

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PUSDIKLAT PEGAWAI DEPARTEMEN SOSIAL RI

Surya Wijaya, Sumardjo, Pang S. Asngari

ABSTRAK

Penelitian yang dilaksanakan di Pusdiklat Pegawai Departemen Sosial ini meliputi (1) seberapa jauh aspek kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, (2) seberapa jauh motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Populasi penelitian ini berjumlah 70 orang, dengan acak sederhana diambil sebanyak 60 orang pegawai untuk dijadikan responden penelitian. Hasil penelitian menunjukkan (1) Motivasi bekerja pegawai pusdiklat belum optimal dalam mendorong pegawai lain untuk bekerja lebih baik, (2) Prestasi kerja di Puduklat belum maksimal, karena konsistensi dan perilaku bekerja yang belum sesuai, (3) Prinsip dalam kepemimpinan yang terdiri dari keberhasilan dalam sebuah proses, pengetahuan, kemampuan dalam bertindak, kemampuan dalam memandu dan mendorong seluruh pegawai pusdiklat untuk meningkatkan motivasi pegawai, (4) Karakteristik pegawai yang homogen, mempengaruhi motivasi pegawai, (5) Budaya kerja yaitu nilai, kepercayaan serta merit system membawa efek dalam meningkatkan motivasi kerja, (6) Motivasi pegawai Pusdiklat kurang kuat, sehingga berpengaruh terhadap prestasi kerja. Dari hasil penelitian tersebut, disarankan (1) Mengembangkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik kepemimpinan dan budaya kerja yang efektif, (2) Budaya kerja, khususnya pada peningkatan sikap, kepercayaan, dan merit sistem.

Key word : *Kepemimpinan, Motivasi, Prestasi Kerja*

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan pengamatan sementara, prestasi kerja pegawai pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Pegawai Departemen Sosial secara umum dapat dikategorikan masih belum maksimal. Hal ini ditandai dengan belum berkembangnya nilai-nilai budaya kerja secara konsisten yang dapat merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Penilaian prestasi kerja pegawai ini mutlak harus dilakukan karena untuk mengetahui seorang pegawai memiliki prestasi kerja atau tidak dan sekaligus dapat mengetahui kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi, sebaliknya pegawai yang prestasinya rendah dapat diperbaiki prestasi kerjanya dengan memindahkan kejabatan atau posisi yang

sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan pegawai.

Diduga ada masalah-masalah di sekitar kinerja ini, yang ditandai dengan kurangnya konsistensi antara tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi organisasi, dan didukung komunikasi yang ada di lingkungan kerja organisasi untuk mensosialisasikan program/kegiatan belumlah tersosialisasi secara baik.

II. MASALAH PENELITIAN

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan/atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan/atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Nawawi, 2003: 18).

Robbins (1992 : 354) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Schiffrman dan Kanuk (1992) mendefinisikan motivasi sebagai daya gerak dalam diri individu yang mendorongnya untuk melakukan tindakan yang disebabkan oleh adanya tegangan yang diakibatkan oleh belum terpenuhinya suatu kebutuhan.

Motivasi terdiri atas motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang. Selanjutnya motivasi ekstrinsik adalah dorongan dari luar diri seseorang sehingga melakukan sesuatu hal (Reece dan Brandt, 1981: 126).

Menurut Nawawi (2003), Penilaian Kinerja (*Job Performance Appraisal*) yang disebut juga Penilaian Prestasi Kerja, Penilaian Karya atau Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Penilaian Kinerja/Prestasi Kerja pegawai juga diartikan sebagai proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan seseorang karyawan/anggota organisasi atau tim (*team*) kerja. Nantinya dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk skor atau nilai yang menunjukkan kelemahan/kekurangan atau kelebihan serta keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan/anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas pokoknya.

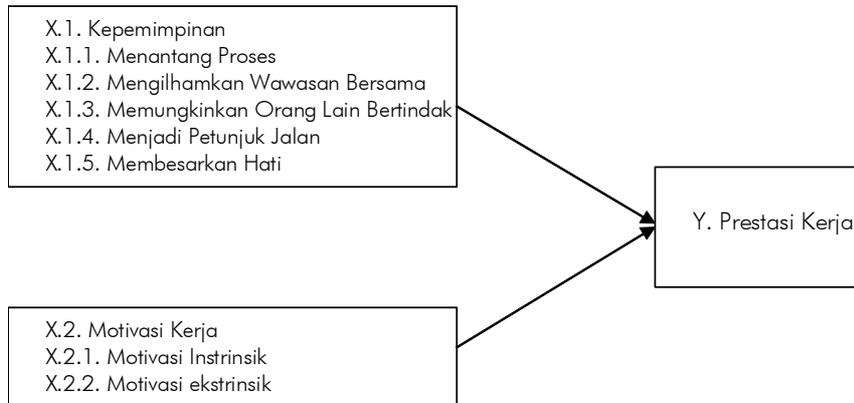
Berpijak pada konsep di atas, maka indikator kinerja tidak saja dari aspek *inputs*, *outputs*, tapi juga sampai pada *outcomes*. *Benefit* dan *impact* dari kegiatan organisasi publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab masalah-masalah berikut: (1) seberapa jauh aspek kepemimpinan, berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai; (2) seberapa jauh motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Berdasarkan pada masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai; (2) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Sosial RI di Jl. Margaguna Raya No.1 Jakarta Selatan, selama tiga bulan sejak Bulan Januari 2006 hingga Bulan Maret 2006. Populasi penelitian ini adalah pegawai Pusdiklat Pegawai Departemen Sosial. Lokasi penelitian ditentukan secara purposive, dengan pertimbangan bahwa Departemen Sosial pernah mengalami rekonstruksi kelembagaan termasuk pergantian kepemimpinan, sehingga penting untuk dianalisis pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai. Populasi penelitian ini berjumlah 70 orang, dengan acak sederhana diambil sebanyak 60 orang pegawai untuk dijadikan responden penelitian, karena 10 orang pegawai lainnya tengah mengikuti tugas belajar untuk program S1 – S3. Penelitian ini tergolong penelitian eksplanatori dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai. Terdapat tiga peubah/variabel yaitu variabel tak bebas berupa prestasi kerja pegawai dan variabel bebas yang berupa kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang dikumpulkan meliputi data yang berhubungan dengan variabel utama seperti karakteristik pegawai, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai. Data sekunder yang dikumpulkan berupa data penunjang seperti struktur organisasi, aturan-aturan organisasi, surat-surat keputusan dalam organisasi dan data lain yang mendukung penelitian ini.

KERANGKA BERPIKIR



Gambar 1. Kerangka Berpikir Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pusdiklat Pegawai Departemen Sosial RI.

Hipotesis Penelitian

- H1: Terdapat pengaruh yang nyata antara aspek kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai.
- H2: Terdapat pengaruh yang nyata antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Responden

Pegawai yang menjadi responden sejumlah 60 orang, terdiri dari jabatan fungsional 20 orang (33,3 persen), jabatan struktural 10 orang (16,7 persen) dan staff sebanyak 30 orang (50 persen). Sebanyak 60 pegawai dijadikan responden dalam penelitian ini. Secara rinci menurut umur, pendidikan, pangkat/golongan, dan masa kerja disajikan pada Tabel 1.

Rata-rata umur responden adalah 46 tahun dengan kisaran 28 – 65 tahun. Sebesar 40 persen tergolong berusia antara 38-47 tahun. Sekitar tujuh tahun ke depan terdapat 16 orang pegawai akan pensiun, terdiri dari sebanyak 6 orang pejabat fungsional, dan 10 orang diluar pejabat fungsional.

Tingkat pendidikan formal responden sebagian besar (60 persen) pegawai telah berpendidikan So - S1. Pendidikan merupakan suatu faktor yang menentukan dalam mendapatkan pengetahuan, ini berarti pegawai Pusdiklat Pegawai Depsos berpeluang memahami dengan baik tugas-tugas pokok yang harus dilaksanakannya.

Sebagian besar responden (50 persen pegawai) berada pada Golongan III. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mencapai jenjang hierarki kepegawaian yang juga tergolong tinggi. (Tabel 1)

Tabel 1. Karakteristik responden

No	Karakteristik Pegawai	Klasifikasi	Jabatan			Jumlah	
			Fungsional	Struktural	Staff	Orang	(%)
1	Umur	28-37 th	0	1	9	10	16,7
		38-47 th	4	4	16	24	40,0
		48-57 th	10	5	5	20	33,3
		58-67 th	6	0	0	6	10,0
2	Pendidikan	< SLTA	0	0	15	15	25,0
		S ₀ – S ₁	16	5	15	36	60,0
		S ₂	3	4	0	7	11,7
		S ₃	1	1	0	2	3,3
3	Pangkat/ Golongan	Gol I	0	0	0	0	0
		Gol II	0	0	7	7	11,7
		Gol III	1	6	23	30	50,0
		Gol IV	19	4	0	23	38,3
4	Masa Kerja	1-11 th	0	1	4	5	8,3
		12-22 th	5	5	18	28	46,7
		23-33 th	10	4	8	22	36,7
		34-44 th	5	0	0	5	8,3

Rata-rata responden telah bekerja selama 20 tahun dengan kisaran 1 – 44 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Pusdiklat Depsos telah memiliki pengalaman yang cukup lama dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan di bidang tugas pokoknya. Berdasarkan distribusi responden terlihat bahwa sebesar 46,7 persen pegawai memiliki masa kerja dari 12 sampai dengan 22 tahun.

B. Kepemimpinan di Pusdiklat Pegawai Departemen Sosial

Kepemimpinan yang dianalisis terdiri dari kemampuan pemimpin dalam: menantang proses, mengilhamkan wawasan bersama, memungkin orang lain bertindak, menjadi

petunjuk jalan dan membesarkan hati para *follower*-nya. Hasil penelitian disajikan pada Tabel 2.

1. Menantang Proses

Sebagian besar pegawai (50 persen) menyatakan bahwa pimpinan yang ada tergolong kurang berani menantang proses. Hal ini berarti bahwa para pemimpin masih kurang berani mengkritisi dari kebiasaan dan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Selain itu, para pimpinan relatif kurang berani mengambil risiko untuk melakukan inovasi dan upaya menemukan cara baru yang lebih baik untuk melakukan perubahan-perubahan di Lembaga ini. (Tabel 2).

Tabel 2. Distribusi responden berdasarkan penilaian terhadap faktor-faktor kepemimpinan

No	X1 Prinsip-prinsip Kepemimpinan	Klasifikasi	Jumlah	
			Orang	(%)
1	X11 Menantang proses	Rendah (skor 15-20)	30	50,0
		Sedang (skor 21-26)	29	48,3
		Tinggi (skor 27-32)	1	1,7
2	X12 Mengilhamkan wawasan bersama	Rendah (skor 11-16)	33	55,0
		Sedang (skor 17-22)	22	36,7
		Tinggi (skor 23-28)	5	8,3
3	X13 Memungkin orang lain bertindak	Rendah (skor 11-15)	22	36,7
		Sedang (skor 16-20)	24	40,0
		Tinggi (skor 21-25)	14	23,3
4	X14 Menjadi petunjuk jalan	Rendah (skor 8-13)	10	16,7
		Sedang (skor 14-19)	45	75,0
		Tinggi (skor 20-25)	5	8,3
5	X15 Membesarkan Hati	Rendah (skor 104-141)	20	33,3
		Sedang (skor 142-179)	25	41,7
		Tinggi (skor 180-217)	15	25,0

2. Mengilhamkan Wawasan Bersama

Para pemimpin yang ada di Pusdiklat Pegawai Depsos dalam hal menghadirkan wawasan bersama tergolong dalam kategori rendah hal tersebut terlihat dari (55 persen) pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa para pimpinan di Pusdiklat Pegawai Depsos kurang mampu untuk memahami kebutuhan, impian, harapan dan aspirasi para pegawai yang dipimpinya.

3. Memungkinkan Orang Lain Bertindak

Para pemimpin yang ada di Pusdiklat Pegawai Depsos tergolong cukup baik dalam memberikan kepercayaan atau pendelegasian wewenang kepada para pegawainya untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai unit kerjanya masing-masing tanpa melanggar aturan-aturan yang telah ditetapkan (40 persen pegawai). Hal ini berarti para pemimpin Pusdiklat Pegawai Depsos cukup memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk mengeluarkan ide, pendapat/gagasan demi kemajuan organisasi. Selain itu data ini mengindikasikan bahwa para pimpinan yang ada di Pusdiklat Pegawai Depsos tergolong cukup dalam membuat

bawahannya. Hal tersebut terlihat dari kenyataan di lapangan bahwa para pimpinan memiliki cukup kepedulian terhadap masalah-masalah yang dihadapi para bawahannya dan tetap konsisten pada keputusan yang telah menjadi kesepakatan bersama.

5. Membesarkan Hati

Membesarkan hati adalah pimpinan untuk menghargai setiap usaha individu dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Sebesar (33,3 persen) pegawai masih merasa bahwa para pemimpin di Pusdiklat Pegawai Depsos tergolong kurang mampu membesarkan hati para bawahannya. Hal ini terlihat dari belum optimalnya usaha pimpinan untuk menunjukkan kepada staff bagaimana mereka mampu menghadapi masalah dan rintangan yang dihadapi, serta pimpinan mau memberikan pengakuan atas keberhasilan baik secara individu maupun kelompok.

C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas: *value*, *belief*, dan *sistem merit*. Hasil penelitian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Distribusi responden berdasarkan budaya organisasi

No	Budaya Organisasi	Kategori	Jumlah	
			Orang	(%)
1	Nilai (<i>Value</i>)	Tidak jelas (skor 8-12)	26	43,3
		Kurang Jelas (skor 13-17)	31	51,7
		Jelas (skor 18-22)	3	25,0
2	Kepercayaan (<i>Belief</i>)	Tidak yakin (skor (8-10)	35	58,3
		Kurang yakin (skor 11-13)	22	36,7
		Yakin (skor 14-16)	3	5,0
3	Sistem Merit	Tidak baik (skor 7-12)	24	40,0
		Kurang baik (skor 13-18)	31	51,7
		Baik (skor 19-34)	5	8,3

bawahannya merasa memiliki kesempatan, mampu, dan memiliki keyakinan untuk berkarya dalam bidang tugasnya.

4. Menjadi Petunjuk Jalan

Sebagian besar (75 persen) pegawai menyatakan bahwa para pemimpin yang ada di Pusdiklat Pegawai Depsos tergolong cukup baik dalam memberikan petunjuk jalan (arahan) bagi para

1. Nilai (*Value*)

Value adalah nilai-nilai yang ada dan berkembang dalam organisasi seperti inisiatif individu, toleran terhadap tindakan yang berisiko dan pengarahannya yang ditaati oleh seluruh pegawai. Nilai ini dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma/aturan-aturan. Norma adalah pedoman perilaku standar yang dapat diterima oleh orang-orang yang ada

dalam organisasi. Nilai yang dianut masing-masing organisasi berbeda-beda. Nilai adalah suatu ketentuan mana yang baik dilakukan dan mana yang tidak baik dilakukan. Bila tidak ada nilai dan norma yang jelas maka kehidupan organisasi akan kacau balau. Sebagian 43,3 persen pegawai menyatakan bahwa nilai-nilai yang ada dalam organisasi Pusdiklat Pegawai Depsos tergolong tidak jelas. Hal ini berimplikasi perlunya sosialisasi nilai bagi mereka yang masih merasa belum jelas.

2. Kepercayaan (*Belief*)

Keyakinan adalah segala sesuatu yang dianggap benar oleh sistem sosial. Keyakinan tertentu harus dimiliki oleh anggota-anggota yang ada dalam organisasi. Sedapat mungkin organisasi direkatkan dalam keyakinan yang sama. Keyakinan berfungsi sebagai perekat sistem sosial. Makin banyak keyakinan bersama dalam suatu organisasi, maka semakin kompak organisasi tersebut. Kenyataannya sebagian besar (58,3 persen) pegawai masih tergolong tidak memiliki keyakinan terhadap sesuatu yang dianggap benar oleh orang-orang yang ada dalam organisasi.

3. Sistem Merit (*Merit System*)

Sistem merit di Pusdiklat Pegawai Depsos masih dinilai tak baik oleh sebanyak (40,0 persen) pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa belum berjalannya secara baik mekanisme pengangkatan seseorang untuk menduduki jabatan

berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh sistem merit tersebut. Pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan tertentu di dasarkan atas kecakapan dan kemampuan dengan melalui uji kepatutan/kelayakan. Selain itu diperlukan persyaratan lain seperti berdasarkan pada Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang sudah menjadi suatu ketentuan. Bukan didasari atas keinginan pimpinan atau dengan cara KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) sehingga seseorang yang diangkat dalam suatu jabatan tertentu benar-benar telah melalui seleksi yang ketat. Dengan demikian diharapkan yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik, sehingga memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi.

D. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak atau berbuat sesuatu, karena ada hal-hal yang ingin ia peroleh dengan tindakan tersebut. Dalam penelitian ini yang dianalisis dalam motivasi kerja adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Tidak ada satupun staff yang memiliki motivasi kerja yang baik. Hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian dan penghargaan yang diberikan pimpinan kepada staffnya. Data ini mengindikasikan bahwa pimpinan harus lebih memberikan perhatian yang lebih pada staffnya agar dapat menumbuhkan motivasinya untuk bekerja lebih baik dengan cara menerapkan sistem ganjaran dan hukuman yang tegas. Hasil penelitian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Distribusi responden berdasarkan motivasi kerja

No	X2 Motivasi Kerja	Klasifikasi	Jabatan (%)			Jumlah	
			Fungsional	Struktural	Staff	Orang	(%)
1	X21 Motivasi Intrinsik	Tidak termotivasi (skor 15-21)	25,0	10,0	20,0	12	20,0
		Kurang termotivasi (skor 22-28)	70,0	90,0	80,0	47	78,3
		Termotivasi (skor 29-35)	5,0	0,0	0,0	1	1,7
2	X22 Motivasi Ekstrinsik	Tidak termotivasi (Skor 15-25)	25,0	10,0	20,0	12	20,0
		Kurang termotivasi (skor 26-36)	70,0	80,0	76,7	45	75,0
		Termotivasi (skor 37-47)	5,0	10,0	3,3	3	5,0
3	X1 Motivasi Kerja	Tidak termotivasi (Skor 30-45)	15,0	10,0	20,0	10	16,7
		Kurang termotivasi (skor 46-61)	80,0	80,0	80,0	48	80,0
		Termotivasi (skor 62-87)	5,0	10,0	0,0	2	3,3

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang tumbuh dalam diri pegawai Pusdiklat Pegawai Depsos untuk bekerja. Pegawai Pusdiklat Pegawai Depsos relatif masih kurang memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja (78,3 persen) pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan untuk bekerja sudah berasal dari dalam dirinya sehingga hal ini dapat dijadikan nilai positif bagi para pimpinan yang ada untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Apabila dianalisis berdasarkan jabatan, pada masing-masing jabatan baik struktural, fungsional maupun staff, motivasi kerja masih perlu untuk ditingkatkan karena seluruhnya berada pada kategori cukup termotivasi, khususnya motivasi instrinsik pada jabatan struktural.

mendorong untuk bekerja lebih baik. Hal lain yang bisa mendorong juga karena adanya imbalan yang ditawarkan bagi pegawai yang berprestasi. Hukuman yang ketat terhadap para pegawai yang melanggar aturan juga menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik.

E. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi konsistensi bekerja dan perilaku pegawai dalam bekerja. Prestasi kerja staff lebih baik dibandingkan dengan pegawai struktural dan fungsional. Hal ini disebabkan karena staff terikat oleh perintah atasan dan aturan-aturan yang mewajibkan para staff untuk bekerja lebih baik. Disamping itu, staff tidak memiliki kewenangan yang lebih dibandingkan dengan pegawai struktural dan fungsional. Hasil penelitian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Distribusi responden berdasarkan prestasi kerja

No	YPrestasi Kerja	Klasifikasi	Jabatan (%)			Jumlah	
			Fungsional	Struktural	Staff	Orang	(%)
1	Y1 Konsistensi Bekerja	Tidak konsisten (Skor 5-10)	65,0	80,0	13,3	25	41,7
		Kurang konsisten (skor 11-16)	35,0	10,0	56,7	25	41,7
		Konsisten (skor 17-22)	0,0	10,0	30,0	10	16,6
2	Y2 Perilaku bekerja	Tidak baik (Skor 12-16)	35,0	0,0	3,3	8	13,6
		Kurang baik (skor 17-21)	45,0	60,0	80,0	39	65,0
		Baik (skor 22-26)	20,0	40,0	16,7	13	21,7
3	Y Prestasi Kerja	Rendah (Skor 22-27)	20,0	10,0	6,7	7	11,7
		Sedang (skor 28-33)	70,0	80,0	56,7	39	65,0
		Tinggi (skor 34-39)	10,0	10,0	36,6	14	23,3

2. Motivasi Ekstrinsik

Dorongan yang berasal dari luar diri responden untuk bekerja juga tergolong relatif masih kurang termotivasi (75,0 persen) pegawai. Dorongan untuk bekerja lebih baik berasal dari aturan-aturan yang ada dalam organisasi. Selain itu peran pimpinan juga menentukan dorongan untuk bekerja sesuai dengan unit kerjanya. Pegawai menyadari bahwa lingkungan tempat bekerja yang kondusif juga

1. Konsistensi Bekerja

Konsistensi bekerja adalah ketekunan/ketahanan bekerja di dalam bidang tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Tingkat konsistensi bekerja pegawai berada pada kategori 16,6 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada di Pusdiklat Pegawai Depsos masih kurang memiliki kedisiplinan untuk bekerja, terutama dalam kehadiran dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Oleh

sebab itu diperlukan seorang pimpinan yang dapat memacu motivasi pegawai dalam bekerja yang lebih konsisten. Dilihat berdasarkan pada jabatan maka para staff memiliki tingkat konsistensi bekerja yang lebih baik dibandingkan dengan para pegawai yang menduduki jabatan fungsional dan struktural. Hal ini disebabkan karena pegawai tunduk dan segan (takut) pada atasan dan peraturan yang berlaku. Pegawai yang menduduki jabatan struktural merasa memiliki "power" untuk berbuat sesuai dengan keinginannya. Apalagi pada jabatan fungsional, individu dituntut untuk bekerja secara mandiri tanpa harus tergantung pada perintah atasan, sehingga ia sendiri yang mengatur segala sesuatu yang berkenaan dengan kebutuhannya.

dan staff. Hal ini disebabkan karena jabatan struktural dianggap memiliki "lahan basah" banyak aktivitas yang mendapatkan imbalan materi yang lebih baik dibandingkan dengan jabatan fungsional dan staff.

F. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan menantang proses dengan motivasi kerja. Semakin sering pemimpin berani menantang proses yang berjalan secara alami, maka para bawahan akan berusaha terus untuk mengikuti pimpinannya sehingga timbul dorongan untuk menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. (Tabel 6)

Tabel 6. Pengaruh prinsip-prinsip kepemimpinan terhadap motivasi kerja

No	Prinsip-Prinsip Kepemimpinan	Motivasi Kerja	
		Koefisien regresi	Nilai-p
1	Menantang Proses	0,600**	0,000
2	Mengilhamkan wawasan bersama	0,651**	0,000
3	Memungkinkan orang lain bertindak	0,701**	0,000
4	Menjadi petunjuk jalan	0,606**	0,000
5	Membesarkan hati	0,649**	0,000

Keterangan:

n = 60 orang; nilai-p = peluang kesalahan (galat)

** Berpengaruh sangat nyata pada $\alpha = 0,01$

* Berpengaruh nyata pada $\alpha = 0,05$

2. Perilaku Bekerja

Perilaku bekerja pegawai tergolong masih kurang baik hal tersebut terlihat pada (65,0 persen) pegawai. Ini berarti prioritas masalah di luar kedinasan menjadi yang lebih utama dibandingkan masalah-masalah pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Walaupun sudah adanya terjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan, sesama pegawai, maupun dengan bawahannya, tetapi hal ini perlu untuk terus ditingkatkan, pada taraf yang lebih baik lagi. Dilihat berdasarkan jabatan maka pegawai yang menduduki jabatan struktural menunjukkan perilaku bekerja yang paling baik (40 persen) dibandingkan dengan jabatan fungsional

Pengaruh variabel mengilhamkan wawasan bersama terhadap motivasi kerja menunjukkan angka 0,651 dengan taraf signifikansi sangat nyata ($\alpha = 0,01$). Semakin sering pimpinan memberikan petunjuk atau instruksi atau menginternalisasikan tugas-tugas yang ada di dalam unit kerja masing-masing maka motivasi itu akan meningkat. Paling tidak staff akan mengetahui atau menguasai hal-hal yang seharusnya ia lakukan. Hal ini terjadi karena setiap staff mengetahui hal-hal yang seharusnya ia lakukan. Selain itu, setiap staff juga akan mengetahui hal-hal yang akan ia dapatkan dari yang telah ia kerjakan. Hal ini akan memperjelas tugas-tugas dan peranan masing-masing staff pada unit kerjanya.

Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan memungkinkan orang lain bertindak dengan motivasi kerja. Semakin

sering kesempatan yang diberikan pimpinan kepada staffnya untuk melaksanakan tugas, maka semakin tinggi motivasi kerja staff untuk melaksanakan pekerjaan. Selain itu, pimpinan yang mampu membuat staffnya merasa mampu dan yakin dapat melaksanakan pekerjaan akan meningkatkan motivasi kerjanya. Hubungan yang terjalin berdasarkan kepercayaan dan keyakinan antara pimpinan dan staffnya akan semakin meningkatnya motivasi kerja staff.

Menjadi petunjuk jalan juga berpengaruh secara signifikan dengan motivasi kerja. Apabila seorang pemimpin sering menyalahkan staff dalam pelaksanaan tugas-tugasnya maka dapat menurunkan motivasi kerja staff yang bersangkutan. Sebaliknya, apabila pimpinan sering memberikan arahan atau pencerahan

Variabel kepemimpinan membesarkan hati berpengaruh secara sangat nyata dengan motivasi kerja. Hal ini berarti pimpinan akan dapat meningkatkan motivasi kerja staffnya jika mampu membesarkan hati staffnya. Apabila pimpinan sering memberikan pengakuan (*recognition*) terhadap keberhasilan kerja staff maka hal ini dapat menumbuhkan motivasi kerja para bawahannya dan pada akhirnya pada prestasi kerjanya.

G. Pengaruh Karakteristik Pegawai terhadap Motivasi Kerja

Tidak terdapat pengaruh yang nyata antara variabel karakteristik pegawai dengan motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 7. Hal ini terjadi karena karakteristik pegawai yang relatif homogen.

Tabel 7. Pengaruh unsur-unsur karakteristik pegawai terhadap motivasi kerja

No	Karakteristik pegawai	Motivasi kerja	
		Koefisien regresi	Nilai-p
1	Umur	-0,126	0,222
2	Pendidikan	0,116	0,953
3	Pangkat/golongan	0,014	0,995
4	Masa kerja	0,318	0,127

Keterangan:

n = 60 orang; nilai-p = peluang kesalahan (galat)

** Berpengaruh sangat nyata pada $\alpha = 0,01$

* Berpengaruh nyata pada $\alpha = 0,05$

maka motivasi kerja staffnya akan meningkat. Kenyataan di lapangan sering ditemukan bahwa apabila pimpinan dalam melaksanakan fungsi supervisi (pembinaan) dalam pelaksanaan tugas yang hanya menyalahkan saja akan menurunkan motivasi kerja staffnya. Sebaiknya apabila ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan bawahannya maka pimpinan tidak boleh menuding secara langsung pada kesalahan bawahannya tetapi seharusnya dapat memberikan solusi cara pemecahan masalah yang sedang dihadapi para bawahannya tersebut. Apabila langsung disalahkan begitu saja maka bawahan akan takut berbuat sehingga akan menurunkan motivasi kerjanya.

H. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Nilai (*value*) berpengaruh sangat nyata terhadap motivasi kerja. Ini berarti semakin jelas nilai-nilai yang budaya bagi orang-orang yang ada dalam organisasi meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini didukung oleh kenyataan di lapangan bahwa nilai-nilai yang dianut seperti: organisasi membutuhkan inovasi yang baru, organisasi mendukung ide-ide baru, organisasi mendukung kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi, organisasi mendukung tindakan pegawai yang menginginkan perubahan sistem kerja yang lebih baik dan setiap pegawai diberikan kewenangan tanpa tergantung pada orang lain cukup kuat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Tabel 8. Pengaruh unsur-unsur budaya organisasi terhadap motivasi kerja

No	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	
		Koefisien regresi	Nilai-p
1	Nilai (<i>Value</i>)	0,386**	0,001
2	Kepercayaan (<i>belief</i>)	0,474**	0,000
3	Sistem merit (<i>Merit system</i>)	0,632**	0,000

Keterangan:

n = 60 orang; nilai-p = peluang kesalahan (galat)

** Berpengaruh sangat nyata pada $\alpha = 0,01$

* Berpengaruh nyata pada $\alpha = 0,05$

Kepercayaan (*belief*) berpengaruh secara sangat nyata terhadap motivasi kerja pegawai. Ini berarti semakin kuat kepercayaan yang dianut organisasi semakin membangkitkan motivasi pegawai. Kepercayaan tadi meliputi: kepercayaan organisasi pada pegawai untuk mengambil bidang pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya, kepercayaan organisasi pada pegawai untuk harus memper-tanggungjawabkan pekerjaannya, dan kepercayaan organisasi pada pegawai untuk menduduki posisi jabatan harus sesuai kompetensinya.

Sistem merit secara sangat nyata berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Ini berarti sistem merit dinilai tepat, yang terdiri atas: pengangkatan jabatan berdasarkan

kecakapan yang dimiliki pegawai, kejelasan karir pegawai untuk menduduki suatu jabatan tertentu, prestasi yang luar biasa dari pegawai akan dijadikan dasar dalam pengangkatan suatu jabatan tertentu cukup kuat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

I. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja

Tidak terdapat pengaruh yang nyata antara variabel motivasi kerja pegawai dengan prestasi kerja. Hal ini disebabkan oleh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang tergolong sedang dan prestasi kerjanya juga tergolong sedang maka belum cukup kuat mengembangkan motivasi kerja berpengaruh secara nyata terhadap prestasi kerja pegawai.

Tabel 9. Pengaruh motivasi kerja dengan prestasi kerja

No	Motivasi kerja	Prestasi kerja	
		Koefisien regresi	Nilai-p
1	Motivasi Intrinsik	0,072	0,293
2	Motivasi Ekstrinsik	- 0,057	0,332

Keterangan:

n = 60 orang; nilai-p = peluang kesalahan (galat)

** Berpengaruh sangat nyata pada $\alpha = 0,01$

* Berpengaruh nyata pada $\alpha = 0,05$

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (1) Motivasi kerja pegawai Pusdiklat Pegawai Depsos pada umumnya relatif belum tinggi hal ini dipengaruhi oleh relatif masih rendahnya penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan, juga masih kurang jelasnya unsur-unsur budaya organisasi bagi sebagian pegawai; (2) Prestasi kerja pegawai Pusdiklat Pegawai Depsos pada saat ini masih belum maksimal baik dalam konsistensi bekerja maupun dalam perilaku bekerja, ini dipengaruhi oleh masih kurang tingginya motivasi kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik. Belum tingginya tingkat prestasi ini, disebabkan oleh masih rendahnya kemampuan pimpinan untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan. (3) Karakteristik pegawai tidak terbukti secara nyata mempengaruhi motivasi

kerja pegawai di Pusdiklat Pegawai Depsos karena karakteristik pegawai yang homogen satu dengan lainnya. (4) Budaya organisasi yang terdiri dari nilai (*value*), keyakinan (*belief*) dan sistem merit terbukti berpengaruh secara nyata dengan motivasi. (5) Motivasi kerja pegawai Pusdiklat Pegawai Depsos belum cukup kuat untuk mempengaruhi prestasi kerjanya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan hal-hal sebagai berikut: (1) Perlu untuk terus mengembangkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik melalui penerapan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan dan kejelasan budaya organisasi. (2) Perlu diperjelas budaya organisasi terutama menyangkut kejelasan tentang sistem nilai (*value*), keyakinan (*belief*) dan di dalam menerapkan sistem merit.

DAFTAR PUSTAKA

- Donnelly, Ivancevich dan Gibson. 1993. *Organisasi dan Manajemen*. Perilaku Struktur Proses. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, M, 1992. *Motivasi: Daya Penggerak Tingkah Laku*. Jogjakarta: Kanisius.
- Kartono. K, 1991. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nawawi, H., 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Posner, Z. Barry, 1999. *Leadership The Challenge: Tantangan Kepemimpinan*. Alih Bahasa Adiwino Anton. Bamtam Centre: Inter Aksara
- _____, 1987. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Reece L.B. Brandt R. 1981. *Effective Human Relation in Business*. Boston: Houghton Mifflin Compsny.
- Robbins P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi*. Struktur, Desain dan Aplikasi. Jusuf Udaya Alih Bahasa. Jakarta: Arcan.
- _____, 1992. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ruky, S Achmad. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

BIODATA PENULIS :

1. Surya Wijaya, Mahasiswa S2 Program Studi Ilmu Penyuluhan Pembangunan
2. Sumardjo, Ketua Komisi Pembimbing
3. Pang S. Asngari, Anggota Komisi Pembimbing

INDEKS

A

Abepura, 7
Ageng serang, 62
Agim, 8
Air bawah tanah (ABT), 15
Aktifisme feminis, 58
Anderson, 13
Angle, 23
Antiseptic packaging material, 15
Antiseptik, 15

B

Babbie:1998, 23
Backhoe, 22
Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa (BPMD), 1, 4, 7
Bandung, 11
Bantuan Langsung Masyarakat (BLM), 5
Baswir, 1999:72, 1
Batanghari, 33
Bebalok, 40
Belief, 75, 80
Beneficeries, 9
Benefit, 72
Biak Numfor, 7
Blantak, 28
Block grant, 26
Bottom up planning, 6
Boven Digul, 8
Brand image, 14

C

Case study, 23
Center based, 44, 46
Childhope Asia (1990), 47
Children at high risk, 45, 46
Children of the street, 46, 48
Children on fire, 44

Children on the street, 46
Cianjur, 18
Cijapati, 18
Cimareme, 11
Community based, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52
Community services, 51
Community worker, 47, 51
Complete observer, 24
Consciousness raising, 58
Corporate social responsibility (CSR), 11, 12, 13, 14, 18, 19
Cox (2004:9), 3, 26
Cut Nyak Dien, 62

D

Daftar Urut Kepangkatan (DUK), 76
Danim (2002:61), 4
Deforestasi, 22
Deppapre Jayapura, 8
Desentralisasi, 2
Dubois dan Miley:2005, 13

E

Eksplorasi, 11, 22
Ekstrinsik, 72
Elkington, 12
Empowerment, 50, 58, 59
Enabler, 47, 51
Ended, 15
Erupsi, 22
Excavator, 22, 29
Exploratory study, 23
Ezzy, 2002, 23

F

Faktual, 4
Fasilitator, 1

Fellin, 57
 Feminis, 55, 63
 Feminisme, 58, 61, 62, 64, 65
 Financial result, 12
 First hand, 56
 Flow meter, 16
 Friedman:1998, 23
 Frontal, 55

G

Good parenting, 50
 Grassroots, 58, 59
 Gross National Product, 11
 Growth oriented strategy, 11
 Guiterrez, 58

H

Hajran, 39, 42
 Hazlewood, 2002: 29
 Heise, 57
 Huda:2004, 21
 Human investment, 19
 Humanis, 3

I

Ife, 1995:182, 2
 Image, 23
 Impact, 72
 Income generating, 50, 52
 In-depth interview, 23
 Inequity, 51
 Informan, 1, 4, 14, 64
 Injustice, 51
 Inklusif, 60
 Intangible, 14
 Interdisciplinary Triangulation, 23
 Interpretasi, 66
 Intervensi, 57
 Interview guide, 23
 Irwanto, 44
 Ismawan, 2002, 21

J

Jambi, 33
 Jawa tengah, 21, 22
 Jayapura, 7
 Job Performance Appraisal, 72

K

Kartasmita, 1996, 13
 Keerom, 7, 8
 Kekerasan dalam rumah tangga (KDRT), 54
 Kondusif, 77
 Konvensional, 3
 Kristalisasi, 23
 Kurik, 7, 8

L

Land clearing, 22, 25
 Long life corporate, 14
 Lusk, 45

M

Magelang, 21, 24
 Makro, 54
 Mandobo, 8
 Marlow, 2001, 23
 Martha Christina Tiahahu, 62
 Maryatmo, 2005, 21
 Max Neef, 3
 Maxwell:1996, 23
 Mc. Charty:2004, 21
 Mc. Laughlin, 3
 Merauke, 7, 8
 Merauke, 8
 Merit system, 76
 Mezo, 54
 Mikro, 54
 Mimika, 8
 Misinterpretasi, 66
 Moeljarto, 1994, 13
 Motivasi ekstrinsik, 80, 81
 Motivasi intrinsik, 80, 81

- Mullaly, 2002:49, 28
Multidimensial, 3
Muskam, 6
- N**
Narhetali, 3
Nasution:2003, 14, 15
Nawawi: 2003:18, 72
Negative prejudgement, 28
Newman (1997:19), 4
Nighat Gandhi, 61
Non Government Organization (NGO), 3, 62, 64
Non-farm, 40
Nuee ardente, 26
Numfor Timur, 7
- O**
Observasi, 72
Opportunity cost of education, 36
Opportunity cost, 33
Otonomi daerah, 21
Otonomi khusus, 8
Outcomes, 72
Outreach, 61
- P**
Padaido, 7
Pambudi:2005, 12, 13
Papua, 1, 4
Paradigma, 12
Partiarkis, 66
Partisipatif, 3, 50
Paulo freire, 28
Payne, 1997, 2, 13
Penanggung Jawab Operasional Kegiatan (PJOK), 6
Pendapatan asli daerah (PAD), 21
Personal is political, 54
Perspektif, 2
Piroklastik, 28
Powerlessness, 3
- Pranaka, 13
Prejudice, 28
Process question, 23
Profit oriented, 29
Program Pengembangan Distrik (PPD), 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9
Provider, 3
Pulogadung, 48
Punch, 1994, 23
Purposive, 4
- R**
Recognition, 79
Reduksi, 4, 15
Reece dan Brandt: 1981:126, 72
Reed 2002, 29
Reliabilitas, 4, 23
Research question, 22
Responden, 40
Rifka Annisa Women Crisis Center, 63, 66
Riverbank, 22
Robbins: 1992:354, 72
Rubin dan Babbie, 2001, 24
- S**
Sampling convience, 63
Sawmill, 41
Schermerhon (1993), 12
Schiffrman dan Kanuk (1992), 72
Seat belt, 14
Self-respect, 3
Sentralisasi, 2
Sentralistik, 21
Setting social, 4
Shaheed, 62
Shareholder, 12
Simpan Pinjam Perempuan (SPP), 5
Sinak, 7
Singleton, 23
Sisterhood, 60
Snel, 2002, 28
Social capital, 14, 19

- Social planer*, 51
 Soetomo, 34
Stakeholder, 12, 13
Stereotype, 28
Straits, 23
Street based, 44, 46
 Sudimoro, 22
 Suharto (2005), 12
 Sukasmanto 2004, 26
 Sullivan, 29
 Sumodiningrat 1989:120, 1
 Surat izin penambangan daerah (SIPD), 22, 24, 25, 26, 29
 Surat izin pengambilan air (SIPA), 16
Sustainability ekologi, 22
Sustainable, 50
 Sutrisno (2000:185), 2
- T**
Tangible, 14
 Tanjung Priuk, 48
 Tauke, 39
The most affected groups, 26
 Todd, 62
Torczyner, 58
 Transformasi, 11
 Triangulasi, 34
Trickle down effect, 11
Triple bottom line, 12
 Trising and Senewo, 24
- U**
 Ultra High Temperature (UHT), 15
 Unit Pengelola Keuangan (UPK), 5
 Usaha Ekonomi Produktif (UEP), 5
 Usman 2004, 21
 Utopis, 22
- V**
 Validitas, 4
Value, 75
Violence against women, 54
- W**
 Workshop. 34
 Wahyuni, 2006, 11
 Wahjana, 60
 Waris, 7, 8
 Wedhus gembel, 26
- Y**
 Yeates, 3
- Z**
 Zastrow (1986), 47
 Zikrullah (2000:11), 3