

**HUBUNGAN PERSEPSI DAN MOTIVASI KERJA
PEGAWAI ADMINISTRASI DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA PADA
PENGADILAN NEGERI BENGKULU**

Tesis

diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Publik

Disusun oleh :

HERISMAN, SH, S.Sos

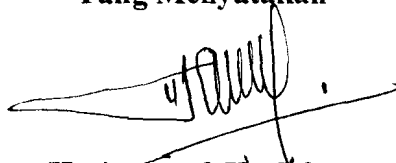
NIM : 013631526

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA, 2006**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

**Tesis yang berjudul Hubungan Persepsi dan Motivasi Kerja Pegawai
Administrasi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pada
Pengadilan Negeri Bengkulu adalah hasil karya
saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip
maupun dirujuk telah saya nyatakan
dengan benar**

Bengkulu, 24 November 2006
Yang Menyatakan



Herisman, S.H., S.Sos.
NIM. 013631526

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : Hubungan Persepsi dan Motivasi Kerja Pegawai
Administrasi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja pada
Pengadilan Negeri Bengkulu.

Penyusun Tesis : Herisman, S.H., S.Sos.

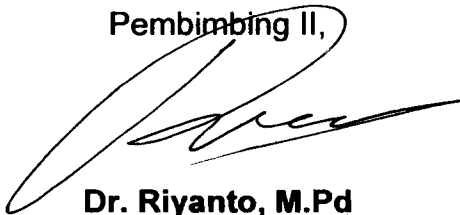
NIM : 013631526

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : 24 November 2006

MENYETUJUI,

Pembimbing II,



Dr. Riyanto, M.Pd
NIP.1316864734

Pembimbing I,



Dr. Pheni Chalid, SF., MA
NIP. 150316332



Mengetahui,
REKTOR PROGRAM PASCA SARJANA


Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130 367 151

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : Herisman, S.H.,S.Sos.

NIM : 013631526

Program Studi : Administrasi Publik

Judul Tesis : Hubungan persepsi dan motivasi kerja pegawai administrasi dalam rangka meningkatkan kinerja pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

**Telah dipertahankan di hadapan sidang panitia penguji tesis program pascasarjana,
program studi administrasi Publik Universitas Terbuka Pada :**

Hari/Tanggal : Sabtu / 11 November 2006

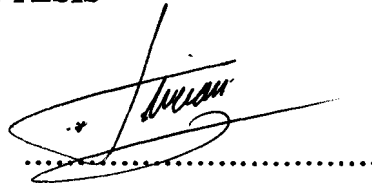
Waktu : 14.00 – 16.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

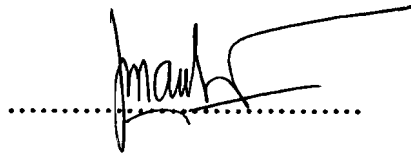
Ketua Komisi Penguji :

Suciati, Ph.D



Penguji Ahli :

Dr. Agus Maulana



Pembimbing :

1. Dr. Pheni Chalid, MA



2. Dr. Riyanto, M.Pd



ABSTRAK

Berdasarkan hipotesis dari penelitian ini diperoleh hubungan antara masing-masing variabel independen (persepsi dan motivasi dengan variabel dependen (kinerja) menggunakan uji statistik *Pearson Correlation*. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa : Korelasi (hubungan) antara persepsi dengan kinerja sebesar 0,453 dengan nilai Sig (p) sebesar 0,001. Karena nilai $p < 0,05$ berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara persepsi dengan kinerja. Nilai korelasi sebesar 0,453 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyono hubungan ini dikatakan **Sedang**

Hipotesis kedua, dengan analisis regresi secara parsial. Berdasarkan hasil jawaban responden tentang motivasi kerja terhadap kinerja pegawai administrasi dengan jumlah 10 butir pertanyaan dengan indikator terpenuhinya kebutuhan fisik/Physical need, kebutuhan keamanan/Security need, kebutuhan sosial/sosial need, kebutuhan ego/ego need dan kebutuhan aktualisasi diri/ actualications need masing-masing 2 pertanyaan.

Jawaban Responden pada sebagian besar dominan pada nomor pertanyaan 3 – 4 yakni terpenuhinya sedang dan tinggi kebutuhan sosial dan ego dan sebagian kecil jawaban responden pertanyaan 2 – 5 yakni terpenuhinya untuk kebutuhan fisik dan kebutuhan pengembangan diri dan tidak ada responden yang menjawab pertanyaan nomor 1 yakni terpenuhinya kebutuhan sangat rendah ini berarti bahwa sebagian besar responden terpenuhi sedang dan terpenuhinya kebutuhan sehari-hari.

Selanjutnya dari rumusan hipotesis kedua dengan menggunakan analisis secara parsial menggambarkan Korelasi (hubungan) antara motivasi dengan kinerja sebesar 0,409 dengan nilai Sig (p) sebesar 0,003. Karena nilai $p < 0,05$ berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara motivasi dengan kinerja. Nilai korelasi sebesar 0,409 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyono hubungan ini dikatakan **Sedang**⁵⁷.

Korelasi berganda (R) atau korelasi secara bersama-sama antara persepsi dan motivasi dengan kinerja. Diperoleh nilai R sebesar 0,584 artinya hubungan antara persepsi dan motivasi dengan kinerja sebesar 0,584. Dari tabel diatas juga diperoleh nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,341 artinya kontribusi variabel persepsi dan motivasi terhadap kinerja sebesar 34,1%, sementara 65,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Kata Kunci: Persepsi, Motivasi, Kinerja Pegawai Administrasi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.

Tesis dengan judul “Hubungan Persepsi dan Motivasi Pegawai Administrasi dalam rangka meningkatkan Kinerja pada Pengadilan Negeri Bengkulu”. Ini dibuat berdasarkan pengalaman lapangan yang telah dilaksanakan penulis sebagai syarat untuk menyelesaikan program Pascasarjana MAP Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Bengkulu.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga tesis ini dapat diselesaikan.

1. Bapak Direktur dan Asisten Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka di Jakarta.
2. Bapak Drs. Rufran Zulkarnain R. M.Pd, selaku kepala UPBJJ Bengkulu.
3. Dr. Pheni Chalid, MA. dan Dr. Riyanto, M.Pd selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah penuh keikhlasan dan kesabaran di sela-sela kesibukannya yang padat telah memberikan bimbingan, bantuan dan petunjuk sejak bimbingan usulan penelitian sampai penyelesaian tesis ini.
4. Dra. Susanti, M.Si., selaku ketua bidang ISIP pada PPS UT.
5. Mabruq Nur, S.H., selaku ketua Pengadilan Negeri Bengkulu yang telah banyak memberi informasi baik lisan maupun tulisan yang berhubungan dengan tesis ini.
6. Bapak M. Sil, SE. S.Pd., M.Si. selaku pengelola Program Pascasarjana UPBJJ UT Bengkulu.
7. Yang tercinta istriku Musnini, S.Pd. terimakasih atas dukungan semangat dan kesabaran yang telah diberikan, perhatian yang besar sangat memacu penulis.
8. Anak-anakku tersayang Firstika, Gentha, Bintang dan Satria terimakasih atas pengertian dan perhatianmu, dengan penuh doa penulis memohon supaya Tuhan selalu membimbing mereka agar kelak menjadi orang yang berguna bagi keluarga, nusa, bangsa dan agama.
9. Staf UPBJJ Bengkulu dan Teman-teman mahasiswa program S2 MAP UT

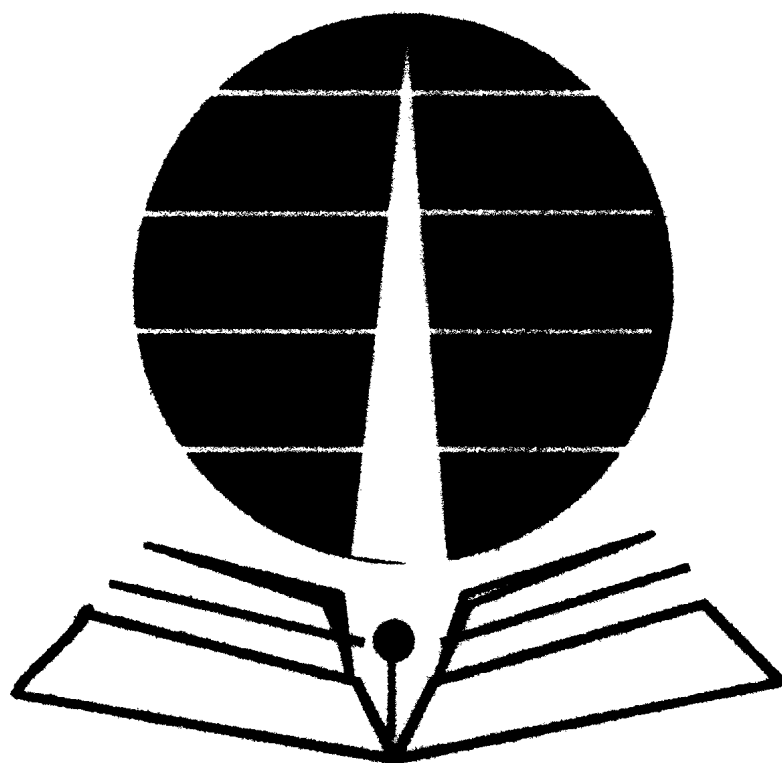
Disamping itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penulisan Tesis ini.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan tesis ini sehingga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bengkulu, Agustus 2006

Penulis

Herisman, S.H., S.Sos.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 . Latar Belakang	1
1.2 . Rumusan Masalah	3
1.3 . Pertanyaan Penelitian	3
1.4 . Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.5 . Kegunaan Hasil Penelitian	4
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian.....	5
2.2. Perilaku Organisasi	7
2.3. Agen Perubahan	11
2.4. Tingkat Perubahan	13
2.5. Kesiapan Perubahan	17
2.6. Prinsip-Prinsip GCG yang baik	23
2.7. Pengertian Komitmen Organisasi	24
2.8. Komponen-Komponen Pada Komitmen Organisasi.....	25
2.9. Hakikat dan Prinsip-Prinsip Good Governance	27
2.10. Pengembangan Kinerja SDM Dalam Instansi Pemerintahan	29
2.11. Persepsi Dalam Organisasi	33
2.12. Motivasi Dalam Organisasi	34
2.13. Kinerja Pegawai Administrasi	39
2.14. Aplikasi Penilaian Kinerja	45
2.15. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)....	47
2.16. Pusdiklat dan Peningkatan Kinerja (Performance)	49
2.17. Kerangka Berpikir.....	52
2.18. Penelitian Terdahulu Tentang Persepsi dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai	55
2.19. Hipotesis.....	57

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian	58
3.2. Operasional Variabel.....	58
3.3. Kinerja Pegawai Administrasi.....	62
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.5. Studi Populasi	64
3.6. Teknik Analisa Data dan Model Analisis	64
3.7. Tempat Penelitian.....	66

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Keadaan Pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu.....	67
4.2. Umur dan Masa kerja pegawai administrasi	69
4.3. Hubungan Persepsi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi	70
4.4. Hubungan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi	72
4.5. Hubungan Persepsi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi.....	73
4.6. Pembahasan.....	79

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	88
5.2. Saran.....	89

DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN – LAMPIRAN	93

DAFTAR TABEL

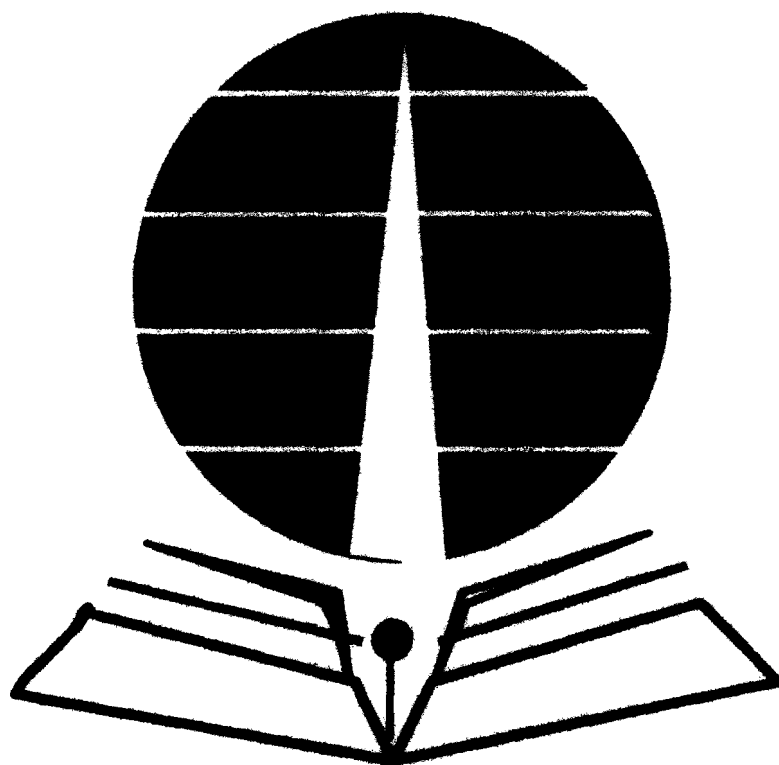
Tabel	Hal
3.2. Kisi-kisi Instrumen Persepsi Pegawai Administrasi	60
3.2. Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja Pegawai Administrasi	62
3.3. Kisi-kisi Instrumen Kinerja Pegawai Administrasi	63
4.1. Komposisi Pegawai Administrasi Berdasarkan Golongan dan Tingkat Pendidikan	69
4.2. Distribusi Umur dan Masa Kerja Pegawai Administrasi Pada Pengadilan Negeri Bengkulu Tahun 2006.	71
4.3. Hubungan Parsial Antara Persepsi Pegawai serta Motivasi Kerja	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.17. Kerangka Berpikir	56

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I. Kuisioner	93
Lampiran II. Tabulasi Data	101
Lampiran III. Output SPSS	102
Lampiran IV. Biodata	104



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan pembangunan sudah semakin meningkat dan telah meliputi seluruh aspek-aspek kehidupan yang terjadi karena adanya desakan dan dorongan serta tuntutan kebutuhan yang semakin kompleks, baik pada manusia sebagai individu maupun suatu kelompok kegiatan. Sesuai dengan tujuannya bahwa pembangunan nasional berupaya untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur berkesinambungan dan seimbang antara materil dan spritual dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang merdeka, berdaulat, bersatu dalam suasana kehidupan yang aman, saling menghormati, tertib dan dinamis serta dalam pergaulan internasional yang bersahabat dan bermartabat.

Guna mewujudkan tujuan pembangunan tersebut, perlu ditunjang oleh kesiapan mental dari seluruh anak bangsa terutama aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat maupun sebagai abdi negara yang selalu setia pada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah bersatu padu, berdayaguna, berhasilguna, berkualitas dan sadar akan tanggung jawabnya serta mampu melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dalam suatu wadah organisasi pemerintah di masing-masing unit kerja.

Suatu organisasi pada dasarnya merupakan wadah dan proses kerja dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, di mana salah satu kunci

keberhasilan organisasi, adalah adanya unsur kepemimpinan yang merupakan penggerak dari sumber daya dan dana yang tersedia dan terkandung dalam organisasi tersebut.

Berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi sangat tergantung dari kemampuannya memberikan dorongan dan semangat atau yang lebih dikenal dengan sebutan motivasi kepada bawahannya dan perilaku pegawai. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat adanya keterbatasan kemampuan serta semangat kerja yang ada dalam diri manusia.

Selain dari itu, sifat yang dimiliki oleh manusia adalah rasa jenuh terhadap sesuatu dan dalam hal ini terhadap pekerjaan yang dilakukan. Apabila seseorang telah dihadapi oleh rasa jenuh, maka secara tidak langsung semangat dan produktivitas yang dimiliki oleh para pekerja, pegawai cenderung menurun sehingga akan berpengaruh pada tujuan organisasi yang akan dicapai, disinilah unsur pimpinan dituntut kemampuannya untuk dapat mengatasi hal-hal yang timbul, di mana salah satu cara yang dilakukan yaitu melalui pemberian motivasi

Persepsi dan motivasi pegawai berhubungan erat dengan semangat dan kegairahan kerja dalam suatu organisasi, sehingga hal ini terkait dengan prestasi kerja pegawai atau kinerja seorang pegawai.

Dengan demikian persepsi dan motivasi pegawai erat hubungan dengan kemampuan untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan informasi lapangan dan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengetahui persepsi

dan motivasi pada administrasi dalam meningkatkan kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

1.2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan paparan dalam latar belakang masalah, maka masalah yang akan diteliti adalah masalah kinerja : Bagaimanakah persepsi dan motivasi dapat mendorong dan mampu meningkatkan kembali semangat dan produktivitas kinerja pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien ?

1.3. Pertanyaan Penelitian

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka masalah yang diteliti adalah masalah kinerja. Sehingga pertanyaan yang timbul adalah :

1. apakah ada hubungan antara persepsi dengan kinerja pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu ?
2. apakah ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu ?
3. sejauhmana hubungan antara persepsi dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu ?

1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana hubungan persepsi dan motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis, mengevaluasi dan menilai. hubungan antara persepsi dan motivasi kerja secara parsial dan simultan dengan kinerja pegawai Administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

1.5. Kegunaan Hasil Penelitian

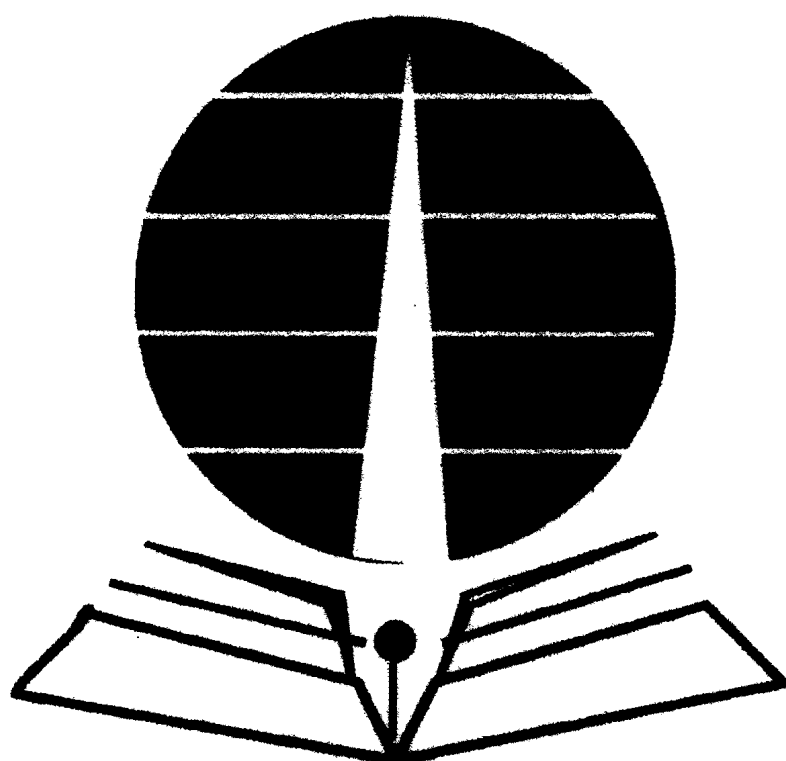
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi berbagai masukan sebagai berikut.

1. Kegunaan Operasional

1. Sebagai bahan evaluasi diri bagi pegawai administrasi dalam meningkatkan kinerja.
2. Sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang terkait, terutama pegawai administrasi Pengadilan Negeri untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan kebijakan guna membina dan meningkatkan kinerja pegawai pada waktu mendatang.

2. Kegunaan Ilmiah

1. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teori-teori khususnya yang berhubungan dengan bidang manajemen khususnya MSDM.
2. Sebagai informasi ilmiah bagi kalangan akademis untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian.

Organisasi berasal dari istilah Yunani, yaitu “ Organon ” dan dalam istilah latin Organum dapat berarti alat, bagian anggota atau badan. Organisasi merupakan salah satu unsur dari administrasi, dimana sebagai alat administrasi, organisasi dapat ditinjau dari 2 (dua) sudut pandang yaitu :

1. Organisasi sebagai wadah

Organisasi sebagai wadah merupakan tempat dimana kegiatan manajemen dijalankan. Sebagai wadah sifatnya statis. Setiap organisasi memiliki suatu pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen sifatnya.

2. Organisasi sebagai proses

Organisasi sebagai proses merupakan kegiatan interaksi antar anggota organisasi. Sebagai suatu proses, organisasi jauh lebih dinamik daripada organisasi sebagai wadah.

Dari kedua hal tersebut di atas, dapat dilihat bahwa dalam suatu organisasi tidak terlepas daripada segenap rangkaian aktivitas manusia. Handoko ¹⁾ menyatakan Organisasi merupakan instrumen bagi pencapaian tujuan-tujuan tertentu dan cenderung muncul dalam situasi dimana orang-orang menyadari manfaat organisasi sebagai suatu jalan terbaik untuk pelaksanaan kegiatan kolektif.

1) Hani Handoko, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta, Hal. 5

Sedangkan Pengorganisasian menurut pendapat Dydiet Harjito ²⁾ Merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan menurut Malayu SP. Hasibuan ³⁾ Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis.

Dari rumusan pendapat tersebut, dapat dilihat bahwa dalam organisasi terdapat 3 (tiga) unsur pokok yang menonjol yaitu :

1. Organisasi bukanlah tujuan, melainkan hanya alat untuk mencapai tujuan atau alat untuk melaksanakan tugas pokok. Berhubungan dengan hal tersebut susunan organisasi haruslah selalu disesuaikan dengan perkembangan, tujuan serta tugas pokok.
2. Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terkait dalam hubungan formal. Banyak sedikitnya manusia yang bekerjasama tergantung pada besar kecilnya organisasi. Hubungan manusia yang bekerja sama merupakan hubungan formal, artinya hubungan tersebut didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang disusun secara rasional, yang diatur dalam suatu tata kerja.
3. Organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, artinya bahwa dalam suatu organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan atasan dan apa yang dinamakan bawahan. Organisasi sebagai rangkaian hirarki pada umumnya dinamik, dalam arti manusia

2) Dydiet Harjito, 2001, Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian, edis 2, Raja Grafindo Jakarta Hal.76.

3) Malayu SP Hasibuan, 1999, Manajemen Sumberdaya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan, Haji Mas Agung, Jakarta Hal.22

yang menduduki jabatan dalam rangkaian hirarki tersebut dapat berganti-ganti setiap saat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan Agus ⁴⁾ karena suatu pekerjaan harus didesain untuk kepuasan pribadi karyanya secara optimal. Sehingga dengan demikian tujuan organisasi akan mencapai tujuan yang diharapkan.

Berikutnya dapat juga diketahui bahwa pada dasarnya kegiatan pengorganisasian adalah suatu proses yang mengorganisir, mengatur serta mengarahkan segala bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Suatu organisasi yang baik harus dikelola dengan baik sehingga mencapai tujuan. Adam I Indrawijaya ⁵⁾ menyatakan perilaku dalam organisasi adalah mencakup semua aspek yang berhubungan dengan tindakan manusia yang bergabung dalam suatu organisasi atau kelompok kerjasama yakni aspek pengaruh organisasi terhadap manusia dan juga sebaliknya.

Miftah Thoha ⁶⁾ menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai antara lain adalah persepsi, dan motivasi pegawai/pekerja.

2.2. Perilaku Organisasi.

Pertimbangan utama perubahan perilaku individu dan perilaku organisasi merupakan proses siklus yang saling terkait satu sama lainnya. Keterkaitan ini akan berlanjut selama proses tersebut saling memberikan peluang, pembentukan prediksi, dan perencanaan yang lebih baik atas perilaku tersebut untuk masa yang akan datang. Dalam hal ini, organisasi,

4) Agus Joko Purwanto, 2003, Inovasi dan Perubahan Organisasi, Pusat Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta Hal.24.

5) Adam I IndraJaya, 1989, Perilaku Organisasi, Sinar Batu Bandung, Hal.4

6) Miftah Thoha, 1998, Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan Aplikasi, Cetakan ke sembilan Rajagrafindo Persada, Jakarta Hal.31-39.

kelompok, atau individu berada dalam suatu keadaan yang terus berinteraksi dengan lingkungannya dan perlu menjadi terbuka terhadap lingkungan, sehingga dengan keterbukaan inilah suatu organisasi bisa mempertahankan keadaan keseimbangan antara dirinya dengan lingkungan yang diperlukan agar bisa terus bertahan hidup.

Untuk itu konsep pengembangan dan perubahan organisasi cenderung berbeda arti bagi masing-masing orang. Sudut pandang, minat, serta prakteknya sangat bervariasi. Yang diam-diam dimulai lebih dari satu dekade yang telah lalu telah menjadi suatu revolusi. Perubahan yang tersebar luas mendorong agenda baru bagi para manajer maupun akademisi. Dan perubahan berkelanjutan menuju ke arah yang lebih baik.

Pada mulanya, *Organization Behavior* didefinisikan sebagai usaha terkini dari para ahli behavioral atau keprilakuan, mulai dari ahli psikologi, sosiologi, sampai antropologi yang memanfaatkan ilmu pengetahuan mereka untuk memperbaiki organisasi. Secara umum ini berkaitan dengan efektivitas organisasi maupun sub unit yang ada di dalamnya. Selain itu, sering dijumpai bahwa orang yang memberikan pelatihan, pengembangan manajemen, dan pengembangan personalia akan berperan sebagai pengembang organisasi. Pendekatan teknis, restrukturisasi, dan bahkan juga pemikiran kembali terhadap desain organisasi saat ini semakin banyak dibahas dalam literatur manajemen ⁷⁾ Apa yang mendasari ratusan pendekatan terhadap pengembangan dan perubahan organisasi adalah merupakan proses yang ingin dibangun untuk lebih efisien dan efektifnya sistem organisasi yang ada. Karena kehadiran suatu organisasi tentunya memiliki berbagai tujuan sesuai dengan fungsinya

7) Keidel, 1994, *Organization Behavior and Management*, Balai Angsara, Jakarta Hal.78

masing-masing yang tentunya dapat dicapai dengan atau melalui tindakan yang harus dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama. Jadi pengembangan organisasi (*Organization Development*) dapat ditinjau menjadi empat sudut pandang, yaitu:

Pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan pengembangan organisasi Strategi dan kebijaksanaan untuk meninjau dan memperbaiki efektivitas perusahaan atau bagiannya Aktivitas untuk melaksanakan strategi dan kebijakan. Oleh karena itu, (*Organization Development*) meliputi hal-hal berikut:

- 1.Membuat diagnosa tentang apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki efektivitas organisasi dan menentukan tujuan- tujuannya
- 2.Mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan
- 3.Mengembangkan aktivitas untuk melaksanakan strategi
- 4.Memastikan arus balik ke monitor dan mengevaluasi kemajuan.

Perusahaan yang berusaha mencari kesesuaian antara orang dan organisasi pada sistem perekrutannya, pada umumnya memiliki tujuan untuk membangun budaya organisasi yang kuat, memperoleh tingkat kesetiaan dan komitmen yang tinggi dari karyawannya yang pada dasarnya iklim dan budaya saling berkaitan. Nilai dan keyakinan anggota organisasi (bagian dari budaya) mempengaruhi interpretasi anggota organisasi tentang kebijakan, praktik, prosedur organisasi (iklim). Perubahan organisasi secara berkelanjutan harus disertai dengan perubahan iklim budaya. ⁸⁾ mengajukan model dan metode *total organizational change* (TOC), di mana jenis perubahan ini didesain untuk

8) Scheneider it ab, 1996, *Organization Behavior and Managemet*, Balai Aksara, Jakarta Hal.105

mempengaruhi berbagai kebijakan, praktik dan prosedur serta imbalan dan di semua fungsi unit dan level organisasi secara simultan. Terdapat tiga pendekatan yang digunakan oleh TOC, yaitu perubahan yang didasarkan pada filosofi potensi manusia, didasarkan pada filosofi sosioteknis dan didasarkan pada filosofi total quality management (TQM).

Pada dasarnya struktur organisasi juga mengalami pergeseran, di mulai dari struktur organisasi tradisional sampai dengan struktur organisasi yang sekarang. Di dalam merancang struktur organisasi menurut ⁹⁾ seperti yang dikutip dalam buku *Organizational Behavior* terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para manajer, yaitu strategi, ukuran, teknologi dan lingkungan. Sedangkan menurut ¹⁰⁾ terdapat beberapa pendekatan di dalam merancang struktur organisasi, yaitu teori organisasi klasik, teori organisasi neoklasik dan pendekatan kontigensi. Dalam artikel ¹¹⁾ mengajukan beberapa jenis organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi, yaitu internal, stabil dan dinamis. Walaupun tujuan masing-masing jenis organisasi sama, tetapi masing-masing jenis organisasi mempunyai kesesuaian yang berbeda untuk lingkungan persaingan tertentu.

Selain melakukan perubahan struktur organisasi, juga dapat melakukan perubahan terhadap pekerjaan yang ada di dalam struktur organisasi. Mendesain pekerjaan (job design) merupakan proses di mana manajer memutuskan tugas-tugas dan wewenang dari suatu pekerjaan secara individu.

9) Stephen P, Robbin, 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Peterjemah Hadyani Pujaatmaka, Penerbit Prenhalindo, Jakarta Hal.123.

10) Greenberg, Jerald And Robert Baron, 2000, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human side work*, Seventh Editions, Prentice Hall International Inc London, Page 66

11) Snow, et al. 1992, *Theory Organizations*, Thirth Editions, Prentice Hall International Inc London, Page 102

2.3. Agen Perubahan

Ada beberapa tugas khusus dan penting dalam OD, diantaranya:

1. Mendiagnosis kebutuhan
2. Merencanakan dan memimpin kegiatan pelatihan
3. Berperan sebagai seorang katalisator dalam manajemen perubahan internal
4. Menyumbangkan pengetahuan seni mengelola pengembangan organisasi.

Tugas-tugas tersebut biasanya ditujukan untuk agen perubahan. Agen perubahan mungkin seseorang baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi yang menyediakan bantuan teknis, spesialis, atau nasehat, dalam mengelola usaha perubahan. Satu aspek dari peran agen perubahan yang sering dilupakan adalah membantu momentum perkembangan yang sering merosot setelah antusiasme awal.

Ada dua hal yang menarik tentang hal tersebut: pertama, mengapa ada perubahan, dan mengapa program harus dijalankan seperti itu. Banyak strategi dibawa oleh orang luar (terutama consultant, yang sama sekali tidak mengetahui brain & heart dari perusahaan. Ada juga program yang dibawa oleh top manajemen baru yang baru mengenal concept, Ini mengakibatkan perubahan menjadi mental model yang "baru/asing" untuk mayoritas dari organisasi dan resistance merupakan salah satu dampak. dan jangan lupakan apa konsekuensi baik jangka pendek maupun jangka panjang dari program itu.

¹²⁾ juga mengatakan agar berhasil di dalam melakukan perubahan, seorang manajer tidak hanya menggerakkan semua bagian organisasi agar sesuai dengan perubahan, tapi

juga harus membentuk model esensi iklim baru. Hal ini juga bergantung pada kemampuan tim perubahan untuk mencapai kesamaan visi dan keseragaman komitmen dalam *total organizational change* (TOC) dan sasarannya. Di mana manajer menengah dan supervisor juga memainkan peran kunci dalam mentransmisi visi perubahan di seluruh bagian organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menguji *conformity* perubahan tersebut terhadap organisasi, seperti yang diungkapkan oleh ¹³⁾.

¹⁴⁾ mengatakan bahwa perubahan yang terjadi karena munculnya kreativitas anggota organisasi. Untuk menghindari adanya perubahan negatif, dikarenakan adanya kreativitas yang negatif dari anggota organisasi, perusahaan memberikan pengarahan-pengarahan terhadap semua kreativitas yang muncul dari anggota organisasi dan bahkan melakukan pengujian terhadap kreativitas tersebut. juga menjelaskan dengan adanya kreativitas yang dikembangkan oleh organisasi ini dapat menimbulkan perubahan yang lebih baik di dalam organisasi.

12) Scheneider, op cit, page 98

13) Ivancevich, Jenh and Michael T Mahison, 1999, *Organizations Behavior and Management*, Fifth editions, MC Grand Hil Company, Page 278.

14) King, Nigel And Neil Anderson, 1995, *Inovation and change in organizations*, Rauledge-London, Page 208

mencakup: perubahan tingkat pertumbuhan industri dalam jangka panjang, pergeseran komposisi membeli dan munculnya cara-cara baru dalam menggunakan suatu produk atau jasa, tingkat inovasi, tingkat perubahan teknologi, tingkat inovasi pasar, jumlah perusahaan besar yang keluar dan masuk ke dalam industri yang bersangkutan, perubahan-perubahan dalam suatu negara, perubahan dari peraturan hukum, dan perubahan dalam tingkat ketidakpastian dan resiko bisnis.

Porter mengemukakan Pada saat perubahan mengalami peningkatan kecepatan dan intensitasnya, maka secara otomatis perhatian yang lebih besar akan diberikan pada usaha-usaha untuk bersaing dengan baik ¹⁵⁾. Dalam hal ini, pihak perusahaan mengalokasikan lebih banyak sumber daya yang dimilikinya untuk memastikan bahwa para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka secara terkoordinasi. Dan apabila perubahan tersebut terjadi secara global, maka koordinasi ini akan lebih sering dilaksanakan dalam konteks global.

Perubahan-perubahan yang berlangsung secara cepat kemungkinan besar memerlukan dilakukannya pertukaran informasi yang lebih cepat dan lebih mudah dipahami. Semakin cepat dan semakin besar intensitas suatu perubahan dalam suatu industri dan lingkungan eksternal yang terkait lainnya, maka semakin besar proses pertukaran

15) Ib id

16) Porter, 1980, Change of Organization, Wall Street Journal, Page 123

Menurut Price Pritchett dalam buku Tyson & Jackson¹⁷⁾, hal terpenting yang akan dihadapi dalam mengelola perubahan akan mengikuti rumus 20-50-30. Artinya, paling sedikit terdapat 20% anggota organisasi Anda akan mendukung perubahan, 50% memilih "wait and see", sedangkan 30% akan menentang, bahkan berusaha menggagalkannya. Itu berarti hanya ada 20% yang siap bersama-sama melakukan perubahan dan perlu usaha yang besar untuk menarik 80% lainnya.

Dalam manajemen perubahan dikenal dua jenis perubahan: perubahan yang direncanakan dan perubahan yang dipaksakan. Perubahan yang pertama menunjukkan kesiapan perusahaan untuk berubah, sedangkan yang kedua, perusahaan "dipaksa" berubah dengan segala risiko yang harus dihadapi. Mengubah keadaan yang dirasakan sudah baik memang bukan suatu hal yang menyenangkan. Untuk berhasil mengelola perubahan, ada beberapa hal yang membuat organisasi bertahan terhadap perubahan:

1. Takut berubah dan takut kehilangan. Dalam hal ini kondisi yang tidak pasti merupakan hambatan terbesar untuk berubah. Adanya kekuatiran akan hal yang belum pasti di masa depan membuat kebanyakan orang takut terhadap masalah yang belum mereka ketahui dan tidak memiliki kepastian. Karena itu perlu disampaikan kepada karyawan tentang dampak yang akan terjadi dan manfaat yang akan diperoleh apabila dilakukan perubahan. Karyawan juga perlu diberi gambaran

17) Tyson & Jakson, 1992, Pembagian Kerja dalam Organisasi, Edisi terjemahan, Balai Aksara, Hal.159

2. Terlambat untuk memulai dan bergerak terlalu lambat. Kadangkala dalam melakukan perubahan, menunggu momentum yang tepat. Sayangnya, perubahan yang terjadi sangat cepat dan tidak memberikan kesempatan untuk mengambil langkah-langkah atau strategi.
3. Perencanaan yang buruk. Banyak inisiatif perubahan dilakukan secara sporadis dan tidak terencana dengan baik. Umumnya perusahaan melakukan beberapa inisiatif perubahan sekaligus tanpa adanya hubungan yang baik satu dengan lainnya. Perubahan proses kerja misalnya, tidak diikuti dengan perubahan uraian pekerjaan dan arus informasi. Akibatnya proses baru tidak didukung karyawan karena memang mereka tidak dilatih untuk melakukan proses baru, bahkan tidak diberitahu adanya proses baru tersebut. Perusahaan yang baik akan melatih karyawannya untuk siap menerima perubahan (ready to change) dan mampu menjalankan perubahan (capacity to change).
4. Gagal melibatkan karyawan. Meskipun inisiatif perubahan berasal dari manajemen puncak, alangkah baiknya apabila semua karyawan dilibatkan.
5. Kurang menghargai pendukung perubahan. Agar perubahan berjalan mulus, perlu adanya penghargaan kepada mereka yang mendukung perubahan, seperti menghargai komitmen waktu, termasuk kerja lembur, dan usaha yang telah dilakukan dalam menyusun proses kerja baru. Setiap tindakan yang tidak menghargai pelaku perubahan berarti menghambat terjadinya perubahan.

dilakukan dalam menyusun proses kerja baru. Setiap tindakan yang tidak menghargai pelaku perubahan berarti menghambat terjadinya perubahan.

6. Lemahnya komunikasi tentang perubahan. Bahwa dengan lemahnya komunikasi yang baik akan menyebabkan perubahan yang akan dicapai tidak mengalami kemajuan bahkan tidak mencapai hasil yang diharapkan. Dimana tujuan adanya komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi serta berarti kontribusi setiap karyawan terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini membangun antusiasme dan motivasi yang kuat dari seluruh karyawan untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Arus informasi yang baik senantiasa menghidupkan semangat perubahan yang besar.

Mengabaikan budaya perusahaan dan struktur organisasi. Budaya perusahaan dapat diartikan sebagai satu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu. Budaya perusahaan dilihat sebagai karakteristik yang memberikan nilai-nilai pada perusahaan. Melalui budaya perusahaan, perusahaan memiliki identitas yang membedakannya dengan perusahaan lain. Dalam menyusun analisis mengenai budaya organisasi digunakan model Burke-Litwin, dengan parameter yang dibagi dalam tiga kelompok besar, antara lain:

External Environment, Mission & Strategy, Leadership, Organizational Culture Structure, Management Practices, Sistem (Policies & procedures), Work Unit Climate. Task Requirements, Individual Skill & Ability, Motivation, Individual Needs & Values,

Performance. Kemudian yang tak kalah penting adalah bagaimana budaya perusahaan (BP) menjadi mekanisme kontrol yang memberikan bimbingan dan membentuk sikap dan perilaku dari karyawan. Sama seperti peraturan-peraturan perusahaan, BP mendorong terjadinya konsistensi pada sikap karyawan. Keduanya bisa saling menunjang. Bila dalam peraturan dinyatakan bahwa penyalahgunaan aset perusahaan merupakan hal yang dilarang, maka dengan BP perusahaan telah membentuk sikap mental karyawan untuk tidak melakukan penyalahgunaan aset perusahaan, maka peraturan-peraturan mengenai hal itu bisa sangat efektif dan tak perlu pengawasan maksimal.

2.5. Kesiapan untuk berubah

Inisiatif perubahan organisasi merupakan konsekuensi bagi setiap pribadi dalam organisasi. Paradigma baru menjadi sangat atraktif bagi sebagian area bisnis, namun bagi mereka yang ingin menerapkannya tidaklah semudah membalik telapak tangan. Pernyataan yang menyebutkan bahwa sebuah perusahaan dapat direkayasa ulang hanya dalam waktu semalam adalah berlebihan. Ada dua alasan untuk hal ini:

Pertama, Program perubahan yang radikal sekalipun, mengandung elemen yang selalu berlanjut dan bertingkat, yakni beberapa bagian dari sistem organisasi bergerak lebih cepat dibandingkan bagian lain. Kesulitan dalam program perubahan biasanya berawal dari inkonsistensi internal dalam mengubah nilai-nilai, misalnya sistem sumber daya manusia yang gagal menyesuaikan diri dengan sistem produksi yang baru. Meskipun

ditemukan dengan berbagai masalah yang tercipta sejak usaha pertama mulai dilakukan. Dalam beberapa kasus, budaya berubah adalah salah satu pemikiran bijaksana atau konsekuensi perubahan yang tidak diharapkan.

Kedua, bila sebuah sistem dapat berubah dalam waktu semalam namun tidak demikian halnya dengan manusia. Bentuk rasional tetap berlangsung, dan menguat dan para pekerja menjadi semakin akrab dengan bentuk tersebut. Struktur lama tetap bertahan dalam benak manusia sebagaimana diinginkan dan diharapkan oleh orang-orang. Dan sekalipun program perubahan menekankan konversi budaya, orang-orang bicara perubahan lebih baik daripada menjalani perubahan itu sendiri. Lebih mudah belajar bahasa baru dibandingkan memerankan arti baru bahasa tersebut. Para karyawan menyangka secara intuitif dan menunjukkan sinisme yang berkembang terhadap insiatif perubahan organisasi.

Tentu saja ada beberapa contoh perubahan budaya yang terprogram dan tertulis dimana struktur, strategi, dan proses secara simultan disusun kembali. Semua ini adalah pengecualian dan beberapa perusahaan yang sedang berusaha untuk menyamai atau melebihi, mereka dipaksa untuk kembali ke strategi-strategi perubahan yang parsial dan berurutan. Untuk memahami apa yang sedang terjadi di kebanyakan perusahaan, kita perlu melihat penyebab perubahannya. Globalisasi bisnis dan revolusi informasi telah mengurangi rintangan untuk memasuki pasar sekarang, meningkatkan resiko lingkungan dan keuangan, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan sumber daya alam yang semakin langka, dan meningkatkan harapan konsumen dan kelompok yang

berkepentingan. Inisiatif perubahan perusahaan biasanya bertujuan untuk mengendalikan resiko, mutu, dan output. Pilihan inisiatif tergantung pada kondisi tertentu yang sedang dihadapi organisasi.

Tyson & Jackson ¹⁸⁾ mengungkapkan bahwa, kesiapan orang untuk berubah ada dua kekuatan yang benar-benar berbeda yang ada pada individu. Pertama, kekuatan dalam diri orang itu sendiri. Kekuatan ini meliputi pengetahuan dan keterampilan dasar, kesadaran diri dan bahkan mungkin toleransi terhadap ambiguitas. Bahkan ada bukti yang menyatakan bahwa tingkat motivasi, dan yang paling penting yaitu harga diri, berperan penting dalam kesiapan untuk berubah. Kedua, kekuatan-kekuatan yang ada pada sistem yang meliputi budaya dan iklim organisasi, dan konsekuensi yang dirasakan terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi.

Gabungan faktor-faktor tersebut memberikan deskripsi mengenai tingkat rasa aman. Schneider ¹⁹⁾ mengungkapkan bahwa perasaan organisasi mencerminkan iklim dan budaya yang dianut. Iklim organisasi disimpulkan dan disusun berdasar dua isu: (1) Bagaimana organisasi menangani bisnis sehari-hari, apakah luwes, inovatif, membosankan. (2) Tujuan apa yang ingin dicapai organisasi, kuantitas, penghematan biaya, pangsa pasar. Iklim yang dirasakan pekerja didasarkan pada kebijakan, praktek, prosedur, dan rutinitas yang dialami, serta jenis perilaku yang diharapkan dan diberi imbalan serta didukung. Mengubah iklim penting bagi perubahan keyakinan anggota dan nilai organisasi. Keyakinan dan nilai ini

18) Ibid Hal 159

pekerja (bagian dari budaya) mempengaruhi interpretasi mereka tentang kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi.

Carnall ²⁰⁾ berpendapat bahwa apabila tingkat rasa aman tinggi atau rendah, maka respon terhadap perubahan akan banyak berupa penolakan, penekanan, ataupun distorsi. Masyarakat akan menanggukkan dan menunda perubahan. Dan dalam pengertian ini dapat dipahami: Apabila saya merasa aman dengan pekerjaan dan keadaan saya sekarang, untuk apa saya memerlukan perubahan. Sebaliknya, jika tingkat rasa aman sangat rendah, maka segala sesuatu yang dilakukan akan terganggu, bahkan keadaan itu tampak sebagai ancaman. Carnall ²¹⁾ berpendapat bahwa respon terhadap perubahan mungkin akan sangat positif jika tingkat rasa amannya sedang. Dalam hal ini respon positif akan terdiri dari perilaku-perilaku seperti mendengarkan, menjelaskan, menyelidiki alternatif-alternatif, dan menentukan evaluasi serta penggabungan data-data baru ke dalam cara-cara orang merasakan apa yang sedang terjadi. Akhirnya, memperhatikan kecepatan adalah hal yang penting: orang perlu merasa bahwa mereka dapat melakukan sesuatu yang efektif dengan cepat.

Stewardship model. Berbeda dengan model pertama, manajer dianggap steward, sehingga tidak terlalu perlu dikontrol. Ini bisa terjadi pada perusahaan keluarga, dimana direksi dikendalikan ketat oleh pemegang saham, sehingga diperlukan direktur yang independen.

19) Sheinader, op cit, page 126

20) Carnal, 1990, Perubahan diri dalam organisasi, edisi terjemahan, Bina Aksara Jakarta hal 26

Stakeholder model. Perusahaan merupakan satu sistem dari *stakeholder* dalam suatu sistem masyarakat yang lebih luas. Suara *stakeholder* diakomodasi dalam struktur dewan direksi. Karyawan diusahakan bekerja seumur hidup.

Political model. Pemerintah memiliki pengaruh besar, misalnya dalam mengatur jumlah maksimum kepemilikan saham, dll

Pada prakteknya, *Good Corporate Governance* (GCG) dilaksanakan dengan gabungan dari empat hal diatas. Tujuannya adalah bagaimana mengarahkan dan mengontrol perusahaan melalui distribusi hak/tanggungjawab semua pihak dalam perusahaan sehingga perubahan yang dilakukan akan mencapai hasil yang baik. Selain itu proses ini bertujuan mengarahkan dana mengelola bisnis dan akuntabilitas korporat untuk menaikkan nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* pada umumnya. Jadi untuk melakukan suatu perubahan yang baik di dalam suatu perusahaan perlu adanya suatu perencanaan dan informasi yang berkesinambungan kepentingan antara semua pihak, untuk itu *corporate governance* sebetulnya tidak hanya mengatur hubungan organisasi dengan para pemegang sahamnya saja, melainkan juga menyangkut hubungan antara organisasi dengan konsumen, karyawan, pemasok serta *stakeholders* lainnya.

Bagi perusahaan (terbuka) yang namanya tercatat di pasar modal, tidak diragukan lagi bahwa GCG ini sangat diperlukan untuk dapat menarik investor. Calon investor/pemegang saham yang kritis hanya percaya pada perusahaan yang dimanajementi

21) Ibid Hal 49

baik dan sehat, namun nampaknya GCG sejauh ini lebih banyak menekankan upayanya untuk kepentingan investor. Padahal perhatian kepada stakeholders lainnya juga sangat penting karena akan berpengaruh pada sukses organisasi dalam jangka panjang, yang pada gilirannya juga akan menaikkan nilai bagi para pemegang saham. Apabila dilihat secara lebih rinci, fungsi GCG adalah:

Menyediakan pedoman kerja untuk menetapkan tujuan, sasaran perusahaan, cara-cara untuk mencapainya, maupun pengukuran keberhasilannya.

Menyediakan sistem intensif untuk dewan direksi dan manajemen dalam pencapaian tujuan sesuai dengan kinerja perusahaan dan kepentingan pemegang saham.

Memfasilitasi pengawasan yang efektif dan mendukung perusahaan untuk menggunakan sumber dayanya secara efisien Memperhatikan kepentingan stakeholders melalui disclosure informasi yang relevan Persyaratan penerapan GCG bisa dipenuhi dari skala makro maupun mikro. Dan untuk menerapkan GCG dalam sistem internal, dibutuhkan:

Budaya perusahaan yang berdasarkan pada komponen dasar GCG Kode etik perusahaan yang berdasarkan nilai-nilai GCG Human capital yang kompeten namun menghayati dan bervisi GCG Keyakinan bahwa GCG harus dimulai dari diri sendiri dan perusahaan dimana karyawan bekerja

2.6. Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Yang Baik

Transparency, Pengungkapan informasi merupakan hal penting, sehingga semua pihak berkepentingan tahu pasti apa yang telah dan bisa terjadi. Laporan tahunan perusahaan harus memuat berbagai informasi yang diperlukan, demikian pula perusahaan go-public. Persyaratan untuk ini antara lain disusun oleh Komite Nasional Bagi Pengelolaan Perusahaan Yang Baik (KNPPB).

Fairness. GC yang baik mensyaratkan adanya perlindungan untuk hak minoritas. Perlakuan yang sama dan adil pada semua pemegang saham, melarang kecurangan insider trading, dll.

Accountability. Ada pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan kekuasaan antara pemegang saham, komisaris, dan direksi. Ada pertanggung-jawaban dari komisaris dan direksi, serta ada perlindungan untuk karir karyawan. Perlu ditetapkan berapa kali rapat dalam kurun waktu tertentu, serta berbagai sistem pengawasan yang lain.

Responsibility. Perlu dipastikan adanya kepatuhan perusahaan pada peraturan dan undang-undang yang berlaku. Ada lagi yang menambahkan asas disiplin, independency, dan social-awareness, check and balance, dan social involvement.

Namun, masih saja tidak mudah menerapkan GCG. Karena banyaknya tantangan yang menghadang, mulai dari (1) kurangnya pemahaman akan pengertian GCG itu sendiri, (2) penegakan budaya disiplin yang tidak dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, (3) keterbatasan SDM yang memenuhi persyaratan fit & proper test, (4) kurangnya komitmen

dari skala makro yang belum terpenuhi. Dan terlepas dari itu semua bahwa kunci sukses penerapan GCG adalah sederhana tetapi efektif, dan tentu saja “Start from Within U First”, So, mari kita lakukan perubahan, karena GCG bolanya ada pada kita.

2.7. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins ²²⁾ Komitmen organisasi adalah “derajat sejauh mana seorang karyawan memihak terhadap suatu organisasi tertentu dan tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu”. Kuntjoro ²³⁾ mendefenisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam kegiatan organisasi. Hal ini di tandai dengan tiga hal yaitu :

1. Pimpinan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian organisasi)

Menurut Utomo ²⁴⁾ komitmen organisasional adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang di tampilkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap karyawan dalam menerima tujuan organisasi, menerlibatkan diri, dan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi di mana ia bekerja. Karyawan yang tdak mengidentifikasikan, tidak terlibat dan tidak memiliki

22) Robbins, op cit hal 171

23) Kuntjoro, 2000, Komitmen Organisasi, Media internet Psikologi, Com All Right Reserved, Jakarta Hal 82

24) Utomo, WK, Kepemimpinan dan Pengantarnya terhadap Citizenship Kepuasan kerja dan perilaku organisasi, Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, 2, Hal 3.

loyalitas terhadap organisasi, maka karyawan tersebut tidak memiliki komitmen organisasi atau karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi yang relatif rendah.

2.8. Komponen-komponen Pada Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer ²⁵⁾ komitmen organisasi dibedakan atas tiga komponen, yaitu:

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi.
2. Komponen kontinuan berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
3. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

Lebih jauh, Mowday, Porter dan Steers (dalam Kuntjoro) ²⁶⁾ mengemukakan dalam komitmen organisasi memiliki dua komponen sikap dan kehendak untuk bertindak laku yaitu:

1. Sikap meliputi
 1. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

25) Kuntjoro, op cit, Hal 176

26) Allen dan Mayer, 1993, The measurement and Antecedents, *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18

2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut.
Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya hubungan emosional dan keterlibatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.
2. Kehendak bertindak laku adalah
1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang di harapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
 2. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Pegawai yang berkomitmen tinggi hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dengan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang lama.

Kuntjoro ²⁷⁾ meringkas komponen-komponen komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday (1997 :2) menjadi tiga aspek utama yaitu:

1. Identifikasi

Merupakan bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi yang dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi sehingga mencakup beberapa keperluan pribadi

27) Ibid Hal 4

para pegawai. Hal ini akan dapat membuahkan kondisi yang saling membutuhkan diantara pegawai dengan organisasi

2 Keterlibatan

Yaitu keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktifitas-aktifitas kerja penting organisasi/perusahaan sehingga mereka mau dan senang bekerja sama, baik dengan pimpinan ataupun kerja sama dengan sesama tenaga kerja.

3. Loyalitas

Yaitu kesediaan seseorang untuk mepererat hubungannya dengan organisasi, kalau perlu mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

2.9. Hakikat dan Prinsip-prinsip *Good Governance*

Seperti yang telah kita lihat, good governance telah merupakan suatu gerakan global sejalan dengan proses demokratisasi. *Good governance* sebenarnya meliputi tiga domain yaitu 1) *good public sector governance*, 2) *good corporate governance* dan 3) *good governance* dalam organisasi masyarakat melalui peran *facilitating* dan *empowering* dari pemerintah.

Dalam peran pemerintah untuk ikut serta dalam mewujudkan masyarakat madani, maka perlu ada *good public sector governance* seperti yang dirumuskan oleh Bintoro²⁸⁾ sebagai berikut : 1) Birokrasi haruslah netral dari organisasi partai politik. Hal ini perlu agar supaya birokrasi yang ada bukanlah merupakan alat dari sistem kekuasaan yang

28) Buntoro, Tjokroamijoyo, 2002, Sistem Penyelenggaraan Negara atas UUD 1945 dan perubahannya, LAN, Jakarta, Hal 68

tetapi merupakan milik rakyat untuk mewujudkan visi Indonesia masa depan. 2) Meningkatkan secara terus menerus profesionalisme birokrasi.

Di dalam hal ini sistem promosi dititikberatkan kepada prestasi kerja dengan menentukan indikator-indikator yang terus ditingkatkan. 3) Merampingkan atau mengefisiensikan manajemen kebijakan sehingga fungsi pemerintah bukannya “rowing” tetapi “steering”. 4) Menghindarkan jebakan KKN melalui disiplin dan sanksi-sanksi hukum yang konsekuen. 5) Renumerasi yang memadai dan dapat bersaing dengan dunia usaha.

Hal ini memang sulit tetapi yang mesti dilaksanakan apabila kita benar-benar memperoleh atau menciptakan good and clean governance. 6) Lahirnya pelayan-pelayan publik. Perlu kita ingat bahwa para pelayan publik adalah “public servant” dan bukan orang-orang yang dilayani. Sikap para birokrat yang minta dilayani merupakan lahan subur bagi KKN. 7) Kesatuan visi antara semua pelaksana kewibawaan dalam penyelenggaraan negara yaitu pegawai pemerintah pusat dan daerah, POLRI, TNI. Para penyelenggara kewibawaan negara tersebut adalah bhayangkara negara kesatuan Republik Indonesia. Ketiga-tiganya sebagai suatu kesatuan merupakan pelayan dan pendukung terwujudnya masyarakat madani Indonesia di masa depan.

2.10. Pengembangan Kinerja SDM dalam Instansi Pemerintahan

Di dalam menjalankan roda pemerintahan diperlukan antara lain sumber daya manusia profesional, termasuk di dalamnya profesionalisme dalam birokrasi. Tanpa profesionalisme maka tidak dapat kita tegakkan suatu pemerintahan yang baik. Apa yang kita hadapi di dalam masyarakat dewasa ini belum mencerminkan adanya profesionalisme. Kebanyakan kriteria yang digunakan untuk memilih sumber daya manusia di dalam berbagai sektor seperti sektor pemerintahan, sektor perusahaan ialah syarat-syarat formal yang diwujudkan di dalam pemilikan ijazah keserjanaan. Apabila kita lihat bagaimana mutu pendidikan (tinggi) di Indonesia dewasa ini yang menempati tingkat terendah di ASEAN 12 maka sudah dapat kita bayangkan prestasi yang dilahirkan oleh sumber daya manusia yang berkualitas rendah. Kemampuan seseorang hanya ditentukan oleh pendidikan formalnya tanpa dilihat apakah pendidikan formal tersebut memberikan bekal atau kemampuan yang diminta. Apalagi dewasa ini terlihat kecenderungan orang berlomba-lomba untuk mengikuti pendidikan formal yang lebih tinggi tanpa melihat apakah pendidikan tersebut memenuhi syarat-syarat untuk melakukan pekerjaan yang sesuai. Memang benar tingkat kepemimpinan birokrasi seyogyanya ditunjang oleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Namun hal tersebut belum merupakan jaminan adanya performance di dalam menunaikan tugasnya sehari-hari. Sistem promosi dewasa ini dititikberatkan kepada pendidikan formal dan bukan kepada sistem prestasi kerja yang berdasarkan merit. Kelompok profesional kita belum menggunakan atau mengembangkan meritokrasi dalam masyarakat tetapi semata-

mata berdasarkan syarat-syarat formal dan mungkin pula berdasarkan kepada nilai-nilai paternalisme, patrimonial, dan feodalisme.

Akibatnya ialah prestasi kerja dari birokrasi pemerintah sangat rendah. Ada pemikiran untuk mengisi lowongan-lowongan kerja pada tingkat pimpinan diperlukan yang menuntut tanggungjawab yang besar diperlukan fit and proper test sebagaimana yang dikenal dalam sektor swasta. Tidak mengherankan apabila di dalam bidang pemerintahan yang menonjol ialah kekuasaan dan bukan kewibawaan profesional.

Oleh sebab itu kita memerlukan para profesional di dalam bidang pemerintah agar supaya mereka dapat merupakan partners di dalam good governance dalam sektor swasta dan masyarakat. Dengan demikian para profesional birokrat tersebut dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya dunia usaha dan partisipasi masyarakat. Berbeda dengan masa lalu tugas birokrasi pemerintah yang tidak profesional hanyalah semata-mata memobilisasi rakyat dan kemudian mengarahkan partisipasi rakyat untuk tujuan yang dibutuhkan secara sepihak oleh pemerintah.

Dengan demikian mereka bukanlah mitra di dalam mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan. Di dalam masyarakat madani terjadi suatu kemitraan tripartite antara birokrasi pemerintah yang profesional yaitu yang dapat menumbuhkan benih-benih perubahan yang diinginkan dalam masyarakat, dan masyarakat itu sendirilah yang menjadi mesin perubahan yang diinginkan karena partisipasinya.

Menurut David H. Maister ²⁹⁾ mengenai masalah-masalah profesionalisme antara lain mengemukakan beberapa kriteria penting yang perlu dimiliki oleh seorang profesional :

1. Dia merasa bangga terhadap pekerjaannya dan menunjukkan komitmen personal untuk mencapai kualitas pekerjaannya.
2. Dapat mengantisipasi suatu tugas dan bukan menunggu perintah dalam melaksakannya tetapi mengambil inisiatif terhadap sesuatu yang perlu diselesaikan.
3. Melaksanakan segala sesuatu untuk menyelesaikan dan menuntaskan tugas yang diberikan kepadanya.
4. Mempunyai keinginan untuk terus menerus belajar mengenai tugas yang diembankan kepadanya.
5. Mempelajari dan menguasai pekerjaan-pekerjaan bawahannya sehingga bila perlu dia dapat menggantikan apabila para bawahannya absen.
6. Seorang profesional adalah seorang anggota tim dan bukan seorang pemain individual.
7. Seorang profesional adalah seorang yang dapat dipercaya.
8. Seorang profesional adalah seorang yang jujur dan loyal.

Demikianlah beberapa kriteria dari seorang profesional. Apa yang penting yang dikemukakan oleh Maister mengenai beberapa kriteria yang perlu dimiliki oleh seorang profesional ialah bahwa seorang profesional bukanlah semata-mata seorang tech-nician

29) David, H. Maister, 1999, *Performance Profesionalisme*, Edisi terjemahan, wahana cipta karya, Jakarta Hal 45

yang menguasai teknik yang tinggi tetapi seorang profesional adalah seorang teknisi yang punya dedikasi dan cinta akan pekerjaannya (a real profesional as a technician who cares).

2.11. Persepsi Dalam Organisasi.

Persepsi, merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat perasaan penglihatan, pendengaran, penghayatan dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.

Menurut Robbins terjemahan oleh Hadani Nawawi ³⁰⁾ persepsi merupakan suatu proses yang mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indra mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Selanjutnya Robins ³¹⁾ menyatakan persepsi dipengaruhi oleh :

(1) Perceiver (pelaku)

Apabila individu melihat suatu target dan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang akan dilihat, maka hasil interpretasinya sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang merasakan.

(2) Target

Persepsi seorang akan tergantung pada target (Sasaran) yang diharapkan individu tersebut.

30) Hadari Nawawi, 1998, Manajemen SDM, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, Hal 124

31) Robbins, op cit, Hal 126-130

(3) Situasi

Persepsi seseorang akan dipengaruhi oleh elemen-elemen yang ada dilingkungan individu

Miftah Thaha ³²⁾ adapun yang mempengaruhi perkembangan persepsi antara lain :

- a. *Psikologi*, dimana persepsi seseorang mengenai segala sesuatu di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi orang itu sendiri, sesuai dengan situasi dan kondisi.
- b. *Famili*, Pengaruh yang paling besar terhadap anak-anak adalah dikeluarganya. Orang tua yang telah menyumbangkan sesuatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap dan persepsi mereka yang ditemukan kepada anak-anaknya.
- c. *Kebudayaan*, Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam mempengaruhi sikap dan cara seseorang memandang kealam di dunia ini, termasuk dilingkungan kerjanya

Robbin 1991 (dalam Hayati: 2004) Secara mendasar, budaya organisasi tampil dalam 10 karakteristik sebagai berikut :

1. Inisiatif.
2. Toleransi atas resiko.
3. Pengarahan

32) Miftah Thoha, op cit, hal 128

4. Integrasi
5. Dukungan manajemen
6. Pengendalian.
7. Bakti diri
8. Sistem imbalan
9. Toleransi konflik
10. Pola komunikasi.

2.12. Motivasi dalam Organisasi

Motivasi merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan manusia, bahkan tidaklah berlebihan apabila dikatakan masalah motivasi adalah masalah manusia dalam manajemen. Tujuan yang terkandung dalam organisasi haruslah sinkron dengan tujuan individu sebagai anggota organisasi, karena sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung daripada individu-individu sebagai anggota organisasi.

Hani Handoko ³³⁾ menyatakan Motivasi yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Adapun Malayu SP. Hasibuan ³⁴⁾ menyatakan bahwa Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja, seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan M. Manullang ³⁵⁾ menjelaskan bahwa Motivasi

33) Hani Handoko, op cit, Hal 52

34) Malayu SP Hasibuan, op cit, Hal 95

35) M. Manullang, 1996, *Dasar-dasar manajemen*, edisi XV, Bahasa Indonesia, Jakarta, Hal 112

adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan, agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Menurut R. Schermerhorn Jr.Cs (dikutip oleh J. Winardi ³⁶⁾) “Motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (Organizational Behavior), guna menerangkan kekuatan-kekuatanyang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja”. Pendapat lain tentang pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

“Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang yang bersangkutan J. Winardi ³⁷⁾

Dari kedua definisi diatas maka penulis dapat mengambil kesimpulan tentang motivasi kerja yaitu : Proses-proses psikologis individu yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang dapat mengarahkan individu tersebut dalam melakukan suatu perilaku atau tindakan yang bertujuan.

Selanjutnya setiap manusia normal dalam mengisi kehidupannya selalu mengharapkan sesuatu sebagai akibat yang diperbuat dari manusia tersebut, atau dengan kata lain seseorang akan bersedia memberikan kontribusinya apabila ia merasa yakin akan

36) J. Winardi, 2001, Motivasi dalam organisasi, Bina Aksara, Jakarta Hal 2

37) Ibid, Hal 13

menerima balasannya. Jadi dalam usaha mensinkronisasi tujuan organisasi dengan tujuan individu harus disadari bahwa dalam penggabungan diri para anggota dengan organisasi ada perumusan kebutuhan, dimana hal tersebut merupakan salah satu alasan/motif seseorang untuk bekerja.

Motivasi, merupakan kecenderungan seseorang individu melibatkna diri dalam kegiatan yang berorientasi pada sasaran dalam pekerjaan. Pengurus sebagai salah satu unsur manajemen koperasi memiliki posisi kunci bagi perkembangan organisasi. Tugas yang diemban pengurus sangat kompleks, Karena selain melayani kebutuhan usaha anggota juga harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan roda organisasi. Karena itu pengurus koperasi dituntut untuk memiliki kinerja (performans kerja) yang baik dalam menjalankan proses organisasi.

Pengelompokan kebutuhan manusia salah satunya yang diajukan oleh A.H. Maslow, yaitu : fisik, keamanan social, penghargaan, dan pengembangan diri (dalam Gauzali)³⁸⁾ Skala kebutuhan tersebut, seseorang akan cenderung memuaskan kebutuhan-kebutuhannya secara sistematis mulai dari yang paling dasar, selanjutnya bergerak ke atas mengikuti hirarki kebutuhan. Secara hirarki jenjang kebutuhan yang lebih rendah akan mendapat prioritas dibandingkan dengan jenis kebutuhan yang berada di atasnya.

Kemampuan, tindakan individu pengurus untuk melakukan macam-macam tugas dalam pekerjaan guna mencapai tujuan sebagaimana yang telah direncanakan. Kemampuan pengurus akan sangat erat hubungannya terhadap roda organisasi.

38) Gauzali Saydana, 1996, Manajemen SDM, Jilid I, Toko Gunung Agung, Jakarta, Hal 236

Di samping itu motivasi seseorang juga terlihat pada kemampuan pegawai ditandai adanya proses seleksi. Latar belakang pendidikan, pengalaman dalam organisasi kemasyarakatan, bisnis perdagangan dan keberhasilan dalam memimpin usahanya. Masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai namun demikian tidak mungkin semua faktor tersebut dianalisis dalam penelitian ini. Penulis membatasi pada keempat faktor tersebut diatas dengan pertimbangan waktu dan dana. Tingkat kemampuan kerja kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja (Hadari)³⁹⁾.

Menurut Hasibuan⁴⁰⁾ tujuan motivasi pegawai adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Meningkatkan pengadaan pegawai.
6. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan.

39) Hadari Nawawi, op cit, Hal 97

40) Melayu P Hasibuan, op cit, hal 161-162

Pada umumnya motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki berbagai organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya, baik yang bersifat politik, ekonomi, sosial dan berbagai kebutuhan lainnya yang semakin lama semakin kompleks.

Dalam memenuhi kebutuhan, Umar ⁴¹⁾ terdapat tiga pola motivasi sebagai berikut :

1. Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.
2. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Orang-orang seperti ini akan bekerja lebih baik lagi apabila mereka dipuji atas sikap dan kerjasama mereka menyenangkan.
3. Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah.

Dengan demikian, bahwa motivasi merupakan daya pendorong dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga pegawai bekerja secara efektif atau efisien.

Banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, namun secara garis besar dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Kebutuhan-kebutuhan pribadi
2. Tujuan-tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.

41) Umar Husien, 2003, Metode Riset Perilaku Organisasi, Gramedia Pustaka, Jakarta Hal 17

3. Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

4. Fungsi kepemimpinan.

Salah satu teori kepemimpinan berasumsi bahwa "*Human being is by nature a motivated organism*".(manusia karena sifatnya adalah organisme yang termotivasi). Atas dasar itu pulalah maka dalam rangka menggerakkan orang-orang pemimpin wajib memotivasi (memberikan dorongan-dorongan). Tinggi rendahnya motivasi seseorang karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan-dorongan/ moti-vasi-motivasi tersebut.

2.13. Kinerja Pegawai Administrasi

Menurut Dharma ⁴²⁾ kinerja adalah merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi. Kinerja yang dimaksudkan adalah sesuatu yang dikerjakan atau prodoka/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Menurut dessler ⁴³⁾ Kinerja suatu ukuran yang ditetapkan untuk mengevaluasi program untuk menggambarkan efektif atau tidak penggunaan sumberdaya manusia/pegawai. Dari konsep mengenai kinerja tersebut dapat diketahui bahwa kinerja tersebut sifatnya berubah-ubah, hal tersebut disebabkan kinerja dapat menimbulkan masalah yang dapat dimunculkan.

42) Agus Dharma, 1996. Manajemen Prestasi Kerja, Rajawali Pers, Jakarta, Hal 42

43) Dessler, Gary, 1997. Manajemen SDM, Jilid 2, Prehalindo, Jakarta Hal 151

dimana mana, misalnya pegawai dengan prestasi baik mungkin tiba-tiba menjadi seorang yang gemar membuang waktu.

Dalam pengukuran kinerja tersebut Dharma berpendapat, banyak cara pengukuran yang di gunakan, seperti pengukuran kesalahan dan sebagainya . tetapi hampir seluruh cara penggunaan kinerja mempertimbangkan kualitas, kualitas dan ketepatan waktu . dalam kualitas penelitian, berarti pengukuran kinerja pegawai administrasi harus memperhatikan ketiga aspek tersebut sebagai indikator kinerja secara umum terhadap keseluruhan tugas dan fungsi pegawai dalam kinerja.

Lopez (dalam thaha) ⁴⁴⁾ menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah disiksakan seseorang dalam kurun waktu tertentu atau dapat di

Dalam dasawarsa terakhir ini manajemen kinerja SDM banyak mendapatkan perhatian organisasi. Banyak istilah digunakan yang mengacu pada hal yang sama berkaitan dengan penilaian kinerja, seperti manajemen kinerja, penilaian kinerja, dan penilaian prestasi kerja. Manajemen kinerja boleh dikatakan sebagai salah satu fungsi dalam manajemen SDM secara keseluruhan. Biasanya manajemen kinerja merupakan salah satu wilayah manajemen SDM yang paling sensitif karena hal tersebut menyangkut kinerja itu sendiri, penilaian kinerja, berikut dampaknya pada suasana kerja dan pemberian kompensasi serta berbagai bentuk penghargaan lainnya kepada SDM yang bekerja dalam suatu organisasi.

44) Miftah Thaha, op cit, hal 18

Pada hakekatnya manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasi, tim dan individu, yang diarahkan dan didorong oleh para manajer atau pimpinan unit dalam suatu organisasi (Armstrong, 1994). Manajemen kinerja menjadi tanggung jawab bersama dan melibatkan suatu proses yang dikembangkan oleh manajer bersama-sama dengan individu atau tim yang berada di bawah pengelolaannya. Manajemen kinerja didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan kontrak atau kesepakatan, bukan dengan menggunakan komando.

Oleh sebab itu, manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan bersama mengenai tujuan, pengetahuan, keterampilan, syarat kompetensi, serta rencana kerja dan pengembangan SDM yang bersangkutan. Manajemen kinerja memerlukan telaah terus menerus terhadap kinerja menggunakan parameter tujuan, syarat dan rencana kerja, serta kesepakatan dan perbaikan dan rencana pengembangan ke depan. Pada dasarnya setiap pegawai ingin mengetahui secara tepat prestasi kerja masing-masing. Para pegawai dalam suatu organisasi selalu memiliki keingintahuan dan bertanya kepada diri mereka atau kepada rekan sejawat atau kepada atasan yang mereka percayai tentang hal-hal yang terkait dengan kinerja mereka.

Demikian juga para pimpinan sering mengatakan bahwa kinerja tim mereka berada dibawah standar dan mereka cenderung menyalahkan para pegawai yang kurang termotivasi, peralatan yang kurang dari segi jumlah maupun kualitas, ketatnya anggaran, dan masalah-masalah lainnya. Sebenarnya pertanyaan-pertanyaan semacam itu merupakan

hal biasa dalam organisasi, dan organisasi yang baik harus mampu memberikan jawaban yang baik dan memuaskan kepada setiap pegawai yang nempertanyakan kinerja mereka. Ada pertanyaan mendasar yang harus dijawab organisasi maupun para pegawai yang ada di dalamnya, yaitu: “jika saya mempunyai masalah kinerja, mungkinkah hal ini merupakan akibat dari program penilaian kinerja yang tidak direncanakan dan dilaksanakan dengan baik?” Hal ini perlu dipertanyakan untuk menghindari suatu keadaan yang menimbulkan saling menyalahkan sehingga menimbulkan suasana kerja yang tidak sehat dan untuk menuntaskan ketidakjelasan yang berkepanjangan.

Para pimpinan sering beranggapan bahwa kurangnya kemampuan dan motivasi karyawan menjadi alasan merosotnya tingkat kinerja dan produktivitas pegawai. Namun mungkin faktor-faktor lain yang langsung berada dibawah kendalinya dapat juga menjadi penyebabnya. Beberapa hal perlu yang menjadi bahan pemikiran bagi para pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja adalah apakah para pimpinan telah melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Menetapkan sasaran kinerja yang realistik dan spesifik.
2. Mempekerjakan SDM yang tepat untuk suatu pekerjaan.
3. Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada SDM mereka.
4. Melatih SDM dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik.

5. Memberikan sumber-sumber yang benar (waktu, materi, tenaga kerja, dan uang) untuk melakukan pekerjaan.
6. Memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
7. Memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Kinerja adalah penampilan hasil karya SDM dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM di dalam suatu organisasi.

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya SDM dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakekatnya penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja. Bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan itu berhasil dikerjakan dengan baik. Bila penilaian kinerja menunjukkan hasil di bawah uraian pekerjaan, hal ini berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang baik.

Dengan demikian penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seorang pegawai dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja. Menurut Maister⁴⁵⁾ penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai dalam organisasi. Melalui penilaian itu manajer dan organisasi dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum

45) Maister, David Hal, 1997, True Profesionalisme, the free Press. Newyork, Page 37

dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam melakukan penilaian kinerja seorang pimpinan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur.

Penilaian kinerja mencakup beberapa faktor sebagai berikut.

1. Pengamatan. yang merupakan proses menilai dan menilik perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
2. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pegawai tersebut.
3. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi pegawai, mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Pada umumnya para pimpinan kurang menyenangi tugas penilaian kinerja, karena menyampaikan kritik terhadap prestasi kerja bawahan bukanlah hal yang menyenangkan atau malah dapat melukai perasaan orang lain yang dinilai. instrumen yang digunakan dan cara menggunakan instrumen penilaian tersebut, aspek-aspek yang dinilai dari pegawai yang bersangkutan, prestasi kerja pegawai, pembinaan yang harus dilakukan terhadap pegawai, dan pemberian penghargaan yang adil.

Menurut Robert L.Malthis ⁴⁶⁾ kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain termasuk:

1. Kuantitas output

46) Robert L.Malthis, 2002, Manajemen SDM, Salemba Empat, Jakarta Hal 78

2. Kualitas output
3. Jangka Waktu output
4. Kehadiran ditempat kerja
5. Sikap kooperatif

Dan menurut Robert L.Mathis ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni:

1. Motivasi
2. Pendidikan
3. Displin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap dan etika
6. Tingkat penghasilan
7. Lingkungan
8. Teknologi

2.14. Aplikasi Penilaian Kinerja.

Ada beberapa faktor dalam penilaian kinerja menurut Sisdjiatmo (2002:97) sebagai berikut:

1. Hasil Penilaian karya tahun penilaian sebelumnya sesuai dengan hasil yang telah dicapai pada tahun tersebut, sebagai bahan perbandingan ataupun bahan pertimbangan dalam penilaian tahun yang bersangkutan.

47) Sisdjiatmo, 2002, Penilaian Kinerja, Bumi Aksara Jakarta, Hal 97

2. Faktor kepribadian, yang meliputi kedisiplinan, kejujurann, kemauan inisiatif dan dapat diandalkan.
3. Hasil Pekerjaan meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan pencapaian target pekerjaan.
4. Cara melakukan pekerjaan yaitu merencanakan, memecahkan masalah, komunikasi, mengatur diri sendiri dan melakukan koreksi.
5. Pengetahuan pekerjaan yang meliputi pekerjaanya sendiri, pengembangan pengetahuan, hubungan dengan pekerjaan lain, kemampuan memberikan pelayanan dan kemampuan menyampaikan pendapat.
6. Kerjasama.
7. Tanggung jawab misalnya ketepatan kehadiran, kepatuhan terhadap perusahaan dan pemeliharaan alat pekerjaan.
8. Prestasi.
9. Faktor penilaian kemampuan/potensi yang akan datang dengan melihat program pelatihan dan pengembangan.
10. Faktor penilaian yang mendukung karier karyawan.

Kepemimpinan yang meliputi potensi dan keandalan pimpinan, pengendalian diri dan emosi, kemampuan pendelegasian, kemampuan mengarahkan dan mendidik bawahan agar memiliki daya kreasi dan inovasi.

2.15. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999, setiap instansi pemerintah diharuskan untuk menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahun. Tujuan penyusunan laporan ini adalah untuk meningkatkan *good governance* pemerintah dan sebagai bentuk perwujudan akuntabilitas publik kepada para *stake-holders*, dalam hal ini adalah masyarakat dan wakil masyarakat di DPR. Penerbitan LAKIP tersebut merupakan langkah maju dalam usaha mewujudkan *good governance* yang pada masa sebelumnya hampir saja diabaikan orang.

Di dalam pedoman tersebut dinyatakan bahwa dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan stratejik merupakan langkah awal untuk pengukuran kinerja instansi pemerintah. Ini memerlukan integrasi antara keahlian sumberdaya manusia dan sumberdaya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global. Rencana strategis yang disusun organisasi pemerintah harus mencakup: (1) uraian tentang visi, misi, strategi, dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi, (2) uraian tentang tujuan, sasaran, dan aktivitas organisasi, dan (3) uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi instansi bersangkutan. Di samping berisi tatacara pelaporan, pedoman ini juga menyajikan bentuk pelaporan, pengukuran kinerja, dan evaluasi terhadap implementasi program-program kerja dan proyek dengan menggunakan ukuran kinerja masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak

48) LAN, 1999. Inpres Nomor 7 tahun 1999, LAKIP, LAN, Jakarta, hal 23

(*impacts*). Pengertian dari masing-masing indikator tersebut, sebagaimana dinyatakan dalam pedoman tersebut, disajikan berikut ini.

Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumberdaya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundangan, dan sebagainya.

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

Dengan menggunakan indikator-indikator tersebut, evaluasi secara periodik (setiap tahun) dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan realisasinya sehingga dapat ditunjukkan (diukur) tingkat capaian dari setiap program atau proyek.

Evaluasi dilakukan dengan cara melakukan analisis pencapaian kinerja dengan menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan/kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan misinya. Ini mengisyaratkan bahwa seharusnya implementasi program maupun proyek (yang disusun berdasarkan rencana strategik) harus senantiasa berorientasi pada pencapaian misi (*mission driven*).

Dengan demikian, penyusunan LAKIP tersebut merupakan salah satu bentuk implementasi sistem manajemen stratejik yang diterapkan di organisasi pemerintahan. Namun demikian, penulis mencermati bahwa wakil rakyat sebagai salah satu *stake holders* dalam penyelenggaraan pem-bangunan nampak belum banyak dilibatkan. Ini tercermin dari alur pelaporan yang ditunjukkan pada pedoman tersebut, yang tidak menampakkan peran DPRD.

Pendekatan *Balanced Scorecard* yang dipaparkan berikut ini hanya disampaikan sebagai sumbangan gagasan, yang tujuannya diharapkan, paling tidak, untuk meng-gugah pelaksana pemerintahan untuk menerapkan manajemen pemerintahan dan pembangunan dengan pendekatan sistem manajemen stratejik.

2.16. Pusdiklat dan Peningkatan Kinerja (Performance)

Dalam Manullang ⁴⁹⁾ Status dan fungsi pusdiklat di dalam upaya mengadakan perubahan. Pada kasus yang pertama boleh dikatakan visi mengenai perubahan sama sekali tidak ada dan pusdiklat hanyalah merupakan suatu lembaga rutin yang tidak mempunyai fungsi dan status apa-apa. Dengan demikian perubahan yang diharapkan tidak akan pernah terjadi. Berbeda dengan kasus yang pertama, kasus yang kedua kita lihat pusdiklat menempati status dan fungsi yang jelas dan sangat stragegis. Dalam kasus yang kedua ini kita lihat bahwa pusdiklat bukan hanya merupakan “agent of change,” tetapi juga merupakan “engine of change.” Para guru yang akan dilatih di dalam lembaga tersebut

49) M. Manullang, op cit, hal 50

bukan sembarang guru tetapi guru-guru yang berpengalaman. Di dalam kampus pusdiklat tersebut para guru senior yang berpengalaman yang dipilih dari kota New York saling bertukar pikiran dan pengalaman untuk meningkatkan mutu pendidikan di kota New York. Pada gilirannya guru-guru senior tersebut akan membagi pengalaman dan pengetahuannya kepada guru-guru junior di sekolahnya masing-masing. Dengan kata lain pusdiklat merupakan arena pertukaran pengalaman dan penimbunan serta pengembangan ilmu pengetahuan yang diperlukan guna meningkatkan kinerja dari para guru. Dalam pusdiklat tersebut juga dijabarkan mengenai kriteria pengembangan karier dari para guru yang dilatih di tempat tersebut. Dikembangkan kriteria-kriteria yang telah disepakati bersama mengenai kinerja yang harus dicapai di dalam waktu-waktu tertentu. Selanjutnya para guru yang telah terpilih mengikuti diklat ala Jack Welch tersebut terbuka kesempatan pengembangan kariernya dan sudah tentu kenaikan-kenaikan remunerasi yang diharapkan. Hasil dari pusdiklat yang didirikan oleh Walikota New York dan ditangani oleh para CEO terkenal di dunia akan terlihat beberapa tahun yang akan datang.

2. Dari Aksi – Refleksi – Aksi (*Improved Action*)

Pusdiklat Jack Welch ternyata merupakan proses belajar yang sangat modern. Proses yang dilaksanakan bukan semata-mata bersifat bookish atau pun intelektualistis tetapi berdasarkan pengalaman. Proses belajar di dalam kampus *Crotonville* tidak bersifat monolog tetapi bersifat **konfrontatif**. Dan memang para peserta di dalam kampus tersebut adalah orang-orang praktek yang mempunyai pengalaman (aksi), dan di dalam kampus

pusdiklat itulah pengalaman-pengalaman dan dikaji atau dimasukkan di dalam kancan refleksi. Proses belajar secara dialog untuk tukar-menukar pengalaman dan mengambil yang terbaik dari berbagai pengalaman tersebut kemudian akan dibawa pulang dan filsuf pendidikan yang terkenal dari Brasil, Paulo Freire. Metode belajar Paulo Freire yang lebih terkenal dengan metode penyadaran (*conscientizacao*) menekankan kepada kemampuan mengadakan refleksi dan menerjemahkan hasil analisis yang mandiri di dalam perbuatan. Proses ini berjalan secara berkesinambungan yang semakin lama semakin ditingkatkan mutunya. Dengan demikian proses belajar aksi-refleksi-aksi adalah sesuai dengan pengembangan profesionalisme yang telah dijelaskan. Profesionalisme merupakan suatu yang terus menerus diperbaiki dan meningkat sehingga kinerja akan semakin baik. Peningkatan kemampuan ini sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* yaitu memberikan pelayanan yang semakin baik kepada para clientele.

2.17. Kerangka berpikir.

1. Hubungan antara persepsi dengan kinerja pegawai administrasi.

Setiap organisasi membutuhkan koordinasi anggota-anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi Pengadilan negeri merupakan suatu system yang mengkoordinasikan kerja hakim dan pegawai administrasi mengenai suatu perkara untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu pengadilan yang adil, baik bagi penerima pengadilan. Dalam mencapai tujuan Pengadilan negeri merupakan pengadilan tingkat pertama, selanjutnya Pengadilan Tinggi dan Mahkamah Agung, pegawai administrasi pada pengadilan tinggi merupakan penunjang secara administrasi dalam proses suatu perkara. Sukses atau tidaknya kelancaran dalam memutuskan suatu perkara berhubungan persepsi pegawai menjalankan tugasnya. Dimana persepsi adalah suatu proses individu-individu pegawai administrasi mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indra pegawai, hal ini sangat dipengaruhi factor-faktor perciver (pelaku), target yang diharapkan, dan situasi lingkungan kerja. Dengan demikian hubungan persepsi berhubungan dengan kinerja pegawai administrasi pada Pengadilan negeri Bengkulu, dalam arti dimana semakin tinggi persepsi seseorang terhadap tugas yang di emban maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya, dan sebaliknya dimana semakin rendah persepsi pegawai terhadap tugas yang di emban maka semakin rendah pula tingkat kerja pegawai tersebut.

2. Hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai administrasi.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, baik secara sadar atau tidak untuk melakukan suatu tindakan dengan suatu tujuan tertentu. Jadi seorang pegawai administrasi dapat terdorong melakukan pekerjaan secara tuntas, disiplin dan loyalitas. Akan mempengaruhi hasil kerja/kinerja pegawai. Motivasi seseorang dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kemauan, sosial, ego dan pengembangan diri, Faktor motivasi mempunyai hubungan erat dengan kinerja pegawai administrasi, karena dorongan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan/tugas guna mencapai tujuan, sehingga akan muncul kegairahan kerja untuk menjalankan tugas dengan baik, motivasi pegawai administrasi pada pengadilan Negeri Bengkulu akan terlihat pada kemampuan fisik pengalaman dan pendidikan, apabila pegawai mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas yang di emban, maka tugas tersebut akan dapat terselesaikan dengan baik, dan begitu sebaliknya kemampuan pegawai administrasi kurang dalam melaksanakan tugasnya maka perkembangan organisasi akan mengalami kemunduran.

3. Hubungan Antara Persepsi dan Motivasi kerja pegawai dengan Kinerja Pegawai Administrasi.

Faktor Persepsi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai administrasi dalam menjalankan tugasnya, karena persepsi menunjukkan sampai sejauh mana kemampuan kinerja mengerti terhadap peran yang dilaksanakan. Pembagian tugas dalam organisasi yang diharapkan akan dapat memperlancar dan mengembangkan jalannya kinerja.

Apabila kinerja pegawai tidak atau kurang mengerti tentang tugas yang diemban, hal ini akan terjadi kurang sinergi atau kurang efektifnya roda organisasi pegawai, sebaliknya kinerja pegawai mengerti tugasnya, khususnya tugas pengendalian perencanaan dan penggunaan dana serta mengatasi dengan para pesaing bukan pegawai, pegawai akan dapat berjalan dengan baik.

Faktor motivasi juga mempunyai hubungan dengan perilaku pegawai, karena motivasi kerja pegawai merupakan dorongan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas guna mencapai tujuan, sehingga ia akan memperoleh kegairahan atau kepuasan dalam bekerja. Apabila seseorang pegawai melakukan tugas karena terpaksa atau karena tidak ada pekerjaan lain, gaji yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka pegawai tersebut dalam menjalankan tugas tidak akan sepenuh hati. Hal ini akan berakibat tidak berkembangnya roda organisasi pegawai. Sebaliknya apabila pengurus mempunyai motivasi yang tinggi maka ia akan dapat menjalankan tugas dengan penuh hati, sehingga hal ini berdampak positif perkembangan usaha pegawai.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor persepsi dan motivasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi.

2.18. Penelitian terdahulu tentang persepsi dan motivasi dengan kinerja pegawai.

Pada umumnya penelitian hanya pegawai, baik instansi swasta dan pemerintah sudah banyak dilakukan penelitian tentang persepsi, sikap dan motivasi terhadap kinerja pegawai, penulis akan menyebutkan beberapa pendapat tentang hal tersebut.

Penelitian Hilmi ⁵⁰⁾ menyatakan terdapat hubungan positif antara persepsi dan motivasi dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pada Dinas koperasi dan usaha kecil menengah propinsi Bengkulu, disamping itu Johan ⁵¹⁾ dalam penelitian kinerja Guru SMP N kota Bengkulu (2005) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pembinaan kepala sekolah menurut persepsi dan kompensasi terhadap kinerja Guru.

Dilain pihak Firmansyah dalam penelitian (2003) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif motivasi kerja dan persepsi Guru mengenai kepemimpinan kepala sekolah dengan disiplin kerja Guru di SMK kota Bengkulu.

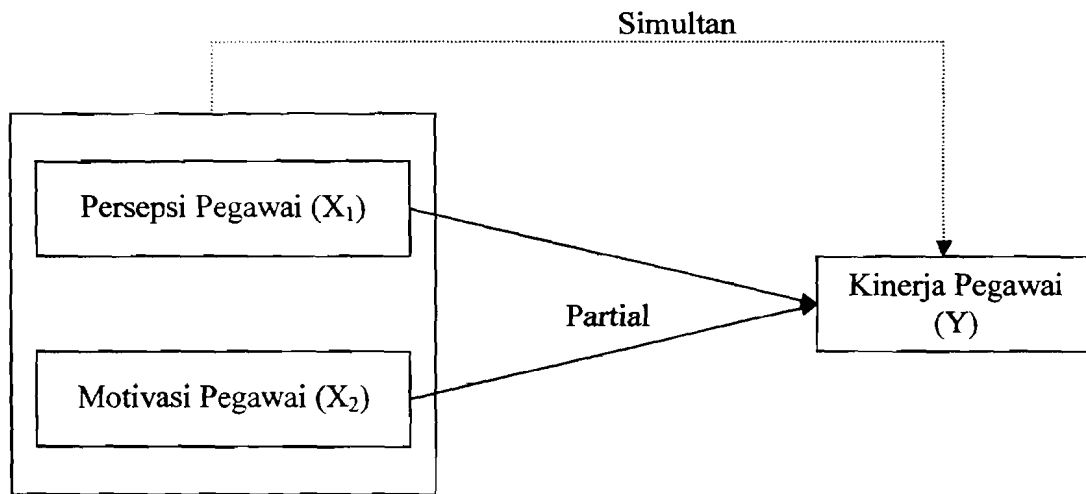
Dengan demikian persepsi dan motivasi pegawai terdapat hubungan dengan kinerja pegawai. Hal ini penulis akan membuktikan dalam penelitian pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

50) Hilmi, 2002, Hubungan Positif antara persepsi dan motivasi dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pada Dinas Koperasi dan Usaha kecil Menengah Propinsi Bengkulu, Tesis, Tidak dipublikasikan, Hal 28

51) Johan Martono, 2005, positif antara pembinaan kepala sekolah menurut persepsi dan kompensasi terhadap kinerja Guru.

52) Firmansyah ,2003, Hubungan positif motivasi kerja dan persepsi Guru mengenai kepemimpinan kepala sekolah dengan disiplin

Dengan demikian jelaslah kaitan antara berbagai variabel dalam penelitian ini. Model penelitian atau kerangka berpikir penelitian ini seperti pada gambar berikut



Paradigma penelitian

Keterangan:

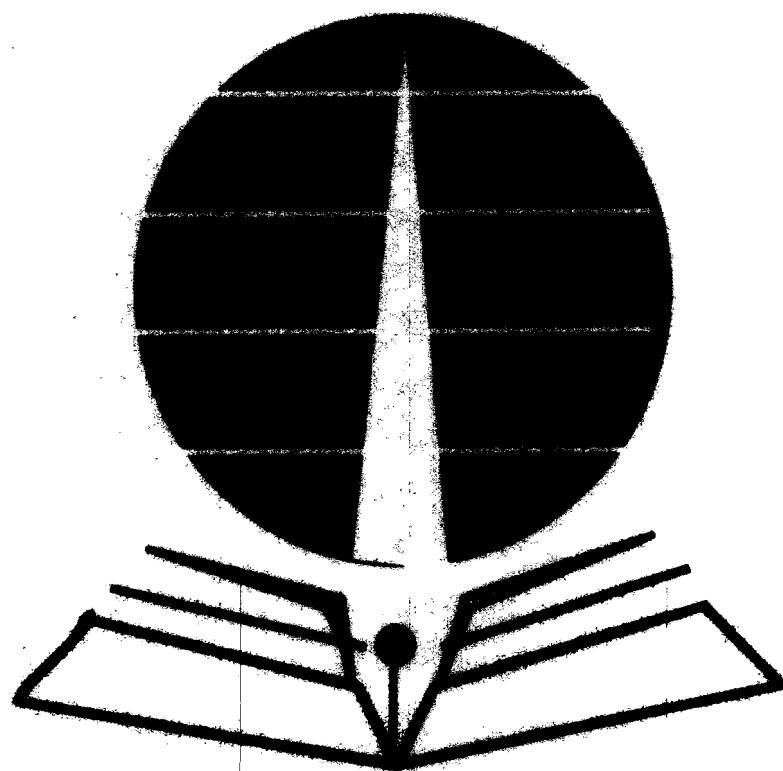
----- Hubungan Keseluruhan (Simultan)

————— Hubungan Sebagian (Partial)

2.19. Hipotesis

Berdasarkan masalah dan kerangka pemikiran di atas dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif antara persepsi yang berkaitan dengan kemampuan Kinerja Pegawai Administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.
2. Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja yang berkaitan dengan kemampuan kinerja Pegawai Administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.
3. Terdapat hubungan positif antara persepsi dan motivasi kerja yang berkaitan dengan kemampuan kinerja pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Studi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi populasi karena jumlah populasi sama dengan jumlah sampel adalah untuk memberikan penjelasan (*explanation*) dan evaluasi hubungan variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini dibatasi pada sampel yang terpilih dari populasi.

3.2. Operasional Variabel

Dalam penelitian ini dikemukakan operasional variabel sebagai berikut.

1. Persepsi Pegawai

Persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memaham informasi tentang lingkungannya, baik lewat perasaan, penglihatan, pendengaran, penghayatan dan penciuman. Sebagai indikator menyangkut perilaku pengurus dalam mendapatkan rentalibitas, perilaku pencapaian target dan situasi lingkungan. Dengan kriteria sangat tidak paham, tidak paham, agak paham, dan sangat paham, dikaitkan dengan pelaksanaan atau penyelesaian tugas oleh pegawai dalam suatu periode pembukuan.

- a. Melaksanakan 0,01-19,99 persen = sangat tidak paham nilai 1
- b. Melaksanakan 20,00-39,99 persen = Tidak paham nilai 2
- c. Melaksanakan 40,00-59,99 persen = agak kurang paham nilai 3
- d. Melaksanakan 60,00-79,99 persen = agak paham nilai 4
- e. Melaksanakan 80,00-100,00 persen = paham nilai 5

Kisi-kisi Instrumen variabel Persepsi Pegawai Administrasi

Pertanyaan untuk mengukur variabel persepsi pegawai administrasi berjumlah 12 butir soal pertanyaan, Kisi-kisi instrumen tentang penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel I : Kisi-kisi Instrumen Persepsi Pegawai Administrasi

No	Indikator	Nomor Pertanyaan	Jumlah
1	Pelaku Pegawai yang melaksanakan tugas	1,2,3,4	4
2	Target tugas yang diharapkan tercapai	5,6,7,8	4
3	Situasi kerja	9,10,11,12	4
Jumlah			12

2. Motivasi Pegawai

Motivasi adalah merupakan kecenderungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berorientasi pada sasaran dalam pekerjaan. Motivasi kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur dengan teori A. Maslow, yakni

kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan diri, dan kebutuhan untuk mengembangkan dalam kinerja pegawai. Sebagai indikator pengolahan motivasi pegawai ke dalam kriteria sangat rendah, rendah, tinggi, dan sangat tinggi terpenuhi kebutuhan yang diperoleh pegawai dalam menduduki jabatan pegawai.

Berdasarkan surat edaran Kepala kantor pelayanan perbendaharaan negara di Bengkulu di mana daftar gaji pokok Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2005 dimana golongan I minimal Rp. 661.350 sampai golongan IV Rp. 2.070.000

a. Kebutuhan fisik dapat diukur dari pendapatan yang diterima sebagai Pegawai

- Bila pendapatan kurang dari Rp.660.300= sangat rendah nilai 1
- Bila pendapatan Rp.660.300-Rp. 1000.000 = rendah nilai 2
- Bila pendapatan Rp. 1000.000-Rp. 1.500.000 = sedang nilai 3
- Bila pendapatan Rp. 1500.000-Rp. 2070.000 = tinggi nilai 4
- Bila pendapatan diatas Rp. 2070.000 = sangat tinggi nilai 5

b. Kebutuhan rasa aman, sosial penghargaan diri, dan pengembangan diri.

Terungkap dari perasaan jawaban pengalaman pegawai tentang kebutuhan rasa aman jiwa ditempat kerja rasa aman akan kemandirian harta dan masa depan bekerja pada pegawai. Kebutuhan sosial akan keberadaan yang diterima pada pergaulan pada tempat kerja dan lingkungan masyarakat, dan kebutuhan ego yang ditandai dengan pergaulan akan penghargaan prestise

dan lingkungan masyarakat, serta kebutuhan aktualisasi diri, dimana ditandai dengan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal pegawai dalam pengembangan diri di masa yang akan datang.

- Bila terpenuhi sangat rendah nilai 1
- Bila terpenuhi rendah nilai 2
- Bila terpenuhi sedang nilai 3
- Bila terpenuhi tinggi nilai 4
- Bila terpenuhi sangat tinggi nilai 5

Kisi-kisi Instrumen variabel Motivasi Kerja Pegawai Administrasi

Pertanyaan untuk mengukur variabel motivasi kerja pegawai administrasi berjumlah 10 butir soal pertanyaan, Kisi-kisi instrumen tentang penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel I : Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja Pegawai Administrasi

No	Indikator	Nomor Pertanyaan	Jumlah
1	Kebutuhan Fisik	1,2	2
2	Kebutuhan Kemananan	3,4	2
3	Kebutuhan Sosial	5,6	2
4	Kebutuhan Ego	7,8	2
5	Kebutuhan Aktualisasi diri	9,10	2
Jumlah			10

3.3. Kinerja Pegawai Administrasi

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perwujudan kerja/hasil kerja pegawai atau organisasi. Masing-masing instrumen diatas diukur dengan memberi pertanyaan pada responden dalam penelitian. Indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja.

Kisi-kisi instrumen variabel kinerja pegawai administrasi pertanyaan untuk mengukur variabel pegawai administrasi berjumlah 14 pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 3 : Kisi-kisi Instrumen Kinerja Pegawai Administrasi

No	Indikator	Nomor Pertanyaan	Jumlah
1	Kuantitas Kerja	1,2	2
2	Kualitas Kerja	3,4	2
3	Pengetahuan tentang pekerjaan	5,6	2
4	Pernyataan yang disampaikan	7,8	2
5	Keputusan yang diambil	9,10	2
6	Perencanaan Kerja	11,12	2
7	Daerah Organisasi Kerja	13,14	2
Jumlah			14

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a. Sumber data primer (utama) yaitu Dengan cara kuisisioner dan wawancara langsung dengan staf administrasi dan pejabat struktural pada Pengadilan Negeri Bengkulu.
- b. Sumber data sekunder (pendukung) yaitu Data Pegawai Adminsitrasi dan Pejabat Struktural yang sederajat pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data pegawai dengan tujuan untuk menganalisis data perkembangan dari variabel yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara dan pengisian daftar pertanyaan kepada responden. Observasi dilakukan yang berhubungan dengan kegiatan pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

Untuk lebih jelasnya, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Wawancara, dilakukan guna memperoleh informasi langsung dari responden baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- b. Kuisisioner atau angket, dilakukan untuk memperoleh data primer dari pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu.
- c. Studi Pustaka atau dokumentasi, guna memperoleh data atau informasi dari berbagai sumber pustaka/bersifat dokumenter tentang administrasi kepegawaian pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

3.5. Studi Populasi

Studi Populasi dalam penelitian ini adalah 52 orang pegawai administrasi Pengadilan Negeri Bengkulu pada tahun 2006 yang dijadikan sumber data.

3.6. Teknik Analisa data dan Model Analisis.

Analisa data dalam penelitian ini adalah model kuantitatif dan kualitatif Teknik Statistik yang dipergunakan untuk menganalisis hubungan antara persepsi dan motivasi dengan kinerja pegawai Administrasi Pengadilan Negeri Bengkulu dengan dibantu alat analisis program SPSS For Windows versi 11.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan analisa Regresi Ganda dengan hubungan fungsional.

$$Y = f(X_i) = 1,2.$$

Model regresi ganda ⁵³⁾ digunakan untuk melihat hubungan secara bersama-sama antara variabel independen (X) dengan variabel (Y)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

53) Sugionoi, 1997, Statistik Untuk Penelitian Alfabed Bandung, Hal 247

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

X₁ = Persepsi pegawai

X₂ = Motivasi pegawai

b₀ = Intersept garis regresi

Mencari koefesien regresi b₁, b₂ digunakan persamaan simultan sebagai berikut

$$:\sum X_1 Y = b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2$$

$$\sum X_2 Y = b_1 \sum X_2 + b_2 \sum X_1 X_2$$

$$b_0 = Y - b_1 X_1 - b_2 X_2$$

Koefesien determinan ⁵⁴⁾ :

$$R = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Uji Signifikansi koefesien korelasi ganda

$$F = \frac{R^2 (N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Dimana :

F = Uji signifikansi

R² = Koefesien determinasi

n = Jumlah sampel

m = jumlah predicator

54) Ibid, Hal 250

Kriteria penerimaan :

H_0 diterima atau H_1 ditolak jika $F_{hit} < F_{tab} (\alpha = 0,05)$

H_0 ditolak atau H_1 diterima jika $F_{hit} \geq F_{tab} (\alpha = 0,05)$

Penafsiran terhadap besarnya koefisien korelasi berpedoman pada penggolongan koefisien yang dikemukakan oleh Sugiyono⁵⁵⁾ yaitu :

0,00-0,19 = Korelasi sangat rendah

0,20-0,39 = Korelasi rendah

0,40-0,59 = Korelasi sedang

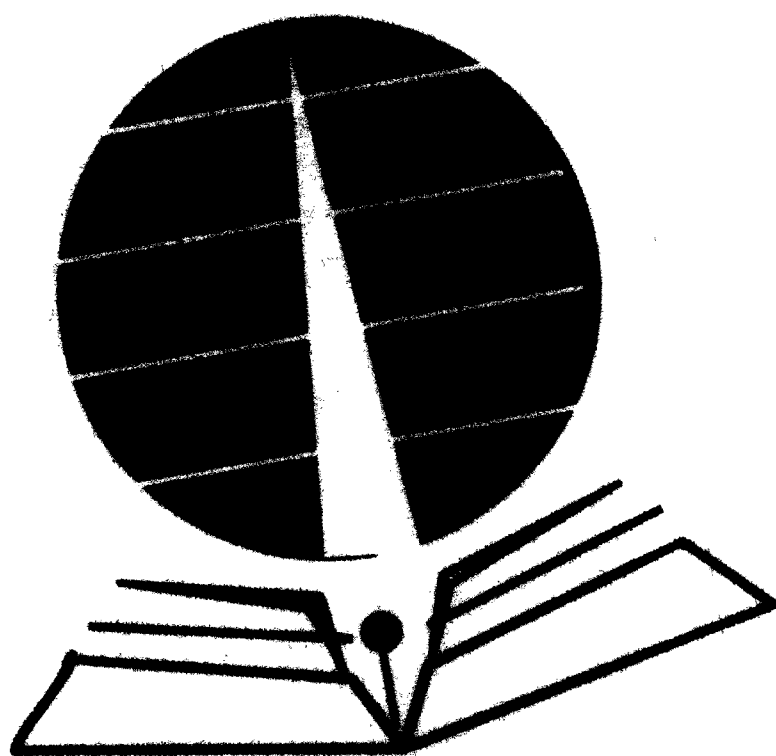
0,60-0,79 = Korelasi kuat

0,80-1,00 = Korelasi sangat kuat

3.7. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pengadilan Negeri Bengkulu. Tempat penelitian ini, dengan pertimbangan bahwa penulis salah satu hakim pada Pengadilan Negeri Bengkulu dan sebagai pengawas pegawai administrasi serta mengingat waktu dan biaya.

55) Sugiono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, Alfabed Bandung, Hal 183



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Keadaan Pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu.

Pengadilan Negeri Bengkulu merupakan bagian dari pengadilan di Bengkulu yang terdiri dari Pengadilan Negeri yang terdapat di setiap Kabupaten/Kota dan pengadilan Tinggi yang berdomisili di Ibu Kota Propinsi.

Pengadilan Negeri Bengkulu salah satu aparat penegak hukum yang ada di Bengkulu yakni kejaksaan, kepolisian. Kondisi pegawai pada Pengadilan Negeri Bengkulu dapat dibagi 2 bidang yaitu bidang pegawai fungsional/Hakim dan pegawai administrasi sebanyak 52 orang.

Penulis melakukan penelitian pada Pegawai Administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu komposisi pegawai administrasi berdasarkan golongan dan tingkat pendidikan pada Pengadilan Negeri Bengkulu dapat digambarkan pada tabel 4.1. berikut:

Tabel 4.1 : Komposisi Pegawai Administrasi berdasarkan golongan dan tingkat pendidikan pada tahun 2006

NO	Golongan	Pendidikan	Jumlah
01	III	Sarjana	16 Orang
02	III	Sarjana Muda	-
03	III	SLTA	9 Orang
04	II	Sarjan Muda	2 Orang
05	II	SLTA	16 Orang
06	II	SLTP	7 Orang
07	II	SD	2 Orang
Jumlah			52 Orang

Sumber : Pengadilan Negeri Bengkulu, diolah.

Tabel 4.1 diatas menunjukan bahwa pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu tingkat kepangkatan pada golongan III sebanyak 27 orang atau 51,92 persen, dengan tingkat pendidikan S1 sarjana sebanyak 16 orang atau 30,77 persen, Tingkat golongan II dengan pendidikan SLTA sebanyak 16 orang atau 30,77 persen dan golongan II dengan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 7 orang atau 13,46 persen serta golongan II dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 2 orang atau 3,85 persen ini berarti bahwa komposisi pegawai administrasi di lihat pendidikan lebih dari 50 persen telah berpendidikan sarjan hal ini sangat menunjang kinerja pegawai melaksanakan tugas dimasa yang akan datang.

Disamping itu pegawai administrasi yang melaksanakan pendidikan kepemimpinan tingkat IV atau sebanyak 22 orang dari 52 orang pegawai hal ini dapat meningkatkan ketrampilan bidang kepemimpinan salah satu syarat untuk menduduki jabatan struktural dan meningkatkan persepsi dan motivasi kerja pegawai yang bersangkutan, yang pada akhirnya mampu meningkatkan pelayanan/kinerja bidang administrasi dan penegakan hukum.

4.2. Umur dan Masa kerja Pegawai Administrasi

Unur dan masa kerja pegawai sangat mempengaruhi kelancaran dalam bekerja sebagaimana yang dikemukakan Saukandar Muriatmaja tahun 1971 (dalam Sumardi) tahun 1988 bahwa ada 5 tahapan yang terjadi pada sikap seseorang tentang adopsi yakni :

1. Kesadaran
2. Minat
3. Menilai
4. Mencoba
5. Mengadopsi

Atau menerapkan inovasi yang bersifat baik dalam menjalankan tugas umur dan masa kerja pegawai administrasi dapat digambarkan pada tabel 4.2. sebagai berikut:

Tabel 4.2. : Distribusi umur dan Masa kerja Pegawai Administrasi Pada Pengadilan Negeri Bengkulu Tahun 2006.

No	Umur (Tahun)	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah
01	15 - 30	1 - 12	4 orang
02	31 - 45	13 - 25	35 orang
03	46 - 55	26 -33	13 orang
Jumlah			52 orang

Pada tabel 4.2. diatas menunjukkan bahwa distribusi umur dan masa kerja pegawai adminitrasi paling banyak berada pada kategori umur antara 31 – 43 tahun atau 67, 31 persen dengan masa kerja 13 sampai dengan 25 tahun, ini berarti Pegawai Administrasi dominan sangat produktif dan diringi masa kerja sehingga menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Disamping itu diikuti mur antara 46 – 55 tahun sebanyak 13 orang atau 25 persen dengan masa kerja 26 sampai 33 tahun, dan umur 15 – 30 tahun sebanyak 4 orang atau 7, 69 dengan masa kerja 1 – 12 tahun.

4.3. Hubungan Persepsi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi.

Hipotesis telah dirumuskan sebagai berikut:

“ Terdapat hubungan positif antara Persepsi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi”.

Berdasarkan hasil jawaban responden tentang persepsi pegawai terhadap Kinerja Pegawai Administrasi pada nomor pertanyaan 1 – 4 dengan indikator perilaku pegawai yang melaksanakan tugas jawaban responden dominan agak paham dan paham dilanjutkan pada pertanyaan 5 – 8 dengan indikator target tugas yang diharapkan tercapai, jawaban responden dominan agak paham dan paham hanya sebagian kecil jawaban responden tidak paham dan agak kurang paham serta tidak ada jawaban responden sangat tidak paham.

Selanjutnya kondisi kerja pegawai pada pertanyaan 9 – 12 dengan indikator situasi kerja pegawai menunjukkan hasil yang hampir sama dengan jawaban di atas yaitu jawaban responden dominan agak paham dan paham tentang persepsi pegawai terhadap Kinerja Pegawai Administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

Hubungan antara masing-masing variabel independen (persepsi dan motivasi dengan variabel dependen (kinerja) menggunakan Uji Statistik *Pearson Correlation*. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa :

Korelasi (hubungan) antara persepsi dengan kinerja sebesar 0,453 dengan nilai Sig (p) sebesar 0,001. Karena nilai $p < 0,05$ berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara persepsi dengan kinerja. Nilai korelasi sebesar 0,453 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyono⁵⁶⁾ hubungan ini dikatakan **Sedang**

4.4. Hubungan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi.

Hipotesis telah dirumuskan sebagai berikut:

“ Terdapat hubungan positif antara Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi”.

Hipotesis kedua, dengan analisis regresi secara parsial. Berdasarkan hasil jawaban responden tentang motivasi kerja terhadap kinerja pegawai administrasi dengan jumlah 10 butir pertanyaan dengan indikator terpenuhinya kebutuhan fisik/Physical need, kebutuhan keamanan/Security need, kebutuhan sosial/sosial need, kebutuhan ego/ego need dan kebutuhan aktualisasi diri/ actualications need masing-masing 2 pertanyaan.

Jawaban Respoden pada sebagian besar dominan pada nomor pertanyaan 3 – 4 yakni terpenuhinya sedang dan tinggi kebutuhan sosial dan ego dan sebagian kecil jawaban respoden pertanyaan 2 – 5 yakni terpenuhinya untuk kebutuhan fisik dan kebutuhan pengembangan diri dan tidak ada respoden yang menjawab pertanyaan nomor 1 yakni terpenuhinya kebutuhan sangat rendah ini berarti bahwa sebagian besar responden terpenuhi sedang dan terpenuhinya kebutuhan sehari-hari.

Selanjutnya dari rumusan hipotesis kedua dengan menggunakan analisis secara parsial menggambarkan Korelasi (hubungan) antara motivasi dengan kinerja sebesar 0,409 dengan nilai Sig (p) sebesar 0,003. Karena nilai $p < 0,05$ berarti ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara motivasi dengan kinerja. Nilai korelasi sebesar 0,409 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyonohubungan ini dikatakan **Sedang**⁵⁷.

56) Sugiono, 1999, loc it

Dari rumusan hipotesis pertama dan kedua dengan menggunakan analisis regresi secara parsial, masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai dapat dapat diperlihatkan pada tabel 4.4. berikut:

Tabel 4.3. Hubungan Parsial antara Persepsi pegawai motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai Adminitrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu Tahun 2006.

Correlations				
		Kinerja	Persepsi	Motivasi
Kinerja	Pearson Correlation	1	.453**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.003
	N	52	52	52
Persepsi	Pearson Correlation	.453**	1	.092
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.515
	N	52	52	52
Motivasi	Pearson Correlation	.409**	.092	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.515	.
	N	52	52	52

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

4.5. Hubungan Persepsi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi

Hipotesis telah dirumuskan sebagai berikut:

“ Terdapat hubungan positif antara Persepsi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi”.

Dari hipotesis ke tiga, dengan menggunakan analisis regresi secara simultan dapat diperlihatkan pada tabel 4.5.1 dan tabel 4.5.2 berikut:

Tabel 4.5.1. Hubungan Persepsi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, ^a Persepsi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4.5.2. Hubungan Persepsi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.314	3.624

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Persepsi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai Korelasi berganda (R) atau korelasi secara bersama-sama antara persepsi dan motivasi dengan kinerja. Diperoleh nilai R sebesar 0,584 artinya hubungan antara persepsi dan motivasi dengan kinerja sebesar 0,584. Dari tabel diatas juga diperoleh nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,341 artinya kontribusi variabel persepsi dan motivasi terhadap kinerja sebesar 34,1%, sementara 65,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.369	2	166.684	12.691	.000 ^a
	Residual	643.554	49	13.134		
	Total	976.923	51			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Persepsi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari uji ANOVA didapat F hitung sebesar 6,614 dengan nilai sig (p) sebesar 0,000. Karena nilai-p jauh lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak atau model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja. Atau dapat juga dikatakan, persepsi dan motivasi *secara bersama-sama* berpengaruh terhadap kinerja.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.229	10.021		.622	.537
	Persepsi	.572	.159	.419	3.600	.001
	Motivasi	.491	.155	.370	3.177	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel diatas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 6,229 + 0,572 X_1 + 0,491 X_2$$

Dimana :

Y = Kinerja

X_1 = Persepsi

X_2 = Motivasi

Konstanta regresi sebesar 6,229 menunjukkan bahwa jika tidak ada nilai persepsi dan motivasi maka skor kinerja pegawai sebesar 6,229.

Koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar 0,572 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1 satuan skor persepsi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,572.

Demikian juga pengertian koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 0,491 menyatakan

bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1 satuan skor motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,491.

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan Uji-t. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

1. Variabel Persepsi (X_1)

Hipotesis

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_a = Koefisien regresi signifikan

Cara Pengambilan Keputusan

1. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel

Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 diterima

Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 ditolak

- Statistik t Hitung

Dari tabel output di atas terlihat bahwa t hitung adalah 3,600

- Statistik t Tabel

✓ Tingkat signifikansi (α) = 5 %

✓ df (derajat kebebasan) = Jumlah data – 2 atau $30 - 2 = 28$

dari t tabel didapat angka 2,0484

Keputusan

Karena Statistik t Hitung < Statistik t Tabel ($3,600 > 2,0484$), maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh yang sangat signifikan antara persepsi dengan kinerja pegawai.

2. Berdasarkan nilai Probabilitas (p)

Jika probabilitas (p) > 0,05, maka H_0 diterima

Jika probabilitas (p) < 0,05, maka H_0 ditolak

Keputusan :

Terlihat bahwa pada kolom sig (p) adalah 0,001, atau probabilitas (p) jauh dibawah 0,05. Maka H_0 ditolak, atau koefisien regresi sangat signifikan, atau persepsi sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Variabel Motivasi (X_2)

Dengan cara yang sama untuk variabel Motivasi.

Hipotesis

H_0 = Koefisien regresi tidak signifikan

H_a = Koefisien regresi signifikan

Cara Pengambilan Keputusan

1. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel
 - a. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 diterima
 - b. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 ditolak

- Statistik t Hitung

Dari tabel output di atas terlihat bahwa t hitung adalah 3,177

- Statistik t Tabel

✓ Tingkat signifikansi (α) = 5 %

✓ df (derajat kebebasan) = Jumlah data – 2 atau $30 - 2 = 28$

dari t tabel didapat angka 2,0484

Keputusan

Karena Statistik t Hitung < Statistik t Tabel ($3,177 > 2,0484$), maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh yang sangat signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

2. Berdasarkan nilai Probabilitas (p)

Jika probabilitas (p) > 0,05, maka H_0 diterima

Jika probabilitas (p) < 0,05, maka H_0 ditolak

Keputusan :

Terlihat bahwa pada kolom sig (p) adalah 0,003, atau probabilitas (p) jauh dibawah 0,05. Maka H_0 ditolak, atau koefisien regresi sangat signifikan, atau motivasi sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45.55	59.21	55.46	2.557	52
Residual	-9.40	6.19	.00	3.552	52
Std. Predicted Value	-3.875	1.465	.000	1.000	52
Std. Residual	-2.594	1.708	.000	.980	52

a. Dependent Variable: Kinerja

4.6. Pembahasan.

1. Hubungan Persepsi Terhadap Kinerja.

Dari hasil penelitian diperoleh ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara persepsi dengan kinerja. Hubungan persepsi dengan kinerja pegawai dikatakan **Sedang**.

Dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik Persepsi pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai, di mana persepsi merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat perasaan, penglihatan, pendengaran, penghayatan dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.

Menurut Robbins terjemahan oleh Hadyani Pujatmaka persepsi merupakan suatu proses yang mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indra mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.

Selanjutnya Robins menyatakan persepsi dipengaruhi oleh Perceiver (pelaku), Target dan Situasi

Selain itu persepsi ada yang mempengaruhi perkembangannya menurut Miftah Thaha adalah

1. *Psikologi*, dimana persepsi seseorang mengenai segala sesuatu di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi orang itu sendiri, sesuai dengan situasi dan kondisi.
2. *Famili*, Pengaruh yang paling besar terhadap anak-anak adalah dikeluarganya. Orang tua yang telah menyumbangkan sesuatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap dan persepsi mereka yang ditemukan kepada anak-anaknya.
3. *Kebudayaan*, Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam mempengaruhi sikap dan cara seseorang memandang kealam di dunia ini, termasuk dilingkungan kerjanya.

Dalam menjalankan kinerja organisasi para pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu terus membangun persepsi positif karena dengan adanya persepsi yang positif maka akan meningkatkan kinerja organisasi yang lebih maksimal, karena persepsi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja maka

58) Robbins, loc it

pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu harus tetap menjaga factor-faktor yang bisa mempengaruhi perkembangan persepsi yang ada.

4. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja.

ada hubungan (korelasi) yang sangat signifikan antara motivasi dengan kinerja. Nilai korelasi sebesar 0,409 berada antara 0,40-0,59 maka menurut Sugiyono hubungan ini dikatakan **Sedang**.

Dari hasil penelitian tersebut motivasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai, menurut Hani Handoko menyatakan Motivasi yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Adapun Malayu SP. Hasibuan menyatakan bahwa Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja, seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan M. Manullang menjelaskan bahwa Motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan, agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Teori motivasi yang cukup dikenal dalam manajemen organisasi yang dikemukakan oleh A.H. Maslow dalam Gauzali , yaitu : fisik, keamanan social, penghargaan, dan pengembangan diri.

Di samping itu motivasi seseorang juga terlihat pada kemampuan pegawai ditandai adanya proses seleksi. Latar belakang pendidikan, pengalaman dalam organisasi kemasyarakatan, bisnis perdagangan dan keberhasilan dalam memimpin usahanya. Masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai namun demikian tidak mungkin semua faktor tersebut dianalisis dalam penelitian ini. Penulis membatasi pada keempat faktor tersebut diatas dengan pertimbangan waktu dan dana. Tingkat kemampuan kerja kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja (Hadari).

Sejalan diatas, adanya dorongan untuk memperoleh prestasi yang bagus, kualitas kerja yang bagus adalah bagian dari motivasi pencapaian dimana bagian dari adanya kebutuhan dasar individu bisa akibat adanya dorongan untuk memperoleh insentif (uang, hadiah dsb), untuk memperoleh harga diri, rasa aman, bisa pula untuk aktualisasi diri. Kinerja pegawai administrasi Pengadilan Negeri Bengkulu meningkat adanya persepsi yang baik dan motivasi yang tinggi dari setiap pegawai, sebagaimana David C Mc Culland tahun 1961 (dalam Anwar Prabu) ada 6 karakteristik yang mempunyai motif berprestasi tinggi:1). Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2.)Berani mengambil dan memikul resiko, 3). Memiliki tujuan yang realistis, 4).Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang merealisasikan tujuan.

5.)Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan dan Mencari kesimpulan untuk merealisasikan rencana yang tidak diprogramkan.

Hasibuan, Menyatakan Tujuan motivasi kerja pegawai dalam organisasi.

1. Meningkatkan moral dan kepuasan pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Meningkatkan pengadaan pegawai.
6. Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan.

Dalam memenuhi kebutuhan, Umar, terdapat empat pola motivasi sebagai berikut :

1. Motivasi prestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.
2. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Orang-orang seperti ini akan bekerja lebih baik lagi apabila mereka dipuji atas sikap dan kerjasama mereka menyenangkan.

3. Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah.

Dari hasil penelitian yang telah diperoleh adanya hubungan yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu dan berdasarkan teori yang ada, maka Dengan demikian, bahwa motivasi merupakan daya pendorong dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga pegawai bekerja secara efektif dan efisien.

Mengingat pentingnya motivasi kerja dalam organisasi guna meningkatkan kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu maka pimpinan dan organisasi harus mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai dalam kondisi dan situasi apapun.

5. Hubungan Persepsi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama antara persepsi dan motivasi memiliki hubungan dengan kinerja diperoleh nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,341 artinya kontribusi variabel persepsi dan motivasi terhadap kinerja sebesar 34,1%. Sumbangan hubungan persepsi dan motivasi terhadap peningkatan kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu sebesar 34 %, artinya persepsi dan motivasi berhubungan positif dan signifikan dalam kemajuan dan peningkatan kinerja pegawai, dalam aplikasi kinerja harus didukung dengan persepsi yang positif dan motivasi yang tinggi.

Dari hasil penelitian tersebut maka dapat diartikan bahwa persepsi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi dan memiliki hubungan yang signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu.

Dimana persepsi merupakan proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat perasaan penglihatan, pendengaran, penghayatan dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi semakin baik perkembangan persepsi pegawai maka akan terus meningkatkan kinerja pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu.

Dimana Motivasi keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan adanya motivasi kerja yang baik maka tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan tujuan motivasi pegawai adalah untuk Meningkatkan moral dan kepuasan pegawai, Meningkatkan produktivitas kerja pegawai, Mempertahankan kestabilan pegawai, Meningkatkan kedisiplinan pegawai, Meningkatkan pengadaan pegawai, Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik, Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai, Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai, Mempertinggi rasa

tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya dan Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan.

Persepsi dan Motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai Pengadilan Negeri Bengkulu dimana Kinerja adalah merupakan perwujudan kerja yang di lakukan oleh pegawai atau organisasi.

Pada hakekatnya manajemen kinerja pegawai merupakan suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasi, tim dan individu. yang diarahkan dan didorong oleh para manajer atau pimpinan unit dalam suatu organisasi (Armstrong). Oleh sebab itu, manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan bersama mengenai tujuan, pengetahuan, keterampilan, syarat kompetensi, serta rencana kerja dan pengembangan SDM yang bersangkutan.

Beberapa hal perlu yang menjadi bahan pemikiran bagi para pimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja adalah apakah para pimpinan telah melakukan hal-hal sebagai berikut.

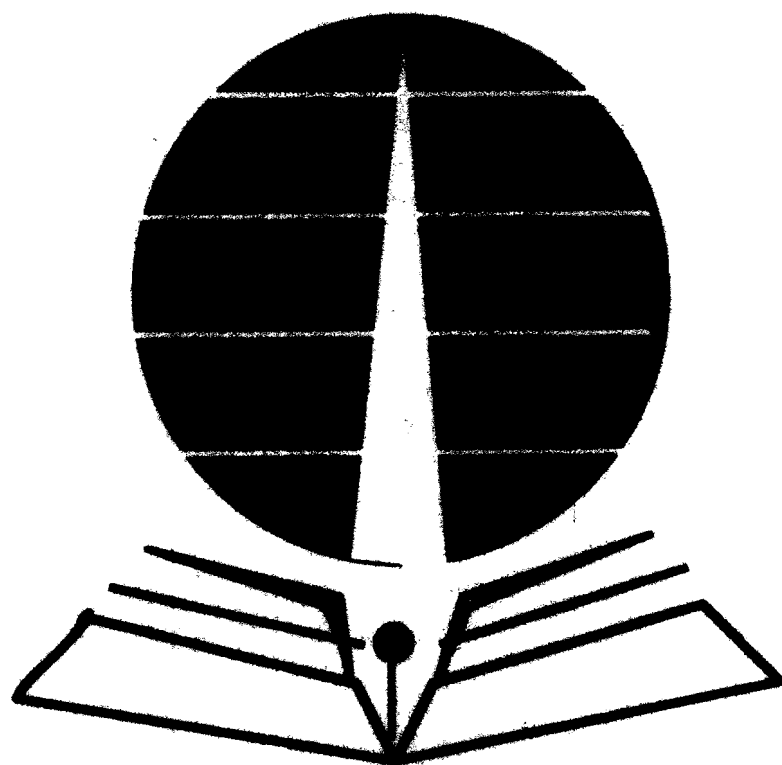
1. Menetapkan sasaran kinerja yang realistik dan spesifik.
2. Mempekerjakan SDM yang tepat untuk suatu pekerjaan.
3. Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada SDM mereka.
4. Melatih SDM dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik.

5. Memberikan sumber-sumber yang benar (waktu, materi, tenaga kerja, dan uang) untuk melakukan pekerjaan.
6. Memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
7. Memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Pada umumnya para pimpinan kurang menyenangi tugas penilaian kinerja, karena menyampaikan kritik terhadap prestasi kerja bawahan bukanlah hal yang menyenangkan atau malah dapat melukai perasaan orang lain yang dinilai. instrumen yang digunakan dan cara menggunakan instrumen penilaian tersebut, aspek-aspek yang dinilai dari pegawai yang bersangkutan, prestasi kerja pegawai, pembinaan yang harus dilakukan terhadap pegawai, dan pemberian penghargaan yang adil.

Menurut Robert L.Mathis ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni:

1. Motivasi
2. Pendidikan
3. Displin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap dan etika (Persepsi)
6. Tingkat penghasilan
7. Lingkungan
8. Teknologi



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dilihat secara parsial bahwa persepsi dan motivasi kerja pegawai administrasi terhadap kinerja pegawai terdapat hubungan yang kuat dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai administrasi akan memiliki hubungan yang kuat apabila didukung oleh pegawai, tujuan organisasi dan situasi lingkungan kerja pegawai, begitu juga bahwa motivasi kerja pegawai, apabila didukung oleh kebutuhan fisik, keamanan, sosial, ego dan kebutuhan pengembangan diri pegawai administrasi pada Pengadilan Negeri Bengkulu.
2. Secara simultan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara persepsi dan motivasi kerja pegawai administrasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi dan motivasi kerja pegawai maka akan semakin besar terhadap kinerja pegawai pada Pengadilan Negeri Bengkulu.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disarankan sebagai berikut:

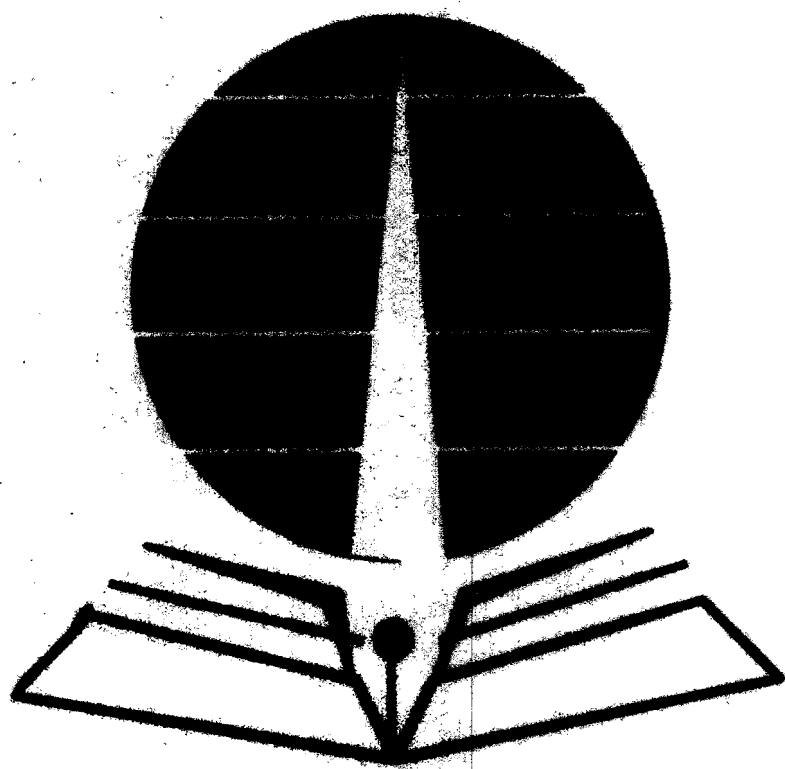
1. Perlunya peningkatan persepsi pegawai administrasi pada aspek pelaku, target dan situasi lingkungan, sehingga pemahaman terhadap kinerja pegawai akan semakin baik pada Pengadilan Negeri Bengkulu.
2. Pimpinan Pengadilan Negeri Bengkulu agar kiranya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Membangun persepsi dan motivasi dalam lingkungan organisasi.
 - b. Menetapkan sasaran kinerja yang realistik dan spesifik.
 - c. Mempekerjakan SDM yang tepat untuk suatu pekerjaan.
 - d. Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada SDM mereka.
 - e. Memberikan insentif dan umpan balik yang cukup untuk memperbaiki kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam I Indrawijaya, 1989, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Agus Dharma, 1996, *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Allen, N. dan Mayer, J. 1993. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Armstrong, M. 1994. *Performance management*. London: Kogan Page.
- Bintoro, Tjokroamidojo. (2002). *Sistem penyelenggaraan pemerintah negara atas dasar Undang-undang Republik Indonesia Tahun 1945 dan perubahannya*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Beer, Michael, 1987. "Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Model". Academy of Management Executive February
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jilid 2, Jakarta: PT.Prehalindo.
- Drucker, Peter F., 1998, "The Coming of the New Organization," Harvard Business Review, January-February.
- Firmansyah, 2003, Hubungan positif motivasi kerja dan Persepsi Guru mengenai Kemimpinan Kepala Sekolah dengan Disiplin Kerja Guru di SMK kota Bengkulu.
- Gauzali Saydana, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Gibson, dkk, 1997, *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses)*, edisi kelima, Erlangga, Jakarta.
- Greiner, Larry E. 1998. "Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review May-June
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2000. "Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work". Seventh Editions. Prentice-Hall International. Inc. London

- Hani Handoko, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Harjito, Dydict, 2001, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian edisi 2*, Raja grafindo
- Hasibuan, Malayu SP, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Hayati, Yayat Djatmiko, 2004, *Prilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Hilmi, 2002, Hubungan positif antara persepsi dan motivasi dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pada Dinas koperasi dan usaha kecil menengah propinsi Bengkulu, *Tesis*, tidak dipublikasi.
- Inpres Nomor 7 Tahun 1999, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. 1999. "Organizational Behavior and Management". Fifth Edition. Mc. Graw-Hil Book Company
- Joko Purwanto, Agus, 2003, *Inovasi dan Perubahan Organisasi*, Pusat Perilaku Universitas Terbuka, Jakarta.
- Johan, 2005, *Hubungan positif antara pembinaan kepala sekolah menurut persepsi dan kompensasi terhadap kinerja Guru*.
- Kuntjoro, 2000. *Komitmen Organisasi. Media Internet Psikologi*. Com. All rights reserved. Jakarta.
- King, Nigel and Neil Anderson. 1995. "Innovation and Change in Organizations". Routledge-London
- Manullang, 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, edisi XV, Ghalia Indonesia.
- Maister, David Hall, (1997). *True professionalism*. New York: The Free Press.
- Miftah Thoha, 1998, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasi*, Cetakan kesembilan Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Nawawi, Hadafi, 1998, *Manajemen SDM*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Robbin, Steppen P, 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, kontroversi dan Aplikasi*, terjemahan Hadyani Pujaatmaka, Prenhallindo, Jakarta.
- Robert L Mathis, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: Salemba Empat Jakarta.
- Sugiyono, 1997, *Statistik untuk penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sumardi, Suratna, 1998, *Metode Komunikasi*, Milton Putra, Jakarta.
- Umar Husein, 2003, *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Utomo, W. K. 2002. Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap Cityzenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Prilaku Organisasi. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2 (4): 221-234.
- Prabu Mangku Negara, Anwar, 2000, *Manajemen SDM Perusahaan*, Rusda, Bandung.



KUISIONER

I. Identitas Responden

- a. Nama :
- b. Umur :
- c. Alamat :
- d. Pendidikan Terakhir :
- e. Jumlah Tanggungan
Keluarga :orang
- f. Masa Kerja :Tahun
- g. Penataran/kursus yang pernah diikuti :
 - 1. lamaTh/Bln
 - 2. lamaTh/Bln
 - 3. lamaTh/Bln
 - 4. lamaTh/Bln

II. Berilah tanda silang (X) dari salah satu jawaban yang sesuai dengan pilihan anda.

Pertanyaan Pegawai Administrasi

A. Persepsi

- 1. Apakah Bapak/Ibu sebagai pegawai administrasi mengerti atau paham tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
- 2. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi, sikap, motif, pengakuan dan pemahaman masa depan yang baik mempengaruhi pemahaman dalam melaksanakan tugas :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham

3. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham melaksanakan pelayanan sesuai dengan job description :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
4. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan/ditugaskan atasan langsung :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
5. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi, paham rencana kerja sesuai dengan target yang ditetapkan :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
6. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham informasi yang diterima dari atasan dapat dijalankan sesuai ditargetkan :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
7. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham pengaruh kekeluargaan dalam bekerja dan target tugas yang harus diselesaikan :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham

8. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham perlu inisiatif dan inovatif untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
9. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham akan toleransi atas resiko dalam bekerja :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
10. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi paham akan dukungan manajemen yang baik dapat mendorong bekerja lebih bagus :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
11. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi, paham system imbalan sesuai dengan prestasi kerja :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham
12. Apakah Bapak/Ibu selaku pegawai administrasi, paham akan pola komunikasi yang baik dalam bekerja akan mempengaruhi sistem kerja :
 - a. Sangat tidak paham
 - b. Tidak paham
 - c. Agak kurang paham
 - d. Agak paham
 - e. Paham

B. Motivasi Pegawai Administrasi mengenai kebutuhan fisik.

1. Bapak/Ibu pegawai administrasi, berapa jumlah penghasilan yang diterima perbulan ?
 - Bila pendapatan kurang Rp. 661.300 = sangat rendah
 - Bila pendapatan Rp. 661.300 -Rp. 1000.000 = rendah
 - Bila pendapatan Rp. 1.000.000-Rp. 1.500.000 = sedang
 - Bila pendapatan Rp. 1.500.000-Rp. 2.070.000 = agak tinggi
 - Bila pendapatan diatas Rp. 2.070.000 = tinggi
2. Dari soal No. 1 di atas, bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi atas penghasilan yang diterima ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
3. Bapak/Ibu sebagai pegawai administrasi, bagaimana kebutuhan rasa aman pada waktu melaksanakan pekerjaan ?
 - a. Sangat tidak aman
 - b. Tidak aman
 - c. Aman
 - d. Lebih aman
 - e. Lebih sangat aman
4. Bapak/Ibu, bagaimana rasa aman menghadapi pekerjaan hari tua ?
 - a. Sangat tidak aman
 - b. Tidak aman
 - c. Aman
 - d. Lebih aman
 - e. Lebih sangat aman
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi, tentang kebutuhan sosial waktu bekerja ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi

6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi tentang kebutuhan sosial di lingkungan rumah tangga (hubungan sosial pegawai administrasi dengan keluarga pegawai)
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
7. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi, tentang kebutuhan keagamaan kerja dalam melaksanakan tugas?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
8. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi, tentang keinginan melaksanakan tugas dengan baik?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
9. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi, dalam rangka pengembangan diri (karir) masa depan ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
10. Apakah pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi, tentang menumbuhkan kebutuhan pengembangan diri (karir)
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi

C. Kinerja Pegawai Administrasi

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang hasil kerja dalam satu hari ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang waktu yang dikerjakan terhadap tugas yang diberikan atas ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
3. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang tentang kualitas kerja dilihat dari jumlah pekerjaan yang dapat disesuaikan ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang kualitas kerja dilihat dari waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan dilihat dari jumlah yang dapat dikerjakan ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi

6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan dilihat dari waktu penyelesaian pekerjaan tersebut ?
 - a. Sangat rendah
 - b. Rendah
 - c. Sedang
 - d. Tinggi
 - e. Sangat tinggi
7. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang penyampaian pengetahuan kepada atasan melalui saluran resmi ?
 - a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
8. Sampel No. 7, apakah Bapak/Ibu setuju bila penyampaian pernyataan diterima oleh atasan/lembaga ?
 - a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
9. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu pegawai administrasi, kepuasan apabila tugas yang diberikan dapat saya menentukan keputusan ?
 - a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
10. Tugas yang diberikan kepada saya, dapat saya laksanakan tanpa harus menunggu orang lain ?
 - a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
11. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, tentang perencanaan kerja dilakukan dengan cara Bottom Up ?
 - a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

12. Tugas perencanaan kerja harus melibatkan semua unsur tingkatan pegawai untuk diambil selain keputusan ?
- a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
13. Lingkungan kerja yang aman dapat meningkatkan kinerja pegawai ?
- a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju
14. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkat karir pegawai ?
- a. Tidak setuju
 - b. Kurang setuju
 - c. Kadang-kadang setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat setuju

III. Apa saran/ komentar anda tentang pelaksanaan pekerjaan di kantor anda ?

Lampiran Tabulasi Data

[illegible]

antara lain, motivasi, persepsi, dan kinerja. Motivasi Dalam Organisasi (Mulyono, 2006: 100).

Correlations

Correlations

		Kinerja	Persepsi	Motivasi
Kinerja	Pearson Correlation	1	.453**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.003
	N	52	52	52
Persepsi	Pearson Correlation	.453**	1	.092
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.515
	N	52	52	52
Motivasi	Pearson Correlation	.409**	.092	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.515	.
	N	52	52	52

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

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, ^a Persepsi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.314	3.624

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Persepsi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.369	2	166.684	12.691	.000 ^a
	Residual	643.554	49	13.134		
	Total	976.923	51			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Persepsi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.229	10.021		.622	.537
	Persepsi	.572	.159	.419	3.600	.001
	Motivasi	.491	.155	.370	3.177	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Jl. Cabe Raya Pondok Cabe Ciputat 15418

Table (021) 7415050, Ex (021) 7415588

Registrasi Pertama : 2004.1

Alamat Tetap : Pengadilan Tata Usaha Negara Bengkulu
Jl. R.E. Martadinata No.1 Bengkulu

Herisman, S.H., S.Sos.
NIM. 013631526