau menjadi bagian dalam aktifitas tugas pekerjaan.

T.A. Judge et.al dalam McShane and Von Glinow (2009: 76) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang cukup kuat dengan kinerja. Pegawai yang bahagia menjadi lebih produktif untuk cakupan lebih luas. Ditegaskan lebih lanjut oleh McShane and Von Glinow beberapa alasan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja cukup kuat, yaitu 1) kepuasan kerja adalah sikap umum sehingga cukup sulit untuk memperkirakan perilaku yang lebih khusus; 2) kinerja mengedepankan kepuasan kerja, hanya jika kinerja dikaitkan dengan penghargaan.

Kreitner dan Kenicki (2008:175) berpendapat ada dua hal terkait pengaruh dan hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, pertama bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan *moderate* (cukup kuat). Hal ini mendukung keyakinan bahwa kepuasan kerja pegawai adalah kunci dari perilaku pimpinan atau manajer dalam membuat berbagai pertimbangan ketika berupaya meningkatkan kinerja pegawai. Kedua, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja lebih kompleks daripada yang terlihat. Suatu hubungan yang tidak sederhana bagaimana kepuasan kerja menyebabkan kinerja atau kinerja menyebabkan kepuasan. Jadi pimpinan atau manajer dapat mempengaruhi kinerja secara positif dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Sweneey and McFarlin (2009: 58) kepuasan kerja memiliki kontribusi dalam mempengaruhi kinerja, maksudnya adalah jika kita bekerja baik dan diberikan penghargaan hasilnya adalah kepuasan kerja. Implikasi sebenarnya ada pada para pimpinan, sejak saat itu para pimpinan mampu mengontrol pemberian penghargaan, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi produktifitas dan kepuasan kerja.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2008: 203) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja, lebih lanjut dikatakan bahwa orang-orang yang memiliki pengalaman dengan tingkat lebih tinggi dalam kepuasan kerja memiliki kecenderungan tingkat lebih tinggi dalam Kinerjanya, perilaku kemasyarakatannya, dan tingkat lebih rendah dalam perilaku kontra produktif.