

**ISBN : 978-602-5553-14-1**

**MONOGRAF**

**ANALISIS KINERJA  
PERANGKAT  
DESA SIDOREJO  
KECAMATAN KENDAL  
KABUPATEN NGAWI**

**Oleh :  
Dr. HM. Noer Soetjipto. SP, SE, MM**

**Penerbit :  
Mitra Sumber Rejeki**

# **MONOGRAF**

## **ANALISIS KINERJA PERANGKAT DESA SIDOREJO KECAMATAN KENDAL KABUPATEN NGAWI**

Disusun Oleh

**Dr. HM. Noer Soetjipto. SP, SE, MM**

Penerbit : Mitra Sumber Rejeki

**ANALISIS KINERJA PERANGKAT DESA SIDOREJO  
KECAMATAN KENDAL KABUPATEN NGAWI**

**Penulis** : Dr. HM. Noer Soetjipto. SP, SE, MM

**Editor** : Dr. Dwi Ermayanti Susilo, SE. MM

**ISBN** : 978-602-5553-14-1

**Redaksi** :

Jl. Gunung Anyar Tambak IV Kav 28

Surabaya, 60294

Telp. 085645662348

Email : pailan53@yahoo.com

**Cetakan I, Oktober 2016**

**Penerbit** : CV. Mitra Sumber Rejeki

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

## **KATA PENGANTAR**

Penulisan buku monograf ini didasari oleh adanya beberapa penelitian yang telah penulis lakukan selama ini mengenai Kinerja Perangkat Desa.

Perangkat Desa dituntut untuk tetap dapat menunjukkan kinerja yang optimal ditengah keputungan berbagai permasalahan yang ada. Berbagai fakta dan kondisi telah menunjukkan bahwa kondisi Perangkat Desa berada pada pihak yang tidak diuntungkan selama kurun waktu yang sangat lama, tetapi hingga saat ini Perangkat Desa yang dijalankan oleh Perangkat Desa masih berjalan dengan berbagai keterbatasannya. Tugas pelayanan kepada masyarakat tetap dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsi dari kewajiban sebagai Perangkat Desa. Tidak pernah ada aksi mogok kerja hingga merugikan kepentingan masyarakat sebagai wujud protes akan permasalahan yang ada. Dalam hal ini perlu untuk mengetahui landasan dan motif apa yang melatarbelakangi Perangkat Desa dalam menekuni profesi serta menjalankan tugas dan kewajibannya ditengah masalah kesejahteraan yang belum terpenuhi dan tidak jelasnya status kepegawaian.

Keberadaan buku monograf ini belumlah dapat dikatakan sempurna, untuk itu kritik dan saran akan Penulis terima dengan senang hati demi kesempurnaan buku ini.

Surabaya, Oktober 2016

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Landasan Teori .....	12
<b>BAB III    KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1 Kerangka Konseptual.....	80
3.2 Hipotesis Penelitian .....	80
<b>BAB IV    METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Definisi Konsep Dan Operasional Variabel .....	82
4.2 Populasi Dan Sampel.....	85
4.3 Jenis Dan Sumber Data .....	85
4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	85
4.5 Teknik Analisis Dan Uji Hipotesis .....	86
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
5.1 Gambaran Umum Kecamatan Kendal .....	92
5.2 Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	97
5.3 Hasil Analisa Data.....	99
5.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	109

**BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1 Kesimpulan .....	113
6.2 Saran .....	113

**DAFTAR PUSTAKA**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kehidupan suatu organisasi secara mendasar adalah sangat ditentukan oleh adanya manusia dan segenap sumber dayanya. Manusia yang dapat menggerakkan suatu organisasi dengan menghubungkan segenap tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan berupaya demi keberlangsungan kehidupan organisasi tersebut. Manusia adalah sumber daya yang memiliki nilai tertinggi bagi setiap organisasi, karena dapat memberikan manfaat yang besar sekali bila penggunaan tenaga manusia secara tepat guna.

Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memiliki berbagai karakteristik, termasuk kemampuan kerja, motivasi dan kinerja yang dimilikinya. Ketiga komponen tersebut sangat berkaitan dan berada dalam diri pegawai yang melaksanakan tugas sehari-hari.

Sesuai dengan PP No. 45 Tahun 1992 yang menyatakan bahwa untuk melaksanakan otonomi daerah secara berdaya guna dan berhasil guna dalam upaya meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat maka titik berat pelaksanaannya di tingkat desa/kelurahan yang kedudukannya langsung berhubungan dengan masyarakat. Peran strategis Perangkat Desa ini harus ditunjang dengan mempertahankan sikap kerja yang profesional dan loyalitas kerja yang tinggi (Martono, 2013). Di tengah berbagai permasalahan yang menghadang, para Perangkat Desa dituntut untuk tetap dapat

menunjukkan kinerja yang optimal ditengah kepingan berbagai permasalahan yang ada. Berbagai fakta dan kondisi telah menunjukkan bahwa kondisi Perangkat Desa berada pada pihak yang tidak diuntungkan selama kurun waktu yang sangat lama, tetapi hingga saat ini Perangkat Desa yang dijalankan oleh Perangkat Desa masih berjalan dengan berbagai keterbatasannya. Tugas pelayanan kepada masyarakat tetap dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsi dari kewajiban sebagai Perangkat Desa. Tidak pernah ada aksi mogok kerja hingga merugikan kepentingan masyarakat sebagai wujud protes akan permasalahan yang ada. Dalam hal ini perlu untuk mengetahui landasan dan motif apa yang melatarbelakangi Perangkat Desa dalam menekuni profesi serta menjalankan tugas dan kewajibannya ditengah masalah kesejahteraan yang belum terpenuhi dan tidak jelasnya status kepegawaian.

Menurut Mulyana (2015), seseorang melakukan tindakan lebih karena didasari oleh suatu motivasi, dimana motivasi tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam teori motivasi yang diungkapkan oleh McClelland disebutkan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan (Rohmah, 2015).

Triatmanto dan Sunardi (2013) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Apabila membicarakan tentang

motivasi kerja, hal pokok yang menjadi bagian dari pembicaraan adalah faktor-faktor apakah yang menjadi pendorong orang untuk bekerja (Suhartapa, 2015). Faktor motivasi ini dibagi sumbernya oleh Luthans (2015) menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri individu, dan motivasi ekstrinsik yang berasal dari luar pribadi individu.

Motivasi intrinsik menjadi faktor dominan yang mempengaruhi perilaku seseorang (Prianto, 2014; Ratnawati, 2014). Menurut Ratnawati motivasi adalah suatu yang intern. Motivasi kerja intrinsik secara positif melibatkan pengalaman berharga yang dialami pekerja dari pekerjaannya. Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran akan pentingnya atau makna dari pekerjaan yang dilakukannya. Sedangkan Prianto menyatakan nilai-nilai yang dianut para pegawai di dalam motivasi intrinsik merupakan variabel utama yang menentukan kinerja.

Berkaitan dengan motivasi bekerja Perangkat Desa yang termasuk unsure pelayanan publik, Francois (2013) menyatakan bahwa para pekerja di sektor pelayanan publik mengesampingkan gaji atau pendapatan sebagai motivasi mereka (not-profit oriented). Para pekerja sektor pelayanan publik melakukan pekerjaan ini karena menganggap pekerjaan ini penting untuk dilakukan dan berarti untuk mereka (Prendergast, 2015; Francois dan Vlassopoulos, 2015).

Sementara itu, Pery dan Wise (1990) mengidentifikasi motivasi yang seharusnya dimiliki oleh pekerja pelayanan sektor publik. Jenis motivasi yang harus dimiliki adalah sikap rasional (rational), berlandaskan nilai dan norma (norm-based), dan motivasi

afektif (affective motives). Motivasi ini menjadi modal utama penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien, yang mempengaruhi sistem kerja birokratis sehingga mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Faktor atau kondisi ekonomi serta kesejahteraan Perangkat Desa yang berada di bawah harapan memang sulit untuk dijadikan sebagai motif utama dalam melayani masyarakat. Perangkat Desa harus mempunyai motivasi yang kuat di luar itu agar dapat tetap memberikan dorongan dalam bekerja. Menurut Suhartapa (2015) dalam organisasi dengan kondisi keuangan yang lemah atau menurun, perhatian lebih diberikan kepada psychological income. Psychological income merupakan bagian dari motivasi intrinsik. Motivasi psikologis menunjukkan kebutuhan karyawan yang tidak bersifat material atau finansial, tetapi lebih bersifat non material. Upaya pemenuhan kebutuhan yang bersifat psikologis sangat penting bagi organisasi karena akan dapat meningkatkan kegairahan dan kepuasan kerja yang akhirnya berdampak pada peningkatan kerja dan prestasi karyawan. Hal ini masih menurut Suhartapa, hal-hal positif yang ingin diperoleh karyawan dari interaksi tersebut tidaklah semata-mata hal yang bersifat material atau finansial, tetapi juga hal-hal yang bersifat psikologis.

Motivasi prososial ini digunakan sebagai istilah tingkah laku menolong dalam kajian ilmu psikologi sosial. Tingkah laku menolong diartikan sebagai tindakan individu untuk menolong orang lain tanpa adanya keuntungan langsung bagi si penolong. Wujud dari tingkah laku menolong ini adalah sikap altruisme, yaitu motivasi untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain (Sarwono

dan Meinarno, 2015). Sikap altruisme ini menjadi wujud motivasi prososial dalam memberikan

Untuk dapat melakukan pelayanan dengan kualitas tinggi maka tuntutan adanya kepuasan kerja semakin meningkat seiring dengan persaingan dengan organisasi-organisasi bisnis lain. Luthans (2014: 144) mengemukakan bahwa: “Organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, akan menghadapi resiko penurunan produktivitas, meningkatnya turnover dan tingginya tingkat absensi karyawan, serta memungkinkan meningkatnya kecelakaan kerja, menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan”. Oleh karena itu organisasi bisnis perlu berupaya meminimalkan kemungkinan terjadinya risiko akibat ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2015: 147) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu “pekerjaan yang secara mental menantang, *reward* yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung”. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat abstrak dan relatif. Setiap karyawan belum tentu memiliki kesamaan pandangan dalam tingkatan kepuasan. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya.

Namun adanya kualitas pendidikan yang dimiliki oleh pegawai di Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi tersebut belum diimbangi dengan kemampuan teknis yang ada, seperti masih terdapat pegawai yang kurang memahami prosedur kerja sehingga masih ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dinas dan kurangnya kemampuan dalam mengoperasikan peralatan modern. Selain itu, kemampuan konseptual dalam

berinovasi kurang dimiliki oleh pegawai dikarenakan pekerjaan yang dijalani hanya sebatas rutinitas saja. Oleh karena itu, semakin tinggi kualitas pegawai Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi diharapkan akan semakin tinggi pula kinerja pegawainya.

Hasil kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula. Dalam organisasi motivasi mempunyai peranan penting karena ia menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi, rendahnya kinerja pegawai dapat diketahui bahwa pegawai di Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi masih ada yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, masih terdapat pegawai yang keluar masuk kantor pada jam-jam kerja untuk urusan pribadi, masih ada pegawai yang belum bisa mengoperasikan peralatan modern yang ada, masih kurangnya rangsangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan Tupoksi dinas, kurang adanya inovasi dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan, keinginan dalam meningkatkan kinerja pribadi masih kurang, belum adanya penghargaan dari dinas terhadap pegawai yang berprestasi, belum adanya punishment (sanksi) yang bersifat

tegas terhadap pegawai yang melanggar, dan kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung kinerja pegawai.

Selain itu lemahnya sebagian sistem dalam Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi dikarenakan masih terdapat perangkapan tugas yang dikarenakan minimnya jumlah pegawai dibanding dengan jumlah pekerjaan yang ada.

Melihat kondisi ini, menarik kiranya untuk mengkaji lebih dalam mengenai motivasi Perangkat Desa dalam bekerja dan hal-hal apa saja yang melatarbelakangi motivasi tersebut, mengingat kondisi Perangkat Desa yang profesinya masih mengandung berbagai masalah seputar kesejahteraan dan status kepegawaian, sedangkan tuntutan melaksanakan kewajiban harus terus dilakukan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi “**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diajukan di atas, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh secara simultan Kemampuan, Motivasi Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi ?
2. Apakah ada pengaruh secara parsial Kemampuan, Motivasi Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi ?

3. Manakah yang memiliki pengaruh dominan antara Kemampuan, Motivasi Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi ?

#### **1.4.. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang diajukan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk menganalisis secara simultan pengaruh Kemampuan, Motivasi Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.
2. Untuk menganalisis secara parsial pengaruh Kemampuan, Motivasi Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.
3. Untuk menentukan pengaruh terbesar antara Kemampuan, Motivasi Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.

#### **1.5 . Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1. Bagi Perkembangan Pengetahuan**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan. Pengembangan keilmuan administrasi pendidikan, khususnya dalam Kemampuan, Motivasi dan Disiplin Kerja untuk meningkatkan kinerja dalam suatu institusi / organisasi.

##### **1.5.2. Bagi Perangkat Desa**

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi sekolah untuk mengetahui arti pentingnya kemampuan, motivasi dan disiplin

kerja sehingga dapat mendorong kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi

### **1.5.3. Bagi Pembaca**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kemampuan, motivasi dan disiplin kerja sehingga dapat mendorong kinerja Perangkat Desa Sidorejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

1. Erlin Setiyoningsih. (2011)

Pengaruh Motivasi, Kemampuan, dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderator ( Studi pada Poultry Shop UD Jatinom Indah, Kanigoro, Blitar ).

Penelitian ini dilaksanakan di Poultry Shop milik UD Jatinom Indah, Kanigoro, Blitar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kompensasi sebagai variabel moderator antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah survey dengan jumlah populasi 30 responden dengan teknik sensus. Data penelitian dikumpulkan dengan instrumen kuesioner yang didesain dengan skala Likert dan terlebih dahulu telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebesar 37,1% dan signifikan dengan angka signifikansi  $0,038 < 0,05$ . kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebesar 46,8% dan

signifikan dengan angka signifikansi  $0,010 < 0,05$ . Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebesar 55,8% dan signifikan dengan angka signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Kompensasi sebagai variabel moderator memperkuat pengaruh antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja, sebesar 88,6% dan signifikan dengan angka signifikansi  $0,010 < 0,05$ .

## 2. Sarworini (2010)

Hubungan kemampuan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai dinas kependudukan, tenaga kerja dan Transmigrasi kabupaten Karanganyar

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian eksplanasi yaitu tipe penelitian yang menguji hubungan antar variabel-variabel yang dihipotesiskan dengan pendekatan kuantitatif. Adapun yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 105 orang.

Pengkajian terhadap variabel kinerja pegawai Dinas Kependudukan, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karanganyar mempunyai kategori kurang tinggi. Pengkajian pada variabel kemampuan pegawai menghasilkan cukup tinggi. Pengkajian pada variabel motivasi menghasilkan kurang tinggi.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi, bidang manajemen sumber daya manusia menyangkut bidang psikologi, ekonomi dan administrasi. Manajemen merupakan proses bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang terbatas di dalam lingkungan yang terbatas pula.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas manusia dalam organisasi, tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan ini. Studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan akan jumlah dan tipe yang tepat.

Menurut Dessler (2013 : 2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Sedangkan menurut Manullang (2013 : 11) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga

kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para karyawan, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari cara bagaimana memberikan fasilitas untuk perkembangan pekerja dengan kedisiplinan dan rasa partisipasi pekerja dalam satu unit aktivitas.

Menurut Simamora ( 2013 : 3 ) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan terhadap individu, organisasi atau kelompok pekerja.

Sedangkan Flipppo ( 2013 : 5 ) mendefinisikan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pengertian di atas yakni pengertian sumber daya manusia dan pengertian manajemen personalia terdapat perbedaan. Manajemen sumber daya manusia menekankan strategi dan perencanaan daripada penyelesaian masalah. Manajemen sumber daya manusia menganggap manusia adalah asset yang paling penting, sedangkan manajemen personalia lebih menekankan pada bagaimana melatih dan

membina manusia agar menjadi sumber daya yang handal dan sangat berguna bagi perusahaan.

### **2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setelah mengetahui pengertian dari manajemen personalia, kita dapat mengetahui fungsi dari manajemen personalia yang terdiri dari dua kelompok fungsi, yaitu :

#### **A. Fungsi Karyawan**

Fungsi karyawan adalah fungsi yang wewenang dan kepemimpinan terhadap personalia lainnya. Dalam fungsi karyawan ini terdapat unsure-unsur sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan**

Menentukan dahulu program personalia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

##### **2. Pengorganisasian**

Merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh para karyawan, maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan factor-faktor fisik

##### **a. Pengarahan**

Mengusahakan atau membuat agar karyawan dengan rela bekerja secara efektif dan efisien melalui perintah dan pemberian motivasi dalam pelaksanaannya.

b. Pengawasan

Membandingkan pelaksanaan dengan rencana serta mengamati dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

B. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang tidak mempunyai wewenang terhadap orang lain, tetapi hanya menerima suatu tugas dan menjalankan di bawah pengawasan karyawan. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam fungsi ini adalah :

1. Pengadaan tenaga kerja

Merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja yang diperlukan.

2. Pengembangan

Peningkatan ketrampilan karyawan melalui training yang diperlukan untuk pencapaian prestasi kerja yang tepat.

3. Kompensasi

Merupakan fungsi yang dirumuskan sebagai balas jasa yang layak diperlukan.

4. Integrasi

Yaitu usaha untuk mengadakan keselarasan antara kepentingan individu karyawan dengan

kepentingan perusahaan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

#### 5. Pemeliharaan

Merupakan usaha untuk menjaga dan memperbaiki berbagai macam kegiatan untuk menciptakan kondisi kerja yang baik.

### **2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penerapan manajemen sumber daya manusia bertujuan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan secara efisien dan efektif. Maksud dari daya guna di sini adalah untuk penggunaan sumber tenaga manusia dalam suatu perusahaan dengan menempatkan tenaga manusia yang layak dan menjamin kerja yang efektif, dengan kata lain manajemen personalia bertujuan agar setiap karyawan dalam organisasi dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya guna merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.2.2. Kemampuan (*Ability*)**

Kemampuan dimaksudkan sebagai kesanggupan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan ini mengandung berbagai unsur seperti kemampuan manual dan intelektual, bahkan sampai pada sifat-sifat pribadi yang dimiliki. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, latihan dan kemampuan yang dituntut sesuai rincian kerja

(Zainun, 2013). Kemampuan disini merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (Gibson et al. 2013), yaitu kemampuan merupakan sifat ( bawaan atau dipelajari ) yang memungkinkan seseorang melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik.

Kemampuan terdiri atas dua unsur pokok yaitu kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental, yaitu kegiatan-kegiatan yang rumit dan memerlukan pemikiran. Sedangkan kemampuan fisik mengarah pada kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality ( knowledge dan skill ). Artinya karyawan yang mempunyai IQ diatas rata-rata ( 110-120 ) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan (Mangkunegara, 2015).

Davis (dalam Soehardjono, 12013 dan Sulistiyani dan Rosidah (2013) mengatakan bahwa kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai

pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula. Dengan kata lain, kemampuan ( ability ) merupakan fungsi dari pengetahuan ( knowledge ) dan keterampilan ( skill ), sehingga rumusnya adalah  $A = f(K.S)$ .

Berdasarkan uraian diatas, maka variabel kemampuan pada penelitian ini dioperasionalisasikan ke dalam empat indikator, yaitu :

#### 1. Kemampuan Pengetahuan

Rao (1996) mengidentifikasi butir-butir kunci penelitian yang berkaitan dengan pengetahuan pekerjaan karyawan yaitu mencakup pengetahuan, pengertian, ketelitiannya mengenai asas-asas, teknik-teknik, kebijakan, prosedur dan perkembangan terakhir berkaitan dengan fungsifungsinya dan bidang-bidang yang ada kaitannya.

Menurut Robbins (2014) ada tujuh dimensi yang paling sering dikutip untuk menyusun kemampuan intelektual adalah : 1) kecerdasan numerik; 2) pemahaman verbal; 3) kecepatan perceptual; 4) penalaran deduktif; 5) penalaran induktif; 6) visualisasi ruang; 7) ingatan. Sedangkan menurut Gibson et al. (1996) ada sepuluh dimensi dalam melihat kemampuan kecerdasan, yaitu : 1) kelenturan dan kecepatan penutupan; 2) kefasihan; 3) penalaran induktif; 4) memori asosiatif; 5) rentang memori; 6) fasilitas nomor; 7) kecepatan penerapan; 8) penalaran deduktif; 9) orientasi spesial dan visualisasi, dan 10) komprehensif verbal.

## 2. Kemampuan Keterampilan

Menurut Gibson et al. (2013) keterampilan kerja merupakan kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti kemampuan mengoperasikan komputer, atau keterampilan komunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Ditambahkan oleh Swasto (2013) kemampuan keterampilan merupakan kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu.

## 3. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik, dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2013). Pelatihan menurut Gomes (2014) adalah usaha untuk memperbaiki performan karyawan pada suatu pekerjaan yang ada kaitannya denggan pekerjaannya. Supaya efektif, maka pelatihan harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Menurut Siagian (2013) pelatihan diselenggarakan untuk membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sekarang.

Pelatihan dan pengembangan mutlak dilakukan, kemutlakan tersebut tergambar pada berbagai jenis manfaat yang akan diperoleh, baik bagi organisasi, bagi karyawan, maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi

antara berbagai kelompok kerja dalam suatu perusahaan.

#### 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja ini meliputi masa kerja, jenis pekerjaan. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang dalam perusahaan berbeda-beda, semakin lama seseorang bekerja dalam suatu perusahaan maka akan semakin berpengalaman. Sebab masa kerja dapat mengakibatkan kemahiran, sehingga semakin lama orang bekerja dapat semakin cakap dan terampil dalam bidang pekerjaannya. Meskipun senioritas bukanlah peramal yang baik dari produktifitas, namun demikian dikaitkan dengan tingkat absensi dan kemangkiran, ternyata masa kerja atau senioritas berkorelasi negatif (Robbins, 2013). Bukti lain menunjukkan bahwa masa kerja dan kepuasan kompensasi saling berkaitan secara positif. Demikian pula bila dikaitkan dengan pergantian karyawan ternyata hubungannya negatif, justru pergantian karyawan jauh lebih banyak terdapat pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat ( Mobley, 2013).

Untuk mengukur kemampuan aparat dalam penguasaan pengetahuan dapat dilihat dari :

1. Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh.
2. Tingkat pendidikan non formal ( kursus, latihan, penataran dan lain- lain )
3. Tingkat perjalanan kerja yang dimiliki.
4. Tingkat keinginan/kemauan/minat pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan perkembangan.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai akan menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja pegawai

### **2.2.3. Motivasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi**

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperring (dalam Mangkunegara, 2013 :93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (dalam Mangkunegara, 2013:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individual dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2013:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2013:208) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi kebutuhan individual.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas arah (tujuan) dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

### **2.2.3.2. Teori Motivasi**

Teori motivasi diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok, yaitu :

#### **1. Teori Hierarki Kebutuhan**

Agaknya aman untuk mengatakan bahwa teori motivasi yang paling dikenal-baik Adalah hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut:

1. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
3. Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat

eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

5. Aktualisasi-diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Begitu tiap kebutuhan ini cukup banyak dipuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan, dalam gambar 2.3. individu bergerak naik mengikuti anak-anak tangga hierarki, dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidak lagi memotivasi, jadi jika ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, yang perlu memahami sedang berada pada tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah, kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi-diri sebagai kebutuhan tingkat-tinggi.

Pembedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat-tinggi dipenuhi secara internal (didalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat-rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan

upah, kontrak serikat buruh). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat-rendahnya.



**Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan dari Maslow**

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan yang meluas, terutama di antara praktik-praktik yang dilakukan para manajer. Ini dapat diterangkan berkat logika intuitif dan mudahnya difahaminya teori itu, tetapi sayang, riset umumnya tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran [substansiasi] empiris, dan beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu mendapatkan tiadanya dukungan untuk teori itu.

Teori-teori lama, terutama teori yang logis secara intuitif, kelihatannya sukar mati. Seorang peneliti meninjau-ulang bukti itu dan menyimpulkan bahwa "meskipun ada popularitas kemasyaratan yang besar, hierarki

kebutuhan sebagai suatu teori berlanjut kurang mendapatkan dukungan empiris." Lebih lanjut, peneliti itu menyatakan bahwa riset yang tersedia seharusnya pasti menimbulkan suatu keengganan untuk menerima baik tanpa syarat implikasi dari hierarki Maslow. Suatu tinjauan-ulang lain sampai pada kesimpulan yang sama. Sedikit dukungan ditemukan untuk ramalan bahwa struktur kebutuhan terorganisasi sepanjang dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan yang tak terpuaskan akan memotivasi, atau bahwa suatu kebutuhan yang terpuaskan akan mengaktifkan gerakan ke suatu tingkat kebutuhan yang baru.

## **2. Teori X Dan Teori Y**

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia: pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokkan pengandaian-pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini. Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren [tertanam dalam dirinya] tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Teori X mengandaikan bahwa kebutuhan order-rendah mendominasi individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order-tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri menganut keyakinan bahwa pengandaian Teori Y lebih sah [valid] daripada Teori X, oleh karena itu, ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

### **3. Teori Dua Faktor**

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg." Dalam keyakinannya bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan

dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu, Herzberg menyelidiki pertanyaan, "Apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?" Ia meminta orang untuk menguraikan, secara rinci, situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk mengenai pekerjaan mereka. Respons-respons ini ditabelkan dan dikategorikan.

Dari respons-respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaan mereka secara bermakna berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Seperti tampak dalam Gambar 2.4. Karakteristik tertentu cenderung secara konsisten dikaitkan pada kepuasan kerja (faktor di bagian kanan gambar), dan yang lain pada ketidakpuasan kerja (pada bagian kiri gambar).

Faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan tampaknya dikaitkan dengan kepuasan kerja, bila mereka yang ditanyai merasa senang mengenai pekerjaan mereka, mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya kebijakan dan pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, dan kondisi kerja.

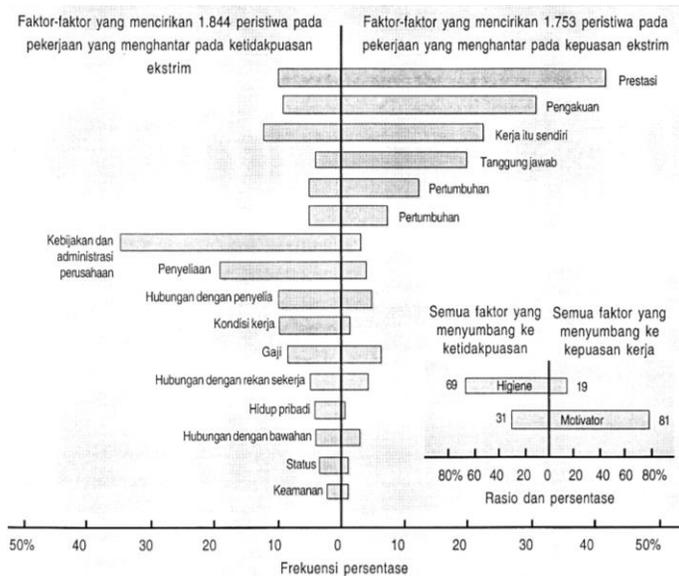
Data itu mengemukakan, menurut Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang secara tradisional, menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan dari dalam suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menyatakan adanya kontinum dual: Lawan "Kepuasan" adalah "Tidak ada Kepuasan," dan lawan "Ketidakpuasan" adalah "Tidak ada Ketidakpuasan."

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja, oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, tetapi belum tentu motivasi. Mereka akan menenteramkan angkatan kerja bukannya memotivasi mereka, akibatnya, karakteristik seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higiene.

Peran yang memadai, orang-orang tidak akan tak terpuaskan; tetapi mereka juga tidak akan puas. Jika kita ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan. Inilah

karakteristik yang dianggap orang sebagai mengganjar secara intrinsik.

Teori dua faktor tidaklah tanpa cacat/kekurangan. Kritik terhadap teori itu antara lain adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Perbandingan Kepuasan dan Ketidakpuasan**

1. Prosedur yang digunakan Herzberg terbatas oleh metodologinya, bila hal-hal berlangsung baik, orang cenderung menganggap berkat diri mereka, sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar akan adanya kegagalan.
2. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Karma penilai harus melakukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan sate respons

dengan suatu cara dan memperlakukan respons lain yang serupa secara berbeda.

3. Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan apa pun, dengan kata lain, seseorang dapat tidak menyukai bagian dari pekerjaannya, toh masih berpikir bahwa pekerjaan itu dapat diterima-baik.
4. Teori itu tidak konsis ten dengan riset sebelumnya. Teori dua-faktor mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. Herzberg mengandaikan suatu hubungan antara kepuasan dan produktivitas. Tetapi metodologi riset yang dia gunakan hanya memandang kepada kepuasan, bukan produktivitas, untuk membuat riset semacam itu relevan, orang harus mengandaikan suatu hubungan yang tinggi antara kepuasan dan produktivitas.

### **2.2.3.3. Teori Kontemporer Tentang Motivasi**

Teori-teori sebelum ini dikenal baik tetapi, sayang, tidak bertahan cukup baik di bawah pemeriksaan yang seksama. Bagaimanapun, tidak semuanya hilang. Ada sejumlah teori kontemporer yang mempunyai satu hal yang sama: masing-masing mempunyai derajat dokumentasi pendukung sah yang wajar, tentu saja, ini tidak berarti bahwa teori-teori yang akan kami perkenalkan itu benar tanpa perlu dipertanyakan. Kami menyebutnya teori kontemporer tidak harus berarti teori-teori ini baru-baru saja dikembangkan, tetapi karena teori-teori ini mewakili

keadaan terakhir dewasa ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

## **1. Teori ERG**

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengerjakan-ulang hierarki kebutuhan Maslow untuk menggandeng dengan lebih akrab dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan revisinya disebut teori ERG. Alderfer berargumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti eksistensi [exist-ence], hubungan [relatedness], dan pertumbuhan [growth] jadi disebut teori ERG. Kelompok eksistensi mempedulikan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan faali dan keamanan, kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubungan hasrat yang Kita miliki untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting.

Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal dari klasifikasi penghargaan Maslow. Akhirnya, Alderfer memencilkan kebutuhan pertumbuhan-.suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik .dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi-diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa (1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan (2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat-lebih-tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat-lebih-rendah meningkat. Hierarki kebutuhan Maslow mengikuti kemajuan yang bertingkat-tingkat dan Teori ERG tidak mengandaikan suatu hierarki yang kaku di mana kebutuhan yang lebih rendah harus lebih dahulu cukup banyak dipuaskan sebelum orang dapat maju terus. Misalnya, seseorang dapat mengusahakan pertumbuhan meskipun kebutuhan eksistensi dan hubungan belum dipuaskan atau ketiga kategori kebutuhan beroperasi sekaligus.

Teori ERG juga mengandung suatu dimensi frustrasi-regresi. Anda ingat Maslow berargumen bahwa seorang individu akan tetap pada suatu tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut dipenuhi. Teori ERG menyangkalnya dengan mengatakan bahwa bila suatu tingkat kebutuhan dari urutan-lebih-tinggi terhalang, akan terjadi hasrat individu itu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat lebih-rendah, ketidakmampuan memuaskan suatu kebutuhan akan interaksi sosial, misalnya, mungkin meningkatkan hasrat memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik, jadi frustrasi [halangan] dapat mendorong pada suatu kemunduran ke kebutuhan yang lebih rendah.

Ringkasnya, teori ERG berargumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih-rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih-tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih-tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih-rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu. Bukti yang memperlihatkan bahwa orang-orang dalam budaya-budaya lain memperingkatkan kategori kebutuhan secara berbeda—misalnya, pribumi Spanyol dan Jepang menempatkan kebutuhan sosial sebelum persyaratan faali—yang konsisten dengan teori ERG. Beberapa studi telah mendukung teori ERG, tetapi ada juga bukti bahwa teori ERG tidak berhasil dalam beberapa organisasi. Bagaimanapun, secara keseluruhan teori ERG menyatakan suatu versi yang lebih sah [valid] dari hierarki kebutuhan.

## **2. Teori Kebutuhan McClelland**

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini

berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi [achievement], kekuasaan [power], dan afiliasi [pertalian]. Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut:

- Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses.
- Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian.
- Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil, mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan akan prestasi, dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi, McClelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik.

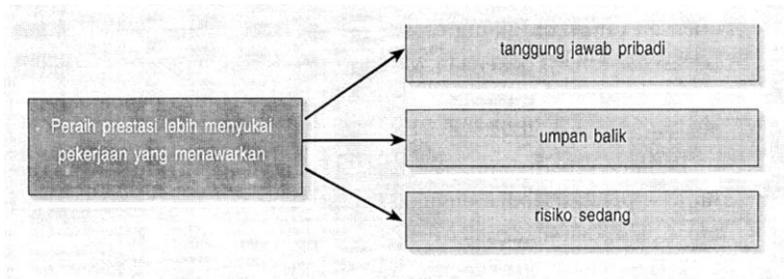
Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap masalah-masalah, di mana mereka

dapat menerima umpan-balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan di mana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang. Peraih prestasi tinggi bukanlah penjudi; mereka tidak menyukai berhasil karena kebetulan. Mereka lebih menyukai tantangan menyelesaikan suatu masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau kegagalan, bukannya mengandalkan hasil itu pada kebetulan atau peluang atau tindakan orang lain, yang penting, mereka menghindari apa yang mereka persepsikan sebagai tugas yang terlalu mudah atau terlalu sukar. Mereka ingin mengatasi rintangan, tetapi mereka ingin merasakan sukses (atau kegagalan) disebabkan oleh tindakan mereka sendiri. Ini berarti mereka menyukai tugas-tugas dengan kesulitan menengah.

Peraih prestasi tinggi berkinerja paling baik apabila mereka mempersepsikan kemungkinan sukses mereka sebesar 0,5, yaitu, di mana mereka menaksir bahwa mereka mempunyai peluang sukses 50-50. Mereka tidak menyukai berjudi dengan peluang kecil karena mereka tidak memperoleh kepuasan prestasi dari sukses secara kebetulan. Sama halnya pula, mereka tidak menyukai rintangan yang rendah (probabilitas keberhasilan tinggi) karena lalu tidak ada tantangan terhadap keterampilan mereka. Mereka suka menentukan tujuan-tujuan yang menuntut sedikit

pengukuran diri, bila kira-kira terdapat peluang sama untuk sukses atau gagal, maka ada kesempatan optimum untuk mengalami perasaan-perasaan berprestasi dan kepuasan atas upaya mereka.

Kebutuhan akan kekuasaan (nPow—need for power) adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan nPow yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi-status, dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.



### **Gambar 2.3. Memasang Peraih Prestasi dan Pekerjaan**

Kebutuhan ketiga yang dipencilkan oleh McClelland adalah pertalian atau afiliasi (nAff—need for affiliation) Kebutuhan ini menerima perhatian paling kecil dari para peneliti. Afiliasi. dapat dimiripkan dengan tujuan-tujuan, dale-Carnegie- hasrat untuk disukai dan diterima-baik oleh orang lain.

Individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi. Bagaimana Anda mengetahui apakah seseorang itu, misalnya, seorang peraih prestasi tinggi? Ada kuesioner untuk, menyadap motif ini, tetapi kebanyakan riset menggunakan suatu tes proyektif di mana subjek-subjek memberi reaksi terhadap gambar-gambar. Tiap gambar ditunjukkan kepada subjek dan kemudian ia menulis suatu kisah berdasarkan gambar itu. Sebagai contoh, gambar itu dapat memperlihatkan seorang pria duduk di depan meja dalam posisi termenung, memandangi potret seorang wanita dengan dua anak yang berada di sudut meja. Kemudian subjek itu diminta untuk menulis cerita yang menguraikan apa yang sedang terjadi, apa yang mendahului situasi itu, apa yang akan terjadi di masa depan, dan semacamnya. Cerita-cerita itu menjadi, sebenarnya, tes-tes proyektif yang mengukur motif-motif tak sadar, tiap cerita diskor dan diperoleh nilai angka, seorang subjek dari masing-masing ketiga motif itu.

Mengandalkan pada jumlah riset yang ekstensif, beberapa ramalan cukup beralasan untuk didukung dibuat berdasarkan hubungan antara kebutuhan akan prestasi dan kinerja pekerjaan, meskipun lebih sedikit riset yang telah dilakukan pada kebutuhan akan kekuasaan dan akan afiliasi,

ada juga penemuan-penemuan yang konsisten.

### **3. Teori Evaluasi Kognitif**

Dalam akhir dasawarsa 1960-an seorang peneliti mengemukakan bahwa diperkenalkannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah memberi ganjaran karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini—yang disebut teori evaluasi kognitif—telah diteliti dengan ekstensif, dan sejumlah besar studi mendukungnya, seperti kami tunjukkan, implikasi utama untuk teori ini berkaitan dengan cara orang-orang dibayar pada organisasi-organisasi.

Secara historis, ahli teori motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivasi intrinsik seperti misalnya prestasi, tanggung jawab, dan kompetensi tidak bergantung pada motivator ekstrinsik seperti upah tinggi, promosi, hubungan penyelia yang baik, dan kondisi kerja yang menyenangkan. Artinya, rangsangan satu tidak akan mempengaruhi yang lain.

Teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya, teori ini berargumen bahwa bila ganjaran-ganjaran ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, ganjaran intrinsik, yang diturunkan dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka

sukai, akan dikurangi, dengan kata lain, bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

Mengapa hasil semacam itu akan terjadi? Penjelasan yang populer adalah bahwa individu mengalami hilangnya kendali terhadap perilakunya sehingga motivasi intrinsik sebelumnya akan berkurang. Lebih jauh, penyingkiran ganjaran ekstrinsik dapat menghasilkan suatu geserandari suatu penjelasan eksternal ke suatu penjelasan internal—dalam persepsi sebab akibat seorang individu mengenai mengapa ia mengerjakan tugas tersebut, jika Anda membaca sebuah novel tiap pekan karena dosen literatur Inggris Anda mensyaratkan Anda melakukan itu, Anda dapat menghubungkan perilaku membaca Anda dengan suatu sumber eksternal. Tetapi setelah kuliah itu selesai, jika ternyata Anda melanjutkan membaca satu novel tiap pekan, kecenderungan alami Anda harus mengatakan, "Saya memang menikmati membaca novel, karena saya masih membaca satu novel tiap pekan!"

Teori evaluasi kognitif itu sah, teori itu seharusnya mempunyai implikasi utama untuk praktik-praktik manajerial, telah menjadi suatu kebenaran yang tidak dapat disangkal di antara para spesialis kompensasi selama bertahun-tahun bahwa jika upah atau ganjaran ekstrinsik lain harus merupakan motivator yang efektif,

ganjaran itu seharusnya dibuat bergantung pada kinerja seorang individu, Teori evaluasi kognitif akan berargumen, ini hanya akan cenderung mengurangi kepuasan internal yang diterima individu dari mengerjakan tugas tersebut, kita telah menggantikan suatu rangsangan internal dengan suatu rangsangan eksternal, memang, jika teori evaluasi kognitif itu benar, akan masuk akal untuk membuat upah seorang individu tidak bergantung pada kinerja agar menghindari berkurangnya motivasi intrinsik.

Kita perhatikan sebelumnya bahwa teori evaluasi kognitif telah didukung dengan sejumlah studi. Teori itu masih juga mendapat serangan, khususnya pada metodologi yang digunakan dalam studi-studi ini dan dalam penafsiran dari penemuan-penemuan itu, walaupun diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menjernihkan suatu ambiguitas dewasa ini, bukti memang membuat kita untuk menyimpulkan bahwa kesalingtergantungan dari ganjaran intrinsik dan ekstrinsik merupakan gejala yang nyata, akan tetapi, dampak pada motivasi karyawan di tempat kerja, dibandingkan dengan motivasi pada umumnya; mungkin lebih rendah daripada yang diduga semula.

Banyak studi yang menguji teori itu dilakukan pada mahasiswa, bukan karyawan organisasi yang berupah. Para peneliti mengamati apa yang terjadi pada perilaku seorang mahasiswa bila suatu ganjaran yang telah dijatahkan sebelumnya dihentikan. Ini menarik, tetapi tidak

mewakili situasi kerja yang lazim, dalam dunia nyata, bila hadiah ekstrinsik dihentikan, biasanya individu itu tidak lagi merupakan bagian dari organisasi. Bukti menyatakan bahwa tingkat motivasi intrinsik yang sangat tinggi bertahan dengan kuatnya terhadap dampak yang merusak dari ganjaran ekstrinsik.

Suatu pekerjaan secara inheren menarik, norma yang kuat sekali untuk pembayaran ekstrinsik masih tetap eksis. Pada ekstrem yang lain, untuk tugas-tugas yang membosankan ganjaran ekstrinsik tampaknya meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, teori itu mungkin mempunyai keterbatasan untuk diterapkan pada organisasi kerja karena kebanyakan pekerjaan tingkat-rendah secara inheren tidak cukup memuaskan untuk mendukung berkembangnya minat intrinsik yang tinggi dan banyak posisi manajerial serta profesional menawarkan ganjaran intrinsik.

Teori evaluasi kognitif mungkin relevan dengan perangkat pekerjaan organisasi yang berada di antaranya—pekerjaan yang tidak luar biasa membosankan dan tidak luar biasa menarik.

#### **4. Teori Penetapan-Tujuan**

Akhir dasawarsa 1960-an Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi

kerja. Artinya, tujuan memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan betapa banyak upaya dihabiskan. Bukti dengan kuatnya mendukung nilai dari tujuan Lebih tepatnya, kita dapat mengatakan bahwa tujuan-tujuan khusus meningkatkan kinerja: tujuan sulit, bila diterima-baik, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan mudah; dan bahwa umpan balik menghantar ke kinerja yang lebih tinggi daripada yang bukan-umpan-balik.

Faktor-faktor seperti kemampuan dan penerimaan tujuan itu dikonstansikan kita dapat juga menyatakan bahwa makin sulit tujuan makin tinggi tingkat kinerjanya, akan tetapi, adalah logis untuk mengandaikan bahwa tujuan yang lebih mudah lebih besar kemungkinan untuk diterima, tetapi sekali seorang karyawan menerima baik tugas yang sulit, ia akan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi sampai itu dicapai, diturunkan, atau ditinggalkan.

Orang akan melakukan dengan lebih baik bila mereka memperoleh umpan balik mengenai betapa mereka maju ke arah tujuan karena umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan antara apa yang telah mereka kerjakan dan apa yang ingin mereka kerjakan, yaitu, umpan balik bertindak untuk memandu perilaku, tetapi tidak semua umpan balik sama kuatnya. Umpan balik yang ditimbulkan-sendiri dimana karyawan itu mampu memantau kemajuannya sendiri telah ditunjukkan sebagai motivator

yang lebih ampuh daripada umpan balik yang ditimbulkan secara eksternal."

Di samping itu, individu yang tinggi keefektifan dirinya tampaknya menanggapi umpan balik yang negatif dengan meningkatkan upaya dan motivasi; mereka yang rendah keefektifan dirinya kemungkinan besar akan mengurangi upayanya bila diberi umpan balik yang negatif. Bukti menunjukkan bahwa tujuan tampaknya memiliki satu efek yang lebih substansial terhadap kinerja bila tugas-tugas itu sederhana dan bukannya rumit, dapat dikenal dan bukannya baru, dan independen dan bukannya interdependen .

Tugas-tugas yang interdependen, tugas-tugas kelompok lebih disukai. Terakhir, teori penentuan-tujuan adalah ikatan budaya. Teori itu disesuaikan dengan baik untuk negeri-negeri seperti Amerika Serikat dan Kanada karena komponen-komponen utamanya cukup segaris dengan budaya Amerika Utara. Teori itu mengandaikan bahwa bawahan akan berdiri sendiri (skor pada jarak kekuasaan tidak terlalu tinggi), sehingga manajer dan bawahan akan mencari tujuan yang menantang (penghindaran ketidakpastiannya rendah), dan bahwa kinerja dianggap penting oleh keduanya (kuantitas hidup tinggi). Jadi janganlah mengharapkan penentuan tujuan pasti akan menghantar ke kinerja karyawan yang lebih tinggi di negara-negara Portugal dan Cile, di mana terdapat

kondisi yang berlawanan.

Kesimpulan keseluruhan kita adalah bahwa intensi—yang diucapkan dengan istilah tujuan yang sukar dan spesifik—merupakan suatu kekuatan motivasi yang ampuh, pada kondisi yang tepat, intensi ini dapat menghantar ke kinerja yang lebih tinggi, tetapi, tidak ada bukti yang mendukung gagasan bahwa tujuan semacam itu berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja

## **5. Teori Penguatan**

Teori penguatan mengabaikan keadaan internal dari individu dan memusatkan semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seorang bila ia mengambil sesuatu tindakan, karena teori ini tidak mepedulikan apa yang mengawali perilaku, dalam arti yang saksama, teori ini bukanlah teori motivasi, tetapi teori ini memang memberikan suatu cara analisis yang ampuh terhadap apa yang mengendalikan perilaku, dan untuk alasan inilah teori ini lazim dipertimbangkan dalam pembahasan motivasi.

Kita tidak dapat mengabaikan fakta bahwa penguatan mempunyai pengikut yang luas sebagai suatu piranti motivasional. Bagaimanapun, dalam bentuknya yang murni, teori penguatan mengabaikan perasaan, sikap, pengharapan, dan variabel kognitif lainnya yang dikenal berdampak terhadap perilaku. Memang, beberapa peneliti memandang eksperimen sama yang digunakan oleh para ahli teori penguatan untuk mendukung posisi mereka dan

menafsirkan penemuan-penemuan dalam kerangka kognitif.

Tidak diragukan lagi bahwa penguatan mempunyai pengaruh yang penting atas perilaku, tetapi sedikit kaum terpelajar yang siap untuk berargumen bahwa penguatan merupakan satu-satunya pengaruh. Perilaku yang Anda libatkan pada kerja dan banyaknya upaya yang Anda alokasikan pada tiap tugas dipengaruhi oleh konsekuensi-konsekuensi yang mengikuti perilaku Anda, jika Anda secara konsisten ditegur karena produksi Anda melebihi rekan-rekan Anda, kemungkinan besar Anda akan mengurangi produktivitas Anda, tetapi produktivitas Anda yang lebih rendah dapat juga dijelaskan dengan menggunakan [teori] tujuan-tujuan, ketidakadilan, atau pengharapan.

## **6. Teori Keadilan**

Acuan yang dipilih oleh seorang karyawan menambah kerumitan dari teori keadilan. Bukti menyatakan bahwa acuan yang dipilih merupakan variabel yang penting dalam teori keadilan. Ada empat perbandingan acuan yang dapat digunakan oleh seorang karyawan:

1. Di dalam diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini
2. Di luar diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam situasi atau posisi di luar organisasinya dewasa ini

3. Di dalam diri Orang lain: Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu
4. Di luar diri Orang lain: Individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu

Para karyawan mungkin membandingkan diri mereka dengan kawan, tetangga, rekan sekerja, rekan dalam organisasi lain, atau pekerjaan masa lalu. Acuan mana yang dipilih oleh seorang karyawan akan dipengaruhi oleh informasi yang dipegang karyawan itu mengenai acuan-acuan maupun oleh daya tarik acuan itu. Ini telah menghantar ke pemusatan pada keempat variabel pelunak (moderating variable) jenis kelamin, masa kerja, level dalam organisasi, dan tingkat pendidikan atau profesionalisme .

Riset menunjukkan bahwa baik pria maupun wanita lebih menyukai perbandingan sesama jenis kelamin. Riset itu juga memperagakan bahwa wanita lazimnya dibayar lebih rendah daripada pria dalam pekerjaan-pekerjaan yang sebanding dan mempunyai pengharapan upah yang lebih rendah daripada pria untuk kerja yang sama. Jadi seorang wanita yang menggunakan wanita lain sebagai acuan cenderung menghasilkan standar komparatif yang lebih rendah. Ini mendorong kita untuk menyimpulkan bahwa karyawan dengan pekerjaan yang tidak dipisahkan menurut jenis kelamin akan lebih banyak melakukan perbandingan lintas-kelamin daripada mereka

dengan pekerjaan yang atau didominasi pria atau wanita. Ini juga menyarankan bahwa jika wanita mentolerir upah yang lebih rendah, mungkin disebabkan oleh standar komparatif yang mereka gunakan.

Para karyawan dengan masa kerja yang pendek dalam organisasi mereka sekarang ini cenderung memiliki sedikit informasi mengenai orang lain di dalam organisasi tersebut, jadi mereka mengandalkan pada pengalaman mereka sendiri, tetapi -karyawan dengan masa kerja yang panjang lebih berat mengandalkan pada rekan sekerja sebagai pembandingan. Karyawan level-atas, mereka dalam peringkat profesional, dan mereka dengan pendidikan yang tinggi cenderung lebih bersifat kosmopolitan dan mempunyai informasi yang lebih baik mengenai orang-orang di organisasi lain, oleh karena itu, karyawan ini lebih banyak melakukan pembandingan dengan orang lain di luar organisasi.

Sebagai kesimpulan, teori keadilan memperlihatkan bahwa, untuk kebanyakan karyawan, motivasi sangat dipengaruhi oleh ganjaran relatif maupun ganjaran mutlak, tetapi beberapa isu utama masih belum jelas. Misalnya, bagaimana para karyawan menangani isyarat keadilan yang bertentangan, seperti bila serikat buruh mengacu ke kelompok karyawan lain yang jauh lebih beruntung, sementara manajemen berkilah berapa banyak yang telah diperbaiki? Bagaimana para karyawan

mendefinisikan masukan dan keluaran? Bagaimana mereka menggabung dan menimbang masukan dan keluaran mereka sehingga menjadi total dari keduanya? Kapan dan bagaimana faktor-faktor itu berubah dengan berjalannya waktu? Masih saja tidak peduli akan masalah-masalah ini, teori keadilan terus menawarkan kepada kita beberapa wawasan penting dalam memotivasi karyawan.

## **7. Teori Harapan**

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori harapan [ekspektasi] dari Victor Vroom. Meskipun ada yang mengkritiknya, kebanyakan bukti riset mendukung teori itu.

Teori pengharapan berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut, dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu, oleh karena itu,

teori tersebut memfokuskan pada tiga hubungan

1. Hubungan upaya—kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja—ganjaran. Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran—tujuan-pribadi. Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata melakukan yang minimum diperlukan untuk menyelamatkan diri. Ini jelas bila kita memeriksa ketiga hubungan dari teori itu secara sedikit lebih rinci. Kami menyajikan hubungan itu sebagai pertanyaan yang perlu dijawab "Ya" oleh para pekerja jika motivasi mereka harus dimaksimalkan.

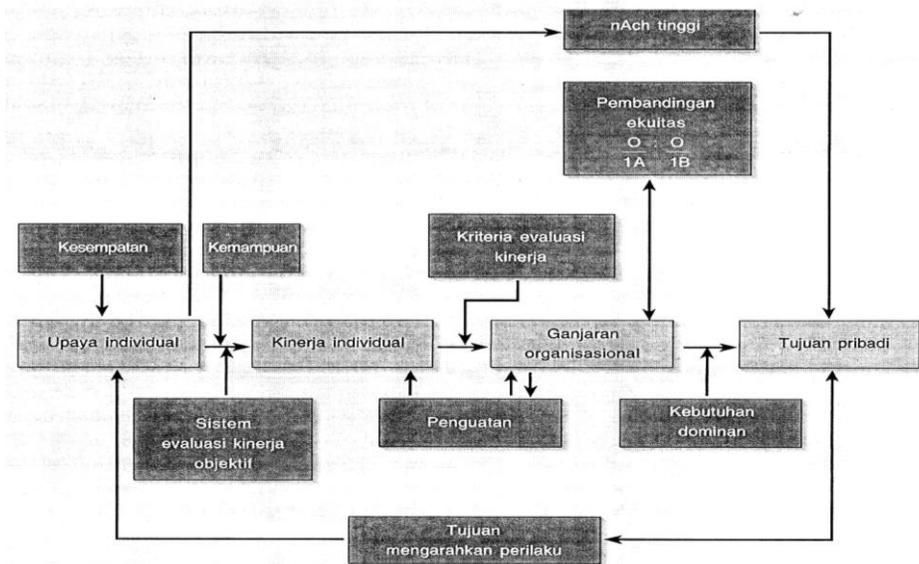
Sebagai ringkasan, kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan ganjaran, dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual. Sebagai suatu model kemungkinan

[contingency model], teori harapan mengakui bahwa tidak ada asas yang universal untuk menjelaskan motivasi semua orang. Di samping itu, hanya karena kita memahami kebutuhan apakah yang dicari oleh seseorang untuk dipenuhi tidaklah memastikan bahwa individu itu sendiri mempersepsikan kinerja tinggi pasti menghantar pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini.

#### **2.2.3.4. Memadukan Teori-Teori Kontemporer Tentang Motivasi**

Sejumlah teori ini didukung oleh hasil riset hanyalah merumitkan masalah. Alangkah sederhananya seandainya setelah memaparkan setengah lusinan teori, hanya satu yang ditemukan sebagai sah [valid], tetapi teori-teori ini tidak semua saling bersaing!, karena satu sah tidaklah secara otomatis yang lainnya tidak sah. Memang, banyak dari teori yang disajikan dalam bab ini saling melengkapi, jadi tantangannya sekarang adalah mengikat teori-teori ini secara bersama-sama untuk membantu Anda memahami adanya saling berhubungan.

Kesempatan-kesempatan dapat membantu atau merintangai upaya individual. Kotak upaya individual juga mempunyai anak panah yang menuju ke dalamnya. Anak panah ini mengalir keluar dari tujuan-tujuan orang tersebut. Konsisten dengan teori penentuan-tujuan, lingkaran tujuan-upaya ini dimaksudkan untuk mengingatkan kita bahwa tujuan mengarahkan perilaku.



**Gambar 2.4. Memadukan Teori Kontemporer Motivasi**

Teori harapan meramalkan bahwa seorang karyawan akan mengeluarkan upaya tingkat tinggi jika ia mempersepsikan suatu hubungan yang kuat antara upaya dan kinerja, kinerja dan ganjaran, serta ganjaran dan pemuasan tujuan pribadi. Tiap hubungan ini, pada gilirannya, dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, agar upaya menghantar ke kinerja yang baik, individu itu harus mempunyai kemampuan prasyarat untuk berkinerja, dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja individu harus dipersepsikan sebagai adil dan objektif.

Hubungan kinerja ganjaran akan kuat jika individu mempersepsikan bahwa kinerjalah (bukannya senioritas, favorit pribadi, atau kriteria lain) yang diganjar. Jika teori evaluasi kognitif sah sepenuhnya di tempat kerja yang sebenarnya, di sini kita akan meramalkan bahwa mendasarkan ganjaran pada kinerja seharusnya mengurangi motivasi intrinsik individu itu. Keterkaitan akhir dalam teori harapan adalah hubungan ganjaran tujuan pribadi. Teori ERG akan berperan pada titik ini. Motivasi akan tinggi sampai pada suatu derajat di mana ganjaran yang diterima seorang individu untuk kinerjanya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan pribadi individu tersebut.

Teori penguatan memasuki model kita dengan diakuinya bahwa ganjaran organisasi memperkuat kinerja individu. Jika manajemen telah merancang suatu sistem ganjaran yang dilihat oleh para karyawan sebagai ganti rugi untuk kinerja yang baik, ganjaran itu akan memperkuat dan mendorong diteruskannya kinerja yang baik tersebut. Ganjaran juga memainkan bagian utama dalam teori keadilan. Individu akan membandingkan ganjaran (keluaran) yang mereka terima dari masukan-masukan yang mereka buat dengan rasio keluaran—masukan dari orang lain yang relevan ( $O/I_B:O/1B$ ), dan ketidakadilan dapat mempengaruhi upaya yang dikeluarkan.

### **2.2.3.3. Faktor-Faktor Motivasi**

Motivasi seseorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual itu sendiri, yaitu (Anoraga dan Suyati, 2013 : 84) :

- a. Kebutuhan (*needs*)
- b. Tujuan (*goals*)
- c. Sikap (*attitudes*)
- d. Kemampuan (*abilities*)

Faktor-faktor organisasional itu sendiri, yaitu :

- a. Pembayaran / gaji (*pay*)
- b. Keamanan pekerjaan (*job security*)
- c. Sesama pekerja (*co workers*)
- d. Pengawasan (*supervision*)
- e. Pujian (*praise*)
- f. Pekerjaan itu sendiri.

### **2.2.3.4. Bentuk Motivasi**

Menurut Anoraga dan Suyati (2013 : 86) motivasi mempunyai dua macam bentuk, yaitu :

#### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

## 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik yang digunakan adalah lewat kekuatan yang membuat ketakutan.

### 2.2.3.5. Unsur Penggerak Motivasi

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud adalah merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Menurut Siswanto 2013 : 245) unsur-unsur penggerak motivasi adalah sebagai berikut :

a. Prestasi atau *Achievement*

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

b. Penghargaan atau *Recognition*

Penghargaan pengakuan atau prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat.

c. Tantangan atau *Challenger*

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan motivator kuat bagi manusia untuk mengatasinya.

d. Tanggung jawab atau *Responsibility*

Adanya rasa ikut serta memiliki akan menimbulkan motivasi dan akan membuat merasa bertanggung jawab.

e. Pengembangan atau *Development*

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan motivator kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah.

f. Keterlibatan atau *Involvement*

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan motivator yang cukup kuat untuk tenaga kerja.

g. Kesempatan atau *oppurtunity*

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai pada tingkat Top Management akan merupakan motivator yang cukup bagi tenaga kerja.

#### **2.2.4. Disiplin Kerja**

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris “disciple” yang berarti pengikut atau penganut pengajaran, latihan dan sebagainya. Muchdarsyah Sinungan (2015:145) disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas yang dilakukan manusia untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkan. T. Hanani Handoko

(2013:208) “disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi”.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, organisasi akan sulit mewujudkan tujuannya. Dengan kata lain kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam prakteknya pelaksanaan disiplin selalu dibarengi adanya pelanggaran peraturan dan ketentuan yang berlaku. Untuk menghindari pelanggaran dan ketentuan yang berlaku perlu adanya hukuman atau sanksi. Hukuman atau sanksi dalam peningkatan kedisiplinan diberikan untuk mendidik personil, agar mau dan dapat menaati peraturan dan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa “Disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang dimiliki pegawai dalam menghormati dan mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku di dalam organisasi tempatnya bekerja.dengan penuh tanggungjawab, tanpa adanya rasa keterpaksaan sehingga dapat mengubah keadaan menjadi lebih baik dari pada sebelumnya. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan

baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan ,2013:212). Menurut Davis disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2014 : 129). Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan. Serta melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah : (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) keadilan, (5) waskat (pengawasan melekat), (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 1997:213). Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal (Sedarmayanti, 2013:10).

Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Namun

pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan. Disiplin kerja adalah persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap sikap pribadi tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam bekerja di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Berdasarkan uraian di atas maka disiplin kerja yang perlu diperhatikan adalah :

- (a) Disiplin terhadap tugas kedinasan yang meliputi : menaati peraturan kerja Perkumpulan Dharmaputri / SMP Katolik Stella Maris, menyiapkan kelengkapan mengajar, dan melaksanakan tugas-tugas pokok.
- (b) Disiplin terhadap waktu yang meliputi: menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
- (c) Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi: memanfaatkan lingkungan sekolah, menjalin hubungan yang baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.
- (d) Disiplin di dalam melayani masyarakat yang meliputi: melayani peserta didik, melayani orang tua siswa, dan melayani masyarakat sekitar;
- (e) Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi, memperhatikan sikap, memperhatikan tingkah laku, dan memperhatikan harga diri.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa betapa memprihatinkannya tingkat absensi dari

karyawan. Kemungkinan ini merupakan dampak dari kurang ditaatinya peraturan-peraturan yang ada dan kurangnya pengertian serta kesadaran karyawan betapa pentingnya masuk kerja secara teratur.

Tindakan tersebut merupakan salah satu bentuk nyata dari tindakan yang tidak disiplin para karyawan yang tanpa memerlukan argumentasi bahwa tindakan tersebut akan merugikan perusahaan, oleh karena itu agar keseimbangan di dalam perusahaan terjaga, maka kedisiplinan perlu diterapkan agar produktivitas pencapaian target yang diharapkan dapat terpenuhi.

Menurut Alex S. Nitisemito (2012 : 118) definisi disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik yang tertulis ataupun yang tidak tertulis.

Kedisiplinan tidak hanya menghendaki peraturan-peraturan yang ada untuk ditaati dan dijalankan oleh karyawan, tetapi kedisiplinan juga mengharapkan adanya sanksi yang tegas, yakni kepastian atau keharusan dijatuhkannya hukuman pada siapapun yang melanggar atau mengabaikan peraturan yang sudah ditetapkan.

Pengertian disiplin kerja menurut H. Malayu S.P Hasibuan (2013 : 212) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma –norma sosial yang berlaku.

Dalam disiplin dituntut adanya kesanggupan untuk menaati aturan-aturan, norma-norma hukum dan tata tertib sehingga secara sadar akan melaksanakan dan menaatinya.

Menurut pendapat Keith Dover dan Newstrom (2013 : 87) disiplin merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai supaya menaati standar perusahaan sehingga tidak terjadi pelanggaran. Tujuan disipliner adalah positif, sifatnya mendidik dan memperbaiki perilaku masa lalu.

Kedisiplinan merupakan hal yang terpenting karena semakin baik disiplin, maka semakin tinggi produktivitas kerja yang dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Menurut Suryadi (2013 : 31) disiplin adalah taat hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana mereka bekerja.

Dari penjelasan tentang disiplin yang telah diuraikan di atas bahwa pada intinya disiplin kerja itu menghendaki suatu sikap yang harus dimiliki oleh karyawan untuk saling menghormati, mematuhi dan menaati peraturan-peraturan yang ada di dalam perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan tidak menolak sanksi apabila ditemukan karyawan yang terbukti melanggar disiplin kerja tersebut.

### **2.2.4.1. Tujuan dan Fungsi Disiplin Kerja**

Menurut Henry. Simamora (2013 : 747) adapun tujuan disiplin adalah menciptakan rasa hormat dan saling percaya antara pimpinan dengan bawahan-bawahan. Disiplin merupakan fungsi dari salah satu manajemen sumber daya manusia yang amat penting dan diharapkan, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan efektif dan efisien. Kedisiplinan merupakan hal yang terpenting karena semakin baik disiplin semakin tinggi produktivitas yang dicapai.

Fungsi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Ketepatan waktu

Perlu diketahui bahwa ketepatan jam kerja dapat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas. Dengan demikian apabila karyawan tersebut menepati jam kerja yang telah ditentukan, maka dapat memiliki disiplin kerja yang kuat dan akan meningkatkan produktivitas.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab tugas pekerjaan merupakan suatu kegiatan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan. Apabila tanggung jawab tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya baik, maka akan dapat mendorong tumbuhnya disiplin kerja yang kuat.

### **2.2.4.1. Macam-macam Disiplin Kerja**

Menurut Anwar Prabu. M. (2013 : 129) ada dua bentuk disiplin kerja, antara lain :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah sesuatu untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan dengan tujuan untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Disiplin preventif adalah suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

#### **2.2.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Gouzali Syadam (2013 : 291) banyak faktor yang memengaruhi tegak atau tidaknya disiplin kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan dapat memenuhi segala peraturan yang berlaku, bila karyawan mendapat jaminan balas jasa ( upah ) atas jerih payahnya yang telah diberikan kepada perusahaan.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan  
Semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dijadikan pegangan  
Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Suatu disiplin akan dapat ditegakkan bila selain aturan tertulis yang jadi pegangan bersama juga perlu ada sanksi.
- e. Ada tidaknya pengawasan  
Dalam setiap kegiatan perlu ada pengawasan yang akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan  
Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.  
Kebiasaan-kebiasaan positif tegaknya disiplin, antara lain :
  1. Menaati jam kerja
  2. Mematuhi pemakaian seragam beserta kelengkapan kerja

3. Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap atasan dan semua karyawan.

#### **2.2.4.3. Sanksi Disiplin Kerja**

Dalam banyak situasi, hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku, namun hukuman hanya mengajarkan seseorang agar takut. Penekanan pada hukuman ini dapat dipakai sebagai koreksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan.

Menurut Henry Simamora (2013 : 759) mengenai tingkat sanksi disiplin yang akan diberikannya pihak pimpinan hendaknya bertumpukan pada konsep bahwa karyawan mesti memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka dan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Apabila pihak pimpinan menemui seorang karyawan yang tidak menghiraukan peringatan tertulis atau tidak tertulis dan tetap melanggarnya, maka pihak pimpinan dapat memberikan suatu ancaman yang dapat merugikan pribadi seorang karyawan tersebut yang berupa pemberian sanksi.

#### **2.2.5. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Setiap orang akan mempunyai kepuasan kerja yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan nilai pada masing-masing individu. Luthans (2013: 144) mengemukakan bahwa

*“Job satisfaction is a result of employess perception of how well their job provides those things which are viewed as important”.*

Pertanyaan tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan di dalam memberikan sesuatu yang berarti bagi karyawan itu sendiri.

Munchinsky (2013: 271) mengatakan bahwa *“Job satisfaction refers to the degree of pleasure an employee derives from his sor her job”*. Maksud kepuasan kerja disini adalah tingkat kesenangan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Sedangkan Robbins (2013: 78) mengatakan bahwa *“Job satisfaction defined as an individual’s general attitude toward hi sor her job”*. Bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seorang individual terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Robbins menyatakan juga bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Sedangkan seseorang yang merasa tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa batasan-batasan mengerjakan kepuasan kerja tersebut seharusnya merupakan batasan yang sederhana dan operasional yaitu perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja sebagai suatu cara karyawan merasakan pekerjaannya dan situasi serta kondisi tempat karyawan bekerja. Sikap karyawan terhadap pekerjaannya

mencerminkan perasaan suka dan tidak suka dalam pekerjaan serta harapannya terhadap pekerjaan di masa depan.

Schultz (2013: 250) juga mengemukakan hal yang hampir sama dengan Robbins yaitu “*Job satisfaction is our positive and negative feeling and attitude about our job*”. Artinya kepuasan kerja adalah pernyataan perasaan dan sikap karyawan yang positif dan negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan perasaan dan sikap ini bukan hanya pada satu hal saja, misalnya merasa puas hanya pada gaji saja tetapi merasa tidak puas terhadap factor lainnya.

#### **2.2.5.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah faktor-faktor kepuasan kerja yang digunakan berdasarkan Pendapat Robbins (2013: 85) yang mengatakan bahwa “*That the more important factor conductive to job satisfaction are mentally challenging work, equitable reward, supportive working conditions, and supportive colleagues*”. Artinya faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung adalah sebagai berikut:

##### **a. *Equitable Reward* (Ganjaran yang Pantas)**

Gajaran yang pantas menurut pendapat Robbin (2013: 85) dikatakan bahwa :

*“Employees want pay system and promotion policies that they perceive as being just, unambiguous and in line with their expectations. When pay is seen as fair base don job demands, individual skill level, and community pay standards, satisfaction is likely to result”*. Artinya adalah karyawan menginginkan kebijakan sistem upah dan promosi yang dirasakan jelas dan sesuai dengan yang diharapkannya. Bila upah dinilai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan tingkat individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Namun jika upah yang diberikan oleh perusahaan lebih rendah dari upah yang berlaku dalam masyarakat dalam masyarakat untuk suatu tipe pekerjaan yang sama maka karyawan mungkin sekali tidak puas dengan upah yang diterimanya.

Demikian pula bila upah yang diterima tidak didasarkan atas pelaksanaan kerja dimana karyawan yang sangat rajin bekerja akan tidak puas bila menerima upah yang sama atau bahkan lebih rendah daripada karyawan yang malas. Tentu tidak semua orang mengejar upah, banyak juga orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut tanggung jawab yang besar atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaannya. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan Namun yang lebih penting adalah persepsi keadilan.

b. *Mentally challenging work* (Kerja yang Secara Mental Menantang)

Kerja yang secara mental menantang menurut pendapat Robbin (2013: 85) dikatakan bahwa: “*People prefer jobs that give them opportunity to use their skills and habilitéis and offer a variety of tasks, freedom and feedback on how well they are doing. These characteristics make work mentally challenging*”. Artinya adalah tantangan mental pekerjaan yang dimaksud disini yaitu orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta menawarkan beragam tugas; kebebasan dan umpan balik mengenai berapa baik pekerjaannya. karakteristik itu membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Pekerjaan-pekerjaan yang membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang setiap menit. Tetapi pekerjaan yang terlalu menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan, jadi suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat-bakat yang relevan dengan identitas diri karyawan akan membuat karyawan semakin lebih merasakan bahwa melaksanakan pekerjaan menjadi lebih berarti daripada sekedar menepati waktu. Tingkat otonomi yang didapatkan karyawan dalam pekerjaannya serta tingkat dimana pekerjaan

memberikan umpan balik pelaksanaan pekerjaan yang obyektif, akan menentukan seberapa banyak kesempatan yang diperoleh untuk pemuasan kebutuhan urutan pekerjaan yang lebih tinggi seperti keberhasilan dan kemandirian.

c. *Supportive colleagues* (Rekan Sekerja yang Mendukung)

Rekan sekerja yang mendukung menurut pendapat Robbins (2013: 86)

*“People get more out of work than merely money or tangible achievements. For most employees, work also fills the need for social interaction. Not surprisingly, therefore, having friendly and supportive co-workers leads to increased job satisfaction. The behavior of one’s boss also a major determinant of satisfaction”. The behavior of one’s boss also a major determinant of satisfaction”.*

Artinya karyawan mendapatkan lebih banyak dari pekerjaan daripada sekedar upah atau prestasi yang berwujud. Bagi banyak karyawan, bekerja juga memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Sebab itu, tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perilaku dari atasan juga menentukan kepuasan kerja karyawan. Perilaku kerja karyawan akan meningkat bila atasannya dapat ramah dan mengerti tentang dirinya, juga memberikan penghargaan untuk hasil kerja yang bagus, mau mendengarkan pendapat karyawannya serta memiliki ketertarikan secara pribadi terhadap para karyawan.

d. *Supportive working conditions* (Kondisi Kerja yang Mendukung)

Kondisi kerja yang mendukung menurut pendapat Robbin (2013: 86)

*“Employees are concerned with their work environment for both personal comfort and facilitating doing a good job. Studies demonstrate that employees prefer physical surroundings that are not dangerous or uncomfortable”.*

Artinya karyawan peduli akan lingkungan kerja karyawan, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Para karyawan lebih memilih lingkungan fisik yang aman dan nyaman. Bahkan, banyak karyawan lebih memilih bekerja ditempat yang dekat dengan tempat tinggalnya, juga yang selalu bersih dan fasilitas-fasilitas yang modern, serta peralatan dan perlengkapan yang sesuai. Kondisi fisik tempat bekerja juga memberikan peranan penting bagi penentuan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Menurut pendapat Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam buku Luthans, 1998: 144) kepuasan kerja dapat dipandang dari lima dimensi, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Sejauh mana pekerjaan dianggap memberi tugas menarik dan ada tanggung jawab yang diberikan. Wexley dan Yukl (2013: 147) mengidentifikasi lima dimensi dari materi pekerjaan yang meliputi: ragam keterampilan (*skill variety*), identitas pekerjaan (*task identity*), keberartian

pekerjaan (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*).

Luthans (2013: 144) mengungkapkan isi dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama lain dari kepuasan kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi pekerjaan yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan dengan variasi yang sangat kecil menyebabkan karyawan merasakan kejenuhan dan keletihan. Sebaliknya, pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan para karyawan merasa tertekan secara psikologis. Sebagian besar karyawan menginginkan pekerjaan yang memberi ketenangan, tetapi karyawan tidak menginginkan patah semangat beberapa hari setelah bekerja. Pekerjaan yang menyediakan sejumlah otonomi kepada karyawan akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah kepada ketidakpuasan kerja.

## 2. Gaji (*pay*)

Berkenaan dengan pemberian kompensasi yang berupa imbalan uang yang diterima dan sejauh mana seimbang bila dibandingkan dengan rekan yang lain dalam organisasi. Luthans menyatakan bahwa gaji merupakan faktor signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu karyawan untuk memperoleh kebutuhan dasar karyawan tetapi juga kebutuhan karyawan yang lebih tinggi.

Karyawan sering melihat gaji sebagai cerminan memperhatikan kontribusi karyawan pada organisasi.

Menurut Nitisemito (2013: 90) pemberian kompensasi, dalam hal ini gaji yang baik harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. “Gaji harus memenuhi kebutuhan minimal  
Misalnya : makan, pakaian, dan rumah.
- b. Gaji harus dapat mengikat  
Bila gaji yang diberikan terlalu kecil dibandingkan dengan organisasi lainnya pada umumnya, maka menimbulkan kecenderungan pindahnya karyawan ke organisasi lain.
- c. Gaji harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja  
Bila kondisi keuangan organisasi perusahaan memungkinkan, hendaknya organisasi menaikkan gaji karyawan sehingga dapat menaikkan semangat dan gairah kerja karyawan.
- d. Gaji harus adil  
Dalam hal ini pengertian adil adalah sesuai dengan pertimbangan : berat atau ringannya pekerjaan, besar kecilnya pekerjaan, dan perlu tidaknya keterampilan dalam pekerjaan.
- e. Gaji tidak boleh bersifat statis  
Setiap organisasi harus selalu mengikuti turun naiknya nilai rupiah dan mencoba menyesuaikan bila kondisi keuangan memungkinkan”.

### 3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Luthans (2013: 127) menyatakan bahwa “kesempatan promosi tampaknya mempunyai pengaruh yang bervariasi dalam kepuasan kerja. Hal ini disebabkan promosi dapat berperan dalam bentuk yang berbeda. Sebagai contoh, individu yang dipromosikan berdasarkan senioritas sering merasakan kepuasan kerja yang tidak sebesar individu yang dipromosikan berdasarkan kinerja. Kesempatan untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi”.

Nitisemito (2013: 181) menyatakan ”bahwa promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya”.

Arifin (2013: 175) mengatakan promosi yang baik hendaknya:

- a. ”Dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan, serta harapan peningkatan dalam penghasilan.
- b. Menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan dan akan menjadi daya pendorong bagi karyawan yang lain.
- c. Dapat mengurangi *labor turnover*, karena karyawan mempunyai harapan yang positif di tempat kerjanya.
- d. Dapat membangkitkan semangat kerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

- e. Dapat membangkitkan kemauan untuk maju pada karyawan itu sendiri (*self development*) dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diberikan organisasi.
  - f. Dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai”.
4. Pengawasan (*Supervision*)

Luthans menyatakan adanya dua gaya pengawasan yang berperan dalam kepuasan kerja karyawan. Pertama, perhatian terhadap karyawan. Pengawasan yang berfokus pada karyawan yang diukur berdasarkan seberapa besar seorang pengawas mementingkan kepentingan individu dalam kesejahteraan karyawan. Contohnya, dengan memperhatikan karyawan melaksanakan pekerjaan, memberikan nasehat, membimbing dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara informal maupun secara formal. Kedua, partisipasi karyawan. Bila pihak manajemen memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan karyawan sendiri dalam banyak kasus membawa karyawan ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dalam pengawasan kemampuan atasan dalam memberikan petunjuk dan dukungan kepada bawahan merupakan hal penting yang tak dapat dilupakan. Weiss (2013: 12) mengatakan bahwa komunikasi hal yang paling penting dalam hubungan karyawan dengan supervisor-nya.

Siagian (2013: 178) mengatakan bahwa pengawasan yang efektif harus bersifat adil dan obyektif, membimbing dan memberikan pengarahan yang sesuai standar yang akan dicapai dan fleksibel.

#### 5. Rekan kerja (*Co-worker*)

Tingkat kerja sama dan saling mendukung antar rekan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Luthans menyatakan bahwa rekan kerja yang ramah dan mudah diajak kerja sama merupakan sumber sederhana dalam kepuasan kerja. Kelompok kerja yang ‘baik’ membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan.

### **2.2.5.2. Pentingnya Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki peran penting bagi organisasi atau perusahaan karena dapat mempengaruhi pekerjaan para karyawannya. Menurut Luthans (2013: 146) *“However, from a pragmatic managerial and organizational effectiveness perspectives, it is important to know how, if at all, satisfaction related to outcome variables”*. Berdasarkan sudut pandang manajerial dan perusahaan, penting untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan variabel-variabel hasil. Variabel-variabel hasil yang dimaksudkan disini adalah akibat-akibat yang ditimbulkan oleh adanya ketidakpuasan kerja dimana akibat-akibat tersebut dapat mempengaruhi kelancaran produksi sehingga nantinya juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berikut ini merupakan beberapa pengaruh yang dihasilkan oleh adanya ketidakpuasan kerja:

a. *Satisfaction dan productivity*

George dan Jones (2013: 80) mengemukakan “*That workers who are more satisfied with their jobs will perform at a higher level than those who are less satisfied*”. Artinya karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya akan berproduksi pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang puas dengan pekerjaannya. Pernyataan ini juga didukung oleh Robbins (2003: 80) “*When satisfaction and productivity data are gathered for the organizations as a whole, rather than at the individual level, we find that organizations with more satisfied employees tend to be more effective than organizations with few satisfied employees*”. Jelas dikatakan bahwa organisasi yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas pada pekerjaannya, cenderung lebih efektif daripada organisasi yang memiliki lebih sedikit karyawan yang puas pada pekerjaannya.

b. *Satisfaction dan turnover*

Menurut Luthans (2013 :147) “*High job satisfaction will not, in and of itself, keep turn over low, but it does seem to help. On the other hand, if there is considerable job dissatisfaction, there is likely to be high turnover*”. Sama seperti yang dikemukakan oleh George dan Jones (2013 : 82) yaitu “*Workers who are very satisfied with their jobs*

*may never event think about quittin*". Artinya karyawan yang puas dengan pekerjaan karyawan mungkin tidak akan pernah berpikir untuk berhenti; sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan karyawan, ketidakpuasan itulah yang membuat karyawan mulai berpikir untuk berhenti. Jadi karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan cenderung setia pada perusahaannya. Sedangkan karyawan yang rendah kepuasan kerjanya cenderung yang beralih ke perusahaan lain karena ingin mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

c. *Satisfaction dan absenteeism*

Luthans (2013 : 147) mengatakan "*When satisfaction is high, absenteeism tends to be low; when satisfaction is low, absenteeism tends to be high*". Artinya, ketika kepuasan kerja tinggi, tingkat ketidakhadiran karyawan cenderung rendah; ketika kepuasan kerja rendah, tingkat ketidakhadiran karyawan cenderung tinggi. Hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Vecchio (2013: 132) "*Studies of absenteeism have often found that less satisfied employees are more likely to miss work*". Banyak studi yang telah membuktikan bahwa karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah, lebih suka bila karyawan tidak masuk kerja.

Jadi telah jelas alasan suatu organisasi atau perusahaan harus lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Suatu organisasi tidak akan dapat berjalan tanpa adanya bantuan dari

para karyawan yang merupakan unsur terpenting dalam organisasi. Dari saling membutuhkan ini terjadilah hubungan kerja antara karyawan dengan pihak organisasi. Agar hubungan kerja ini terjalin dengan baik, maka masing-masing pihak harus bekerja secara maksimal sehingga dapat tercapai kepuasan kerja dan dengan kepuasan kerja karyawan maka tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

### **2.2.6. Kinerja**

Istilah Kinerja berasal dari *Job performance* atau *Actual performance* atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan faktor penentu keberlangsungan organisasi (Dollinger, 1997) dan merupakan keberhasilan organisasi dan keefektifan manajemen (Robbin, 2013; Wood *et al.* 2014) Kinerja pegawai yaitu tingkat pelaksanaan tindakan pegawai untuk menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan dalam mencapai tujuan instansi.

Wood *et al.* (1998) menyebutkan bahwa Kinerja adalah “ringkasan ukuran jumlah dan mutu kontribusi tugas individu atau kelompok pada unit kerja dan organisasi” (p. 149) atau sebagai “mutu dan jumlah kerja yang dihasilkan” (p. 18). Yeti (2015) mengacu sejumlah literatur tentang pengertian Kinerja dan menyebut antara lain: tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur dengan alat yang dapat dikembangkan pada

studi yang tergabung dalam ukuran Kinerja secara umum, meliputi jumlah kerja, mutu kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, dan perencanaan kerja (Seymour,2013), atau sejumlah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja atau unit faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu (Haryati, 2013 dan Winardi, 1990 dalam Yeti, 2015), dan perilaku manusia dalam melaksanakan peranannya untuk mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2013).

Robbins (2013) menyebutkan bahwa keterlibatan kerja sebagai “derajat sejauh mana orang mengidentifikasi diri dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan kinerja yang penting bagi kesejahteraan pribadi”.

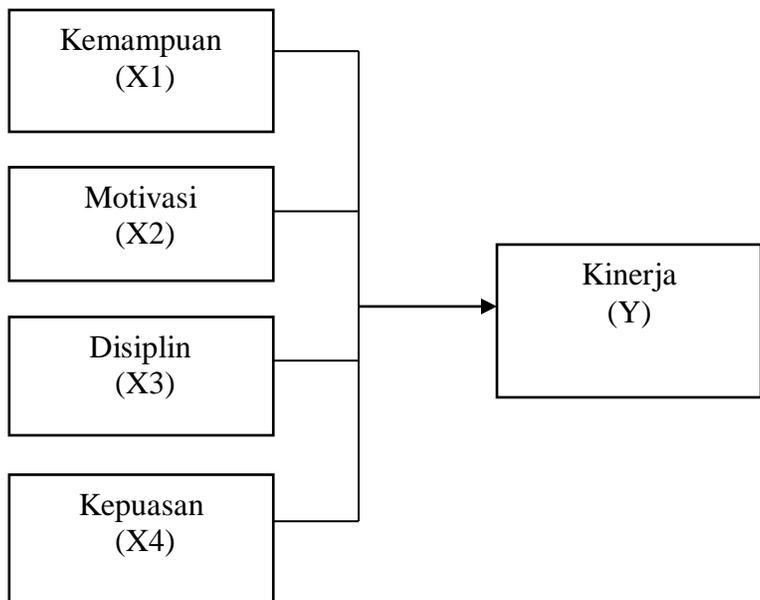
Oleh karena itu dalam meningkatkan kinerja pegawai instansi hendaknya sedini mungkin memberikan penghargaan kepada pegawai agar ikut berperan serta dalam semua kegiatan instansi karena pengaruh berbagai faktor tenaga kerja selalu berubah dari waktu ke waktu (Robbins, 2000). Kinerja dapat diukur dengan 3 indikator yaitu:

1. Kuantitas Kerja adalah Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas kerja adalah Jumlah tugas dan hasil pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan target yang telah ditentukan.
3. Ketepatan waktu adalah Sesuai tidaknya waktu yang dipergunakan dalam bekerja dengan target yang telah ditetapkan.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual



#### 3.2. Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2012) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai

konklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil sebagai suatu kesimpulan.

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga ada pengaruh secara simultan Kemampuan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.
2. Diduga ada pengaruh secara parsial Kemampuan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.
3. Diantara variabel Kemampuan diduga variabel kemampuan berpengaruh terhadap Kinerja Perangkat Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Definisi Konsep Dan Operasional Variabel**

##### **4.1.1. Definisi Konsep**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel kompensasi, variabel budaya organisasi, variabel disiplin kerja, dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu, serta bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyantoro dan Supomo (1999) dalam Yasa, 2006:29).

##### **4.1.2. Definisi Operasional Variabel**

- 1) Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan ( Gibson et al. 1996), yaitu kemampuan merupakan sifat (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik. Diukur berdasarkan indikator :
  - a. Kemampuan pengetahuan, mencakup pengetahuan, pengertian, ketelitiannya mengenai asas-asas, teknik-teknik, kebijakan, prosedur dan perkembangan terakhir berkaitan dengan fungsi-fungsinya dan bidang-bidang yang ada kaitannya
  - b. Kemampuan keterampilan, berhubungan dengan tugas, seperti

kemampuan mengoperasikan komputer, atau keterampilan komunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok

- c. Pendidikan dan Pelatihan, berhubungan dengan pendidikan dan usaha untuk memperbaiki performan karyawan pada suatu pekerjaan yang ada kaitannya denggan pekerjaannya

2) Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan/ mengarahkan perilaku, atau suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan (Gibson et al. 1996), yang diukur berdasarkan indikator :

- a. Faktor Intrinsik yaitu seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena ingin memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, diantaranya adalah ingin dihargai.
- b. Faktor Ekstrinsik yaitu seseorang termotivasi karena ingin memenuhi kebutuhan yang lebih rendah atau pokok, diantaranya adalah rasa aman, bersosialisasi dengan sesama.

### 3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah persepsi tenaga pendidik dan kependidikan terhadap sikap pribadi tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam bekerja di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Disiplin kerja yang perlu diperhatikan adalah :

- (a) Tingkat kehadiran.
- (b) Ketepatan waktu kerja.
- (c) Ketaatan pada peraturan.

#### 4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan sekaligus refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya apakah semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya atau sebaliknya. Suprayetno (2008:130) menyatakan bahwa dalam indikator Kepuasan kerja meliputi :

1. Pekerjaan itu sendiri adalah kesesuaian antara pekerjaan yang dibebankan dengan spesifikasi ilmu yang digeluti seseorang.
2. Promosi adalah pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan padanya.
3. Rekan kerja adalah respon afektif dari anggota organisasi terhadap kelompok kerja atau rekan kerja yang ramah dan kooperatif, menjadi sumber dukungan, dan bantuan bagi pekerja individual.
4. Kondisi kerja yaitu respon afektif dari anggota organisasi terhadap lingkungan kerja yang menarik, bersih, dan nyaman, sehingga dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja.
5. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya yang diukur berdasarkan 6 indikator (Bernardin dan Russel, 1993):
  - a. Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki
  - b. kemampuan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki
  - c. kemampuan dalam mencapai target yang telah ditetapkan

## **4.2. Populasi Dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perangkat Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi sejumlah 32 orang.

Sampel adalah bagian dari sebuah populasi, yang mempunyai ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi tersebut, karena itu sebuah sampel harus merupakan representatif dari sebuah populasi, (Sumarsono, 2002 : 44) Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian sensus karena seluruh anggota populasi merupakan sampel penelitian, sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 32 orang pegawai Perangkat Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.

## **4.3. Jenis Dan Sumber Data**

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135).

## **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Pengukuran variabel bebas dan variabel terikat dalam kuesioner adalah menggunakan skala *Likert* dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah "sangat setuju", "setuju", "cukup setuju", "tidak setuju" dan "sangat tidak setuju". Masing-masing pilihan jawaban

diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

## **4.5. Teknik Analisis Dan Uji Hipotesis**

### **4.5.1. Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menggunakan uji statistik regresi linier berganda, dengan bentuk persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja
- b<sub>0</sub> : Konstanta
- X<sub>1</sub> : Kemampuan
- X<sub>2</sub> : Motivasi
- X<sub>3</sub> : Displin Kerja
- X<sub>4</sub> : Kepuasan
- e : Variabel tak terkontrol

### **4.5.2. Uji Asumsi Klasik**

Untuk mendukung keakuratan hasil model regresi, maka perlu dilakukan penelusuran terhadap asumsi klasik yang meliputi asumsi multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi. Hasil dari asumsi klasik tersebut adalah sebagai berikut :

## **1. Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Deteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran VIF (Varians Inflation Factor), yaitu : (Ghozali, 2001 : 57)

1. Jika besaran  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas.
2. Jika besaran  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinieritas.

## **2. Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, maka disebut terdapat heteroskedastisitas. Metode regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas. (Ghozali, 2001 : 60). Sedangkan kriteria pengujiannya adalah:

- a. Nilai probabilitas  $> 0,05$  berarti bebas dari heteroskedastisitas.
- b. Nilai probabilitas  $< 0,05$  berarti terkena dari heteroskedastisitas.

## **3. Autokorelasi**

Autokorelasi adalah korelasi (hubungan) yang terjadi diantara anggota – anggota dari serangkaian pengamatan yang

tersusun dalam rangkaian waktu ( seperti pada data return waktu atau time series data ) atau yang tersusun dalam rangkaian ruang ( seperti pada data silang waktu atau cross sectional). (Sumodiningrat, 2002 : 231). Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu regresi linear ada korelasi kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Untuk mengetahui ada tidaknya gejala autokorelasi maka perlu dilihat tabel Durbin Watson dengan jumlah variabel bebas (  $k$  ) dan jumlah data (  $n$  ) sehingga diketahui  $dL$  dan  $du$  maka dapat diperoleh distribusi daerah keputusan atau tidak terjadi autokorelasi (Ghozali, 2001: 61).

#### **4.5.1.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran normal dapat dilakukan dengan berbagai metode diantaranya adalah metode Kolmogorov Smirnov dan metode Shapiro Wilk, dengan mempergunakan program SPSS 10.0 (Sumarsono, 2002 : 40).

Pedoman dalam mengambil keputusan apakah sebuah distribusi data mengikuti distribusi normal adalah :

- Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) lebih kecil dari 5%, maka distribusi adalah tidak normal.
- Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) lebih besar dari 5%, maka distribusi adalah normal.

#### **4.5.1.2. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur itu (kuesioner) mengukur apa yang diinginkan. Valid atau tidaknya alat ukur tersebut itu dapat diuji dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing butir-butir pertanyaan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan.

Apabila korelasi antara skor total dengan skor masing-masing pertanyaan signifikan, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas (Sumarsono, 2002 : 31).

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2002:277) :

- Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $> 0.30$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
- Jika  $r$  tidak positif, serta  $r$  hasil  $< 0.30$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

#### **4.5.1.3. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha, yaitu dinyatakan dalam nilai  $\alpha$  yang dapat dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally dalam Ghozali, 2001 : 133).

## 4.5.2. Uji Hipotesis

### • Uji F

Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara serempak maka digunakan uji F dengan rumus sebagai berikut:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

(Sudjana, 1992:108)

Keterangan:

F<sub>hitung</sub> : F hasil perhitungan

R<sup>2</sup> : Koefisien determinasi

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel

- a. Ho : b<sub>1</sub> = b<sub>2</sub> = b<sub>3</sub> = 0 ; tidak ada pengaruh yang nyata variabel bebas terhadap variabel terikat.  
Hi : b<sub>1</sub> ≠ b<sub>2</sub> ≠ b<sub>3</sub> ≠ 0 ; ada pengaruh yang nyata variabel bebas terhadap variabel terikat
- b. Nilai Kritis dalam distribusi F dengan tingkat signifikan (α) 5% = 0,05
- c. Kriteria pengujian yang dipakai dalam uji F adalah :
  1. Jika F<sub>hitung</sub> > F<sub>Tabel</sub>, maka Ho ditolak Hi diterima
  2. Jika F<sub>hitung</sub> ≤ F<sub>Tabel</sub>, maka Ho diterima Hi ditolak

- Uji t

Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial digunakan uji T dengan rumus sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{se(b_i)}$$

Keterangan :

t hitung : t hasil perhitungan

b<sub>i</sub> : koefisien regresi

se : standar error

a. Ho : b<sub>i</sub> = 0 ; tidak ada pengaruh yang nyata variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Hi : b<sub>i</sub> ≠ 0 ; ada pengaruh yang nyata variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Tingkat signifikan 5% = 0,05

c. Kriteria pengujian :

1) Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka Hi ditolak dan Ho diterima.

2) Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Hi diterima dan Ho ditolak.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Kecamatan Kendal**

Secara geografis Desa Kendal terletak pada posisi 7°21'-7°31' Lintang Selatan dan 110°10'-111°40' Bujur Timur. Topografi ketinggian desa ini adalah berupa daratan sedang yaitu sekitar 156 m di atas permukaan air laut. Berdasarkan data BPS kabupaten Ngawi tahun 2014, selama tahun 2014 curah hujan di Desa Kendal rata-rata mencapai 2.400 mm. Curah hujan terbanyak terjadi pada bulan Desember hingga mencapai 405,04 mm yang merupakan curah hujan tertinggi.

Secara administratif, Desa Kendal terletak di wilayah Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi dengan posisi dibatasi oleh wilayah desa-desa tetangga. Di sebelah Utara berbatasan dengan desa Dadapan Kecamatan Kendal. Di sebelah Barat berbatasan dengan Desa Sidorejo kecamatan Kendal. Di sisi Selatan berbatasan dengan Desa Ploso Kecamatan Kendal, sedangkan di sisi timur berbatasan dengan desa Patalan Kecamatan Kendal.

Jarak tempuh Desa Kendal ke ibu kota kecamatan adalah 0,5 km, yang dapat ditempuh dengan waktu sekitar 5 menit. Sedangkan jarak tempuh ke ibu kota kabupaten adalah 32 km, yang dapat ditempuh dengan waktu sekitar 1,5 jam.

Luas Wilayah Desa Kendal adalah 695,676 Ha. Luas lahan yang ada terbagi ke dalam beberapa peruntukan, yang dapat dikelompokkan seperti untuk fasilitas umum, pemukiman, pertanian, perkebunan, kegiatan ekonomi dan lain-lain. Luas lahan yang diperuntukkan untuk pemukiman adalah 157,280 Ha. Luas lahan yang diperuntukkan untuk Pertanian adalah 454,659 Ha. Luas lahan untuk ladang tegalan dan perkebunan adalah 77,807 Ha. Sedangkan luas lahan untuk fasilitas umum adalah sebagai berikut: untuk perkantoran 2 Ha, sekolah 2,520 Ha, olahraga 1,56 Ha, dan tempat pemakaman umum 2,111 Ha.

Wilayah Desa Kendal secara umum mempunyai ciri geologis berupa lahan tanah hitam yang sangat cocok sebagai lahan pertanian dan perkebunan. Secara prosentase kesuburan tanah Desa Kendal terpetakan sebagai berikut: sangat subur 224,659 Ha, subur 205 Ha, sedang 25 Ha, tidak subur/ kritis 0 Ha.

Hal ini memungkinkan tanaman padi untuk dapat panen dengan menghasilkan 8 ton/ ha. Tanaman jenis palawija juga cocok ditanam di sini. Berdasarkan data yang masuk tanaman palawija seperti kedelai, kacang tanah, kacang panjang, jagung, dan ubi kayu, ubi jalar, serta tanaman buah seperti mangga, pepaya, melon dan pisang juga mampu menjadi sumber pemasukan (income) yang cukup handal bagi penduduk desa ini. Untuk tanaman perkebunan, jenis tanaman tebu merupakan tanaman handalan. Kondisi alam yang

demikian ini telah mengantarkan sektor pertanian secara umum menjadi penyumbang Produk Domestik Desa Bruto (PDDDB) terbesar yaitu Rp 10.511.860.000 atau hampir 45% dari Produk Domestik Desa Bruto (PDDDB) Desa yang secara total mencapai Rp. 22.607.605.000.

Kondisi perumahan masyarakat Desa Kendal sebagian besar masih kurang layak huni. Dari 2.618 buah rumah yang ada, hanya sekitar 806 buah rumah saja yang terbuat dari tembok, sementara lainnya dari papan kayu dan bambu. Mengingat kondisi ekonomi masyarakat desa Kendal  $\pm$  65 % masih kurang mampu. Maka pilihan utama pembangunan desa Kendal adalah usaha ekonomi produktif dan peningkatan SDM.

Tugas :

- (1) Camat mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.
- (2) Camat sebagaimana di maksud pada ayat (1) juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi :
  - a) mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat ;
  - b) mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum ;
  - c) mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan ;

- d) mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum ;
- e) mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan ;
- f) membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan ; dan
- g) melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Fungsi:

- a) pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat ;
- b) pengkoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban ;
- c) pengkoordinasian penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan ;
- d) pengkoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum ;
- e) pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan ;
- f) pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan ;
- g) pelaksanaan pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati ; dan
- h) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## Struktur Organisasi Desa



Perangkat desa terdiri dari:

a. Sekretaris Desa (Sekdes/Carik)

Sekretaris desa merupakan unsur/staf yang membantu kepala desa. Sekretaris desa bertugas di bidang administrasi dan pelayanan umum. Misalnya kegiatan surat menyurat, kegiatan kearsipan, dan kegiatan membuat laporan. Sekretaris desa memimpin sekretariat desa dan merupakan orang kedua setelah kepala desa.

b. Kepala Urusan (Kaur)

Penetapan kepala urusan sesuai dengan kebutuhan. Misalnya ada kepala urusan pemerintahan, kepala urusan pembangunan, kepala urusan keuangan, kepala urusan kemasyarakatan, dan kepala urusan umum. Tiap-tiap kepala urusan bertugas sesuai dengan bidang masing-masing. Tugas utama kepala urusan adalah membantu sekretaris desa.

c. Kepala dusun atau Kebayanan

Kepala dusun adalah pelaksana tugas kepala desa di wilayah dusun. Kepala dusun melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pembangunan dan kemasyarakatan di wilayah kerjanya. Kepala dusun juga melaksanakan keputusan dan kebijaksanaan kepala desa

## 5.2. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dengan jumlah kuesioner sebanyak 32 responden. Responden dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang ada di lingkungan Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi

### 1. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 5.1. Dalam Tabel 5.1 terlihat bahwa dari 32 responden 20 responden (62.5%) adalah laki-laki, 12 responden (38.5%) perempuan.

**Tabel 5.1**

**Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Laki-Laki	20	62.5
Perempuan	12	38.5
Total	32	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

## 2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 32 orang responden diperoleh gambaran responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2**

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Usi**

<b>No</b>	<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1	< 26 th	2	17
2	26 – 35 th	10	21
3	36 – 45 th	15	37
4	> 45 th	5	25
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah mereka yang berusia antara 26 sampai 35 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 21 %, sisa responden berusia dibawah 26 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 17 % dan responden berusia antara 36 sampai 45 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 37 %. Serta responden yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 5 orang responden atau 25%.

### 5.3. Hasil Analisa Data

#### 5.3.1. Uji Asumsi Klasik

##### 5.3.1.1 Autokorelasi

Salah satu metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi adalah dengan metode Uji Durbin-Watson d.

**Tabel 5.3. Data Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.546 <sup>a</sup>	.298	.194	1.03087	2.431

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kemampuan, Disiplin Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Patokan :Angka D-W di bawah  $-2$  ada autokorelasi (positif)

Angka D-W di atas  $+2$  ada autokorelasi (negatif)

Angka Berada diantara  $-2$  sampai  $+2$  Tidak ada Autokorelasi

Untuk asumsi klasik yang mendeteksi adanya autokorelasi di sini dilihat dari hasil analisis yang menunjukkan hasil bahwa nilai Durbin Watson sebesar 2.431, hal ini menunjukkan TIDAK adanya gejala autokorelasi.

##### 5.3.1.2 Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinier pada model regresi linier berganda yang dihasilkan dapat dilakukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas dalam model regresi.

**Tabel 5.4 : Hasil Pengujian Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	11.544	3.756		3.074	.005		
	Kemampuan	.251	.130	.326	1.930	.041	.913	1.096
	Motivasi	.502	.298	.396	1.686	.103	.470	2.126
	Disiplin Kerja	.466	.188	.578	2.470	.020	.475	2.105
	Kepuasan	.190	.118	.273	1.615	.018	.909	1.100

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran

Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa pada bagian *collinearity statistics*, nilai VIF pada seluruh variabel bebas lebih kecil dari 10, yang artinya seluruh variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinier.

### 5.3.1.3 Heteroskedastisitas

Penyimpangan asumsi model klasik yang lain adalah adanya heteroskedastisitas. Artinya, varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Hal ini bisa diidentifikasi dengan cara menghitung korelasi Rank Spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas.

**Tabel 5.5 : Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

**Correlations**

		Kinerja	Kemampuan	Motivasi	Disiplin Kerja	Kepuasan	
Spearman's rho	Kinerja	Correlation Coefficient	1.000	.149	.075	.137	.287
		Sig. (2-tailed)	.	.415	.681	.454	.111
		N	32	32	32	32	32
Kemampuan		Correlation Coefficient	.149	1.000	.114	.099	.198
		Sig. (2-tailed)	.415	.	.536	.591	.277
		N	32	32	32	32	32
Motivasi		Correlation Coefficient	.075	.114	1.000	.722**	.178
		Sig. (2-tailed)	.681	.536	.	.000	.329
		N	32	32	32	32	32
Disiplin Kerja		Correlation Coefficient	.137	.099	.722**	1.000	.263
		Sig. (2-tailed)	.454	.591	.000	.	.146
		N	32	32	32	32	32
Kepuasan		Correlation Coefficient	.287	.198	.178	.263	1.000
		Sig. (2-tailed)	.111	.277	.329	.146	.
		N	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel X1, X2 dan X3, TIDAK mempunyai korelasi yang signifikan antara residual dengan variabel bebasnya, (nilai Sig lebih besar dari 0,05) maka hasil analisis ini dapat disimpulkan seluruh variabel penelitian tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### 5.3.2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas instrumen menunjukkan suatu stabilitas hasil pengamatan. Pengujian reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan bantuan program SPSS yang memberikan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistik Cronbrach Alpha, yaitu dinyatakan dalam nilai  $\alpha$  yang dapat dikatakan reliabel apabila nilai Cronbrach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally dalam Ghozali, 2001 : 133). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai reliabilitas data dari masing-masing variabel seperti yang diuraikan dalam tabel berikut, dimana semakin tinggi nilai koefisien yang didapatkan maka reliabilitas data yang diperoleh juga semakin tinggi.

**Tabel 5.3. Reliabilitas Data Masing-masing Variabel**

Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,769	0,60	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,747	0,60	Reliabel
X <sub>3</sub>	0,696	0,60	Reliabel
X <sub>4</sub>	0,707	0,60	Reliabel
Y	0,766	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 3

### 5.3.3. Uji Validitas (Validity test)

Pengujian validitas dalam penelitian ini digunakan rumus korelasi antara skor item pertanyaan dari masing-masing variabel dengan jumlah skor jawaban variabel yang bersangkutan. Apabila korelasi antara skor total dengan skor masing-masing pertanyaan signifikan, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas (Sumarsono, 2002 : 31).

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2002:277) :

- Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $> 0.30$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
- Jika  $r$  hasil tidak positif, serta  $r$  hasil  $< 0.30$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel  $X_1$  (kemampuan) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.5. Validitas pertanyaan dari Variabel  $X_1$  (Kemampuan)**

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0.604	0,30	Valid
2	0.561	0,30	Valid
3	0.431	0,30	Valid

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel X<sub>2</sub> (Motivasi) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.5. Validitas pertanyaan dari Variabel X<sub>2</sub> (Motivasi)**

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0,377	0,30	Valid
2	0,512	0,30	Valid

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel X<sub>3</sub> (Disiplin Kerja) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.6. Validitas dari Variabel X<sub>3</sub> (Disiplin Kerja)**

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0.598	0,30	Valid
2	0.536	0,30	Valid
3	0.552	0,30	Valid

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel X<sub>4</sub> (Kepuasan) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.6. Validitas dari Variabel X<sub>4</sub> (Kepuasan)**

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0.459	0,30	Valid
2	0.500	0,30	Valid
3	0.599	0,30	Valid
4	0.466	0,30	Valid

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi masing-masing pertanyaan dari Variabel Y (Kinerja) yang menunjukkan nilai validitas dari pertanyaan yang bersangkutan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.7. Validitas pertanyaan dari Variabel Y (Kinerja)**

Pertanyaan	r hasil	r tabel	Keterangan
1	0.604	0,30	Valid
2	0.561	0,30	Valid
3	0.431	0,30	Valid

Sumber : Lampiran

### 5.3.5. Uji Normalitas Data

Dalam pengujian normalitas data dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov dengan menggunakan program SPSS, dimana apabila nilai signifikansi (probabilitas) yang diperoleh lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditetapkan dalam penelitian (5%) maka data tersebut telah terdistribusi normal. (Santoso, 2001 : 97)

Pedoman dalam mengambil keputusan apakah sebuah distribusi data mengikuti distribusi normal adalah :

- Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) lebih kecil dari 5%, maka distribusi adalah tidak normal.
- Jika nilai signifikansi (nilai probabilitasnya) lebih besar dari 5%, maka distribusi adalah normal.

**Tabel 5.8. Normalitas Data Masing-masing Variabel**

Variabel	Kolmogorov-smirnov Z	Keterangan
X <sub>1</sub>	0.057	Normal
X <sub>2</sub>	0.055	Normal
X <sub>3</sub>	0.076	Normal
X <sub>4</sub>	0.076	Normal
Y	0.315	Normal

Sumber : Lampiran

Dari tabel 5.8 diatas, terlihat bahwa nilai probabilitas setiap variabel lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa distribusi dari data adalah mengikuti pola distribusi normal.

### **5.3.5. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**

Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam Tabel 5.9 berikut ini.

**Tabel 5.9 Koefisien Regresi**

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.544	3.756		3.074	.005		
	Kemampuan	.251	.130	.326	1.930	.041	.913	1.096
	Motivasi	.502	.298	.396	1.686	.103	.470	2.126
	Disiplin Kerja	.466	.188	.578	2.470	.020	.475	2.105
	Kepuasan	.190	.118	.273	1.615	.018	.909	1.100

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Lampiran

Berdasarkan Tabel 5.9 tersebut, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 11.544 + 0.251 X_1 + 0.502 X_2 + 0.466 X_3 + 0.190 X_4 + e$$

Dengan asumsi bahwa variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4$  adalah nol atau konstan maka nilai Kinerja (Y) adalah sebesar 11.544

Koefisien regresi untuk variabel Kemampuan ( $X_1$ ) diperoleh nilai 0.251 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Kemampuan ( $X_1$ ) akan menaikkan nilai Kinerja (Y) dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

Koefisien regresi untuk variabel Motivasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai 0.502 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Motivasi akan menaikkan nilai Kinerja dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

Koefisien regresi untuk variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) diperoleh nilai 0.466 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Disiplin Kerja akan menaikkan nilai Kinerja dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

Koefisien regresi untuk variabel Kepuasan ( $X_4$ ) diperoleh nilai 0.190 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Kepuasan akan menaikkan nilai Kinerja dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah tetap.

### 5.3.6. Hasil Pengujian Uji F dan uji t

Uji F digunakan untuk menguji cocok atau tidaknya model regresi yang dihasilkan dan uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil dari uji F dan uji t adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.10 : Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.182	4	3.046	2.866	.042 <sup>a</sup>
	Residual	28.693	27	1.063		
	Total	40.875	31			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Kemampuan, Disiplin Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan uji F pada tabel 5.10 di atas menunjukkan tingkat signifikan untuk uji F sebesar 0,042. Karena nilai probabilitas  $< 0,05$  ( $\text{sig} < 5\%$ ), berarti Kemampuan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ) dan Kepuasan ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap Kinerja (Y), sehingga model regresi yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai dalam menerangkan Kinerja.

**Tabel 5.11 : Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.544	3.756		3.074	.005		
	Kemampuan	.251	.130	.326	1.930	.041	.913	1.096
	Motivasi	.502	.298	.396	1.686	.103	.470	2.126
	Disiplin Kerja	.466	.188	.578	2.470	.020	.475	2.105
	Kepuasan	.190	.118	.273	1.615	.018	.909	1.100

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil uji t pada tabel di atas menunjukkan bahwa :

1. Variabel Kemampuan ( $X_1$ ) tingkat signifikan sebesar 0.041. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari 5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Kemampuan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Variabel Motivasi ( $X_2$ ) tingkat signifikan sebesar 0,103. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih besar dari 5% ( $\text{sig} > 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Motivasi ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) tingkat signifikan sebesar 0.020. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari

5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja.

5. Variabel Kepuasan ( $X_4$ ) tingkat signifikan sebesar 0.018. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari 5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Kepuasan ( $X_4$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja.

### **5.5. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan uji F di atas menunjukkan tingkat signifikan untuk uji F sebesar 0,048. Karena nilai probabilitas  $< 0,05$  ( $\text{sig} < 5\%$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti Kemampuan, Motivasi, Disiplin Kerja dan kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja.

Hasil pengujian pada hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi memiliki kemampuan yang cukup baik sehingga dapat meningkatkan kinerja. Pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi yang memiliki kemampuan yang tinggi, seperti kemampuan teknis, kemampuan sosial dan kemampuan konseptual akan dapat mengerjakan pekerjaan kantor dengan baik, tepat waktu dan menghasilkan suatu kinerja yang memuaskan. Selain itu, kemampuan dalam berinteraksi baik dengan teman sejawat maupun dengan pihak luar akan mendukung proses kerja sama yang

dibutuhkan dalam bekerja. Adapun penguasaan terhadap peralatan yang digunakan, pemahaman terhadap perubahan dan kemajuan teknologi serta adanya inovasi-inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan tentunya akan mendukung terselesaikannya pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Sehingga, akan terlihat bahwa kemampuan pegawai yang rendah dapat menghambat kinerja organisasi yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal.

Hasil pengujian pada hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Beberapa motivator kurang mampu mendorong pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi untuk bekerja dengan baik. Seperti keadaan kantor yang dinilai kurang nyaman dan kurang aman serta kurang lengkapnya sarana dan prasana yang digunakan dapat mengakibatkan terhambatnya kinerja yang mereka lakukan. Selain itu, penghargaan yang diterima oleh pegawai dirasa masih kurang dapat memberikan support dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang menyenangi pekerjaannya akan berusaha menyelesaikannya sebaik mungkin. Terpenuhinya kebutuhan pegawai akan membuat pegawai merasa enjoy dengan pekerjaannya, karena mereka tidak akan dipusingkan lagi dengan masalah pribadinya. Terbinanya hubungan yang baik dengan rekan kerja

menjadi suatu motivator tersendiri dalam bekerja. Mereka akan merasa nyaman dan tidak canggung untuk berkomunikasi satu sama lain. Dengan demikian, pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi akan berusaha sebaik-baiknya untuk menyelesaikan apa yang menjadi pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dari analisis diatas, terlihat bahwa motivasi pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi berbanding lurus dengan kinerja. Semakin tinggi motivasi pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi semakin tinggi pula kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang dimiliki pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi, akan menghasilkan kinerja yang semakin rendah pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.

Hasil pengujian pada hipotesis menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja, hal ini membuktikan bahwa Disiplin Kerja mempengaruhi Kinerja karena disiplin kerja Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi dengan sendirinya terbentuk karena peraturan yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Jadi dengan sendirinya disiplin kerja terjadi karena peraturan yang diterapkan sekolah. Sehingga hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat

Mathis dan Jackson (2000:314), yang menyatakan bahwa disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, dimana hal ini bertentangan dengan anggapan orang-orang bahwa disiplin dapat merusak perilaku. Para tenaga pendidik dan kependidikan bisa saja menolak tindakan disiplin yang tidak adil dari manajemennya, namun tindakan yang diambil untuk mempertahankan standar yang sudah ditetapkan bisa mendorong adanya norma kelompok dan menghasilkan peningkatan kinerja dan rasa keadilan

Hasil pengujian pada hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap Kinerja, hal ini sesuai dengan pendapat Robbin menyatakan bahwa “kepuasan yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi”. Lebih lanjut Robbin menegaskan bahwa “komitmen karyawan akan sangat bergantung pada ganjaran yang pantas, kerja yang secara mental menantang, rekan kerja yang mendukung dan kondisi kerja yang mendukung. Selain itu kepuasan kerja akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan, komitmen karyawan untuk tetap loyal dan tidak melakukan kemangkiran”.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan hal-hal untuk menjawab permasalahan sebagai berikut :

- a) Bahwa terdapat pengaruh secara simultan Kemampuan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.
- b) Bahwa terdapat pengaruh secara parsial Kemampuan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.
- c) Bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi.

#### **6.2. Saran**

Sehubungan dengan permasalahan dari hasil analisis data yang telah disajikan dihasil penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang bermanfaat, antara lain :

1. Bagi instansi harus lebih memperhatikan kesejahteraan para tenaga pendidik dan kependidikan. Pemberian kemampuan yang baik dan adil dapat mempengaruhi Motivasi pegawai Pemerintahan Desa Karaggupito Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi dalam menjalankan tugasnya, dengan harapan aktivitas instansi dengan lancar, program kerja selesai tepat pada waktunya dan tujuan instansi dapat tercapai.
2. Peran motivasi bagi suatu organisasi semakin disadari pentingnya. Motivasi bukan hanya dipandang sebagai suatu warisan masa lalu, tetapi motivasi juga harus melalui sistem rekayasa dan ditempatkan sebagai sistem yang strategis untuk mencapai tujuan organisasi dan sesuai dengan salah satu fungsi motivasi adalah menjadi pembeda dan identitas suatu organisasi.
3. Penerapan disiplin kerja yang baik diharapkan akan membuat semangat kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Kedisiplinan dan kinerja mempunyai keterkaitan, bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektifitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan sehingga kinerja organisasi dapat terwujud

4. Sebagai pertimbangan untuk penelitian berikutnya, disarankan agar menggunakan variabel lain diluar penelitian ini yang diduga mempunyai hubungan dengan Kinerja seperti kompensasi, kepemimpinan dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati. 2015. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya
- Antoni, Feri. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi.
- As'ad, Moh., 2014, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Pikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Dessler. 2013. *Human Resource Management*. Jakarta. Prentice Hall Inc.201. *Manajemen Personalia* Edisi 2. Jakarta : Erlangga
- Gibson, James L., 2013. *Kepemimpinan Organisasi: Perilaku dan Struktur*. Jakarta:
- Handoko, T. Hani., 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Edisi kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno 2015, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)
- Mangkunegara, Anwar p., 2013. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia. Indonesia
- Parlinda,2015 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta , Jurnal Universitas Sumatera

Robbins, Stephen P, 2014, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia jilid I, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2014. *Manajemen*, Jilid kedua. Edisi Indonesia. PT. INDEKS Kelompok Gramedia, Jakarta.

Siagian, Sondang P, 2014, “*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*”, PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.

Sihombing, 2014, Pengaruh Keterlibatan Pengambilan Keputusan, Lingkungan kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja, Jurnal Balitbang Depdiknas, Jakarta

Simamora, Henry., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

Sujak, 2014. *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta:RajawaliPers

Suprayetno, Agus, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10 No. 2 September 2008