

# FAKTOR PRIBADI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PENENTU TERCAPAINYA KINERJA PEGAWAI

Oleh :

**Dr. Aji Komarudin, SE., MSi.**  
**Dr. Wa Ode Zusnita Muizu, S.E., M.Si.**

## ABSTRAK

Kinerja organisasi dapat terwujud, jika semua unsur dalam organisasi terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik, sesuai fungsi dan peranannya masing-masing. Salah satu penentu tercapainya kinerja organisasi adalah terwujudnya kinerja karyawan dalam organisasi. Elemen – elemen yang mendukung peningkatan kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah faktor pribadi dan kepuasan kerja.. Hasil pra survey menunjukkan bahwa masih ditemukan sikap pegawai yang tidak memegang teguh amanah dan komitmen dalam melaksanakan tugas, banyaknya sorotan masyarakat terhadap kemampuan pegawai yang kurang responsif, dan banyaknya pegawai yang mangkir. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (i) untuk mengetahui dan menganalisis : (i) gambaran faktor pribadi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat, (ii) pengaruh faktor pribadi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas-dinas di Tingkat Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat, baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), sedangkan untuk pengolahan data menggunakan program LISREL 8.72 (*Linier Structural Relationship*). Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Faktor pribadi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai. Sehingga, semakin baik kondisi faktor pribadi pegawai, kepuasan kerja pegawai juga meningkat, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja pegawai Dinas-Dinas Tingkat Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Barat.

Kata kunci : *Faktor Pribadi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai*

## A. PENDAHULUAN

Kinerja organisasi dapat terwujud, jika semua unsur dalam organisasi terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik, sesuai fungsi dan peranannya masing-masing. Salah satu penentu tercapainya kinerja organisasi adalah terwujudnya kinerja karyawan dalam organisasi. Di era otonomi daerah saat ini, pelayanan diharapkan lebih responsif terhadap kepentingan publik, yaitu lebih fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) (Padje dkk. : 2007). Pengelolaan *customer driven government* mempunyai beberapa ciri-ciri khusus, antara lain : (i) terfokus pada fungsi pengaturan dengan berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan masyarakat, (ii) terfokus pada pemberdayaan masyarakat sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas pelayanan publik, (iii) Adanya sistem kompetisi dalam penyediaan pelayanan publik tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas, (iv) terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil

(*outcomes*) sesuai dengan masukan, (v) mengutamakan keinginan masyarakat, (vi) adanya akses kepada masyarakat serta responsif terhadap pendapat masyarakat, (vii) mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan yang diberikan, (viii) mengutamakan desentralisasi pelayanan publik, dan (ix) penerapan sistem pasar dalam memberikan pelayanan.

Hasil survei yang dilakukan menjelaskan bahwa terdapat peningkatan kualitas pelayanan publik setelah diberlakukannya otonomi daerah namun, dilihat dari sisi efisiensi dan efektivitas, responsivitas, kesamaan perlakuan (tidak diskriminatif) masih jauh dari yang diharapkan. Selain itu, pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan, antara lain (Mohamad, 2003) :

1. Kurang responsif. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
2. Kurang informatif. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat, lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. Kurang *accessible*. Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
4. Kurang koordinasi. Berbagai unit pelayanan yang terkait, kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi lainnya.
5. Birokratis. Pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang lama. Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan di lain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan.
6. Kurang mau mendengar keluhan, saran, dan aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan.
7. Inefisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Sementara itu, dari sisi kelembagaan, terdapat beberapa kelemahan mendasar pelayanan publik oleh pemerintah antara lain (Suprijadi, 2004):

1. Kesulitan pengukuran *output* maupun kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
2. Pelayanan pemerintah tidak mengenal "*bottom line*". *Bottom line* mengandung maksud bahwa seburuk apapun kinerjanya, pelayanan pemerintah tidak mengenal istilah bangkrut.
3. Organisasi pelayanan publik oleh pemerintah cenderung mengadapi permasalahan *internalities*, yaitu bahwa organisasi pemerintah sangat sulit mencegah pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat terhadap

kepentingan umum masyarakat yang seharusnya dilayani.. Hal ini berbeda dengan permasalahan yang mendera organisasi yang bergerak dengan mekanisme pasar yang cenderung mengalami permasalahan *eksternalities*. *Internalities*.

4. Sebab lain yang mendasari kelemahan pelayanan publik adalah karena sebagian besar pelayanan yang diperikan oleh pemerintah bersifat monopoli yang tidak menghadapi permasalahan persaingan pasar.

Selanjutnya, isu strategis SDM aparatur yang dikemukakan oleh Hariandja (2002) juga menguraikan fenomena yang menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja dari pegawai, yaitu : sistem dan aspek manajerial seperti pembinaan karir pegawai masih lemah, kaku dan tidak efisiennya jalur birokrasi, wewenang dan tanggung jawab kurang jelas, gaji yang diterima jauh dari memadai untuk memenuhi kebutuhan, pekerjaan kurang bervariasi, kurangnya kesempatan dalam mengambil keputusan, promosi dan mutasi cenderung kurang memperhatikan kualitas personal, serta kurangnya interaksi bawahan dan atasan.

Kondisi ini mengisyaratkan bahwa pimpinan membutuhkan informasi yang mendalam mengenai kepuasan kerja secara seksama dan akurat, sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk menata serta memperbaiki kondisi yang terjadi (Schermerhorn at. Al. 1991.96), karena kepuasan kerja pegawai yang tinggi mengisyaratkan bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif (Davis and Newstrom, 1985 : 109).

Blanchard and Huszco (1986) dalam Hariandja (2002) menjelaskan gejala pemicu munculnya kebutuhan akan SDM yang berkualitas antara lain disebabkan karena tidak tercapainya standar pencapaian kinerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, sering tidak masuk kantor, sering terlambat, meninggalkan kantor, kurang motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang taat terhadap ketentuan yang ditetapkan, menghindari tanggung jawab, cepat bosan dalam mengerjakan tugas, serta kurangnya keinginan untuk bekerjasama, dan tingkat keuntungan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi.

Berdasarkan aspek kepuasan kerja menurut Nicholosom and Goodge (1994 : 401) bahwa ada pengaruh yang nyata dari faktor pribadi dan kepuasan kerja terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial. Aspek lain menurut House and Mitchell 1974 dalam Steers (1994 : 192) mengemukakan bahwa manajemen organisasi yang efektif, menurut ancangan jalur tujuan bahwa peranan seorang pemimpin dalam mendukung prestasi kerja yang efektif dapat dipandang terdiri dari kegiatan antara lain meningkatkan balas jasa pribadi bagi bawahan sebagai imbalan atas tercapainya tujuan dan meningkatkan kesempatan mencapai kepuasan pribadi, yang bergantung pada prestasi yang efektif.

Dari fenomena di atas dapat diuraikan bahwa para pegawai sebagai manusia tidak lepas dari kepentingan pribadi yang memiliki berbagai tujuan, harapan, keinginan, kebutuhan, dimana apabila tidak tercapai sangat dimungkinkan munculnya perilaku yang menyimpang sebagaimana dikemukakan oleh Giddens (1995) bahwa meningkatnya frustrasi sebagai akibat keinginan-keinginan dan harapan yang tidak terpenuhi akan mendorong perilaku menyimpang. Berdasarkan uraian di atas, maka dianggap perlu melakukan penelitian yang akan dituangkan dalam judul “Pengaruh

Faktor pribadi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas-Dinas Tingkat Kabupaten - Kota di Propinsi Jawa Barat”.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

Sistem individu merupakan mata rantai yang berkaitan antara faktor pribadi, faktor kemampuan, faktor pembelajaran (Robbins : 2007). Steers (1997:41) berpendapat bahwa pada hakekatnya individu tumbuh dan menjadi dewasa, akan mengejar tujuan pribadi tertentu, dimana akan berkembang dari sifat pasif, dari bergantung menjadi bebas, dari perspektif sempit menjadi perspektif jangka panjang, dari reaksi perilaku terbatas menjadi ragam rekasi perilaku. Viktor Gecas dalam Kreitner & Kinicky (2004) menyatakan konsep diri sebagai konsep yang dimiliki individu, hal ini membawa peran kognisi, dimana kognisi mewakili setiap pengetahuan, pendapat, keyakinan,antisipasi, penetapan tujuan, pengevaluasian, dalam penetapan standar pribadi yang relevan dengan organisasi. Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor pribadi adalah faktor yang melekat pada diri pegawai dan bersumber dari luar lingkungan hidup pegawai. Faktor pribadi dalam penelitian ini diukur melalui dimensi Keluarga, dimensi ekonomi, dan kepribadian.

Menurut De Cenzo (De Cenzo & Robbins, 1999:441) faktor pribadi yang dapat menyebabkan masalah dalam pekerjaan yaitu masalah keluarga, ekonomi dan kepribadian. Masalah keluarga yang dapat menyebabkan masalah dalam kerja adalah masalah perkawinan, perceraian, dan masalah anak-anak (Robbins 2007:566). Sementara masalah ekonomi timbul ketika sumber-sumber keuangan sangat minimal, hal tersebut akan berakibat terjadinya ketidak seimbangan antara penghasilan yang diterima dengan yang harus dibelanjakan, besarnya pengeluaran pribadi dan rumah tangga yang tidak diimbangi dengan pengasilan yang tidak mencukupi merupakan sumber masalah yang potensial dalam bekerja. Faktor pribadi lainnya adalah masalah kepribadian yaitu yang menyangkut wawasan ekstra yang menyangkut tingkat kemampuan bersosialisasi dan tingkat ketegasan. Keramahan yang menyangkut tingkat kemampuan kerjasama dan bersifat baik, ketelitian yang menyangkut tingkat keandalan dan orientasi berprestasi, stabilitas emosional menyangkut tingkat keragu-raguan dan tingkat kerileks-an (Kreitner & Kinicki : 2004). Menurut Steers (1985 : 138) menyatakan bahwa faktor pribadi yaitu menyangkut masalah umur, masa jabatan, kepribadian, minat terhadap profesi.

Robbins (2007 : 79-81) menyatakan bahwa faktor pribadi yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan dan masa kerja. Maman (1999 : 1) menjelaskan faktor pribadi yang mempengaruhi kepuasan kerja yang melekat pada diri pegawai antara lain usia, jenis kelamin, status kawin, dan masa kerja, dan yang bersumber dari luar pekerja adalah banyaknya tanggungan pegawai.

### **Nilai-Nilai yang Berkaitan dengan Pribadi**

Rokeach dalam Bourne (2000) menjelaskan nilai manusia terdiri dari dua dimensi yaitu nilai terminal dan nilai instrumental dalam arti pentingnya nilai-nilai tersebut bagi pribadi. Nilai terminal terdiri dari nilai terminal sosial berfokus pada orang lain dan nilai terminal personal berfokus pada diri sendiri. Sedangkan nilai instrumental terdiri dari nilai moral instrumental berfokus pada orang lain dan nilai kompetensi instrumental berfokus pada diri sendiri.

Terkait dengan nilai-nilai yang berkaitan dengan faktor pribadi, maka disimpulkan terdiri dari (1) berkemampuan; (2) kesejahteraan keluarga; (3) bertanggung jawab; (4) cinta kasih dan spritual, (5) berani (6) intelektual; (7) perasaan berkecukupan; (8) bertanggung jawab, (9) suka menolong.

### **Komitmen Pribadi dengan Organisasi**

Porter dan Smith (1997:2) dalam Mwit (2000) menjelaskan keikatan terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang pribadi dengan organisasi yang memungkinkan mempunyai keikatan tinggi, memperlihatkan (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (2) kesediaan berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, jadi keikatan meliputi hubungan aktif antara faktor pribadi pekerja dengan organisasi, dimana bersedia memberikan sesuatu atau dorongan sendiri dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. penelitian ini, akan mengacu pada pengukuran faktor pribadi yang yang mempengaruhi pekerjaan yang dikemukakan oleh Davidson dan Cooper (1992:88) yang menjelaskan bahwa dalam pengukuran faktor pribadi dilakukan inventarisasi masalah keluarga, ekonomi, dan kepribadian. Responden kemudian ditanyakan tentang tingkatan untuk setiap symptom (Davidson dan Cooper 1992:89).

### **Kepuasan Kerja**

Pimpinan organisasi baik dalam organisasi yang berorientasi pada profit maupun non profit harus memperhatikan dan bertanggungjawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Schermerhorn (1999 :55) menyatakan kepuasan kerja merupakan derajat yang menunjukkan perasaan orang tentang pekerjaan mereka apakah positif atau negatif. Hal ini merupakan respon emosional terhadap tugas-tugas kerja seseorang, seperti respon terhadap kondisi fisik dan sosial tempat kerja. Di dalam konsep kepuasan kerja juga menunjukkan derajat dimana harapan didalam kontrak psikologis seseorang adalah terpenuhi.

Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Menurut Muchinsky (2001 ; 424), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism, turnover, and job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (200 ; 103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Teori kepuasan membahas beberapa dimensi dan faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu *need fulfilment theory, equity theory, social reference group theory, discrepancy theory, dan expectancy theory*.

Maman Kusman (1999: 1-2) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja merupakan unsur dari kepuasan kerja yang: (1) bersumber atau melekat pada pekerjaan (*intrinsic factors*) serta yang berada di lingkungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factors*) dan (2) bersumber dari proses kerja dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*). Menurut Weiss et. Al. (dalam Arnold and Feldman,

1986: 99) mengatakan bahwa ada duapuluh dimensi atau faktor kepuasan kerja untuk menilai perasaan puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, diantaranya adalah (1) *ability utilization*, (2) *achivement*, (3) *activity*, (4) *advancement*, (5) *authority*, (6) *company policies and practices*, (7) *compensation*, (8) *coworker*, (9) *creativity*, (10) *independence*, (11) *moral values*, (12) *recognition*, (13) *responsibility*, (14) *security*, (15) *social service*, (16) *social status*, (17) *supervition-human relations*, (18) *supervition technical*, (19) *variety*, and (20) *working conditions*. Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2005:72) menjelaskan empat dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, untuk menilai puas atau tidak puas pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Kepribadian yang mencakup Perasaan, Pikiran, Sikap/Perilaku.
2. Situasi kerja, yang mencakup keramahan rekan kerja, penyelia, dan bawahan, Kondisi fisik tempat kerja, waktu, imbalan dan keamanan kerja.
3. Pengaruh sosial, yang mencakup Rekan kerja, Kelompok, Budaya
4. Nilai-nilai kerja yang mencakup prestasi dan promosi

Keempat dimensi kepuasan kerja ini merupakan indikator yang akan digunakan untuk menilai tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas-Dinas tingkat Kanupaten / Kota Propinsi Jabar. Kepuasan kerja merupakan sikap umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Pekerjaan biasanya menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan hidup pada kondisi kerja yang kurang ideal. Oleh karena itu, penilaian seseorang karyawan mengenai perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (yang berbeda atau terpisah satu sama lain). Menurut Robbins (2007:179) ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, diataranya adalah (a) *single global rating* (angka-nilai global tunggal) dan (b) *summation score* (skor penjumlahan).

## **Kinerja Pegawai**

### **Pengertian dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Setiap individu dalam organisasi hendaknya memiliki model kinerja yang dapat mendukungnya untuk berkontribusi positif terhadap organisasinya. Spencer and Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi individu adalah merupakan karakter sikap dan perilaku yang dimiliki oleh individu, atau kemampuan individu yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi ditempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Ada lima karakteristik utama dari kompetensi yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain (1) motif, yaitu yang dipikirkan dan diinginkan secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkan dalam tindakan. (2) watak, yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. (3) konsep diri, yaitu nilai yang dijunjung tinggi yang mencerminkan bayangan diri terhadap masa depan yang dicita-citakan. (4) pengetahuan, yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. (5) keterampilan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan fisik atau mental.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional organisasi dan karyawan berdasarkan standar, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan. Faustino (2003) menjelaskan tentang dimensi penilaian kinerja sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul,
5. *Cooperation* : kesediaan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain
6. *Dependability* : kesadaran karyawan dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative* : semangat karyawan untuk melaksanakan tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* : berkenaan dengan kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integrasi pribadi.

Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*) (Cardoso, 2003 : 135). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Untuk dapat melakukan penilaian terhadap kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Kriteria pengembangan kerja dapat diukur secara objektif untuk pengembangannya diperlukan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Dilihat dari titik acuan penilaian, ada tiga tipe penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu (1) *result-based performance evaluation*, (2) *behaviour-based performance evaluation*, dan (3) *judgements-performance evaluation* (Cardoso, 2003 : 137).

### **Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja pegawai secara individu berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku, maupun motivasi untuk bekerja. Kepuasan kerja akan mengarahkan pegawai untuk berkinerja lebih baik dan sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja kerja. Namun perlu dicermati bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi tidak selamanya memiliki tingkat kinerja yang tinggi, hal ini disebabkan karena masih ada variabel-variabel lain seperti kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja pegawai disamping variabel kepuasan kerja. Bahkan ada kemungkinan bahwa seorang pegawai dengan kepuasan kerja yang rendah tetap memiliki kinerja kerja yang tinggi. Tetapi perlu waktu yang panjang. Hal ini memberikan indikasi bahwa bagaimanapun juga kepuasan kerja penting untuk memelihara pegawai agar tetap tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan. Gibson et. al. (2006 : 69) mengatakan bahwa perdebatan dan kontroversi mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja melibatkan tiga alternatif argumen sudut pandang, yaitu (1) kepuasan menyebabkan kinerja (*satisfaction causes performance*), (2) kinerja menyebabkan kepuasan (*performance causes satisfaction*), dan (3) ganjaran menyebabkan kepuasan dan kinerja (*rewards causes satisfaction and performance*).

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory survey* dan *descriptive survey*. Pemilihan ini dibatasi pada pemahaman survey sampel yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, dimana hipotesis tersebut akan ditelaah dengan metode statistika dengan menggunakan model struktural. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas-Dinas di tingkat Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Barat yang terpilih sebagai sampel. Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Simple Random Sampling Method*. Pada penelitian ini, pegawai yang diambil sebagai sampel pada setiap dinas adalah 2 orang sebagai unit pengamatan, yang dianggap dapat merepresentasikan unit yang dianalisis, sehingga jumlah ukuran sampel karyawan Dinas-Dinas di tingkat Kabupaten / Kota Provinsi Jawa Barat tersebut berjumlah 356. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui : (i) *Penelitian kepustakaan*, dilakukan untuk memperoleh data sekunder, dan (ii) *Penelitian lapangan*, dilakukan untuk memperoleh data primer. Data tersebut diperoleh melalui wawancara terhadap responden, melakukan observasi lapangan, dan melalui penyebaran kuesioner.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Faktor Pribadi Pegawai di Dinas – Dinas Tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat

Faktor pribadi diartikan sebagai faktor yang melekat pada diri pegawai dan bersumber dari luar lingkungan hidup pegawai, yang relevan dengan pendapat (De Cenzo dalam Robbins, 1999 : 441), yang pengukurannya melalui dimensi Keluarga, ekonomi, dan kepribadian.

**Tabel 1**  
**Nilai Skor Faktor Pribadi Pegawai Dinas di Kabupaten / Kota Prov. Jabar**

No	Dimensi Faktor Pribadi	Frekuensi Jawaban Responden						Skor Total	Rata2 Skor
		1	2	3	4	5	6		
1	Dimensi Keluarga	33	224	227	293	254	37	3826	1275.33
2	Dimensi Ekonomi	19	150	198	286	361	54	4186	1395.33
3	Dimensi Kepribadian	32	157	210	320	306	43	4044	1348.00
<i>Rata-rata Skor Faktor Pribadi</i>									1339.56

Berdasarkan Tabel 1, rata-rata skor faktor pribadi pegawai dinas di tingkat kabupaten – kota Provinsi Jawa Barat adalah 1339.56. Skor tersebut termasuk ke dalam tingkat yang cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dinas-dinas di tingkat Kabupaten / Kota Provinsi Jawa Barat sebagai organisasi yang dinamis cenderung mampu memahami hal-hal yang terkait dengan faktor pribadi pegawai, sehingga karyawan merasa mendapatkan perhatian penuh dari pimpinan, dan memotivasi mereka dalam bekerja terutama dalam rangka menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Dimensi yang memiliki skor tertinggi yaitu motivasi kerja karyawan dengan dimensi ekonomi dengan rata-rata skor 1395.33 dengan kategori cenderung baik, dalam hal ini pada dasarnya pegawai dinas di tingkat Kabupaten / Kota Provinsi Jawa Barat cenderung memiliki faktor pribadi yang baik melalui indikator dari dimensi ekonomi. Sedangkan skor rata-rata terendah dimiliki oleh dimensi keluarga yakni sebesar 1275.33 yang menunjukkan bahwa faktor keluarga dalam organisasi belum sepenuhnya mampu



membuat karyawan bekerja dengan baik dibandingkan dengan dua dimensi lainnya. Lebih jelasnya mengenai dimensi tingkat faktor pribadi pegawai dalam penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Kategori Dimensi Faktor Pribadi Pegawai Dinas Kab/Kota Prov. Jabar**

No	Dimensi Faktor Pribadi	Pengaruh	Selang Tingkat Pencapaian	Kategori
1	Dimensi Keluarga	1275.33	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
2	Dimensi Ekonomi	1395.33	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
3	Dimensi Kepribadian	1348.00	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
<i>Tingkat Dimensi Faktor Pribadi</i>		<i>2133.33</i>	<i>1247 - 1544</i>	<i>Cenderung Tinggi</i>

**Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas – Dinas Tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat**

Hasil analisis deskripsi mengenai tanggapan responden mengenai kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa rata-rata skor kepuasan kerja pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat adalah 1451.29. Skor tersebut termasuk dalam kategori cenderung tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, pegawai dinas di tingkat Kabupaten / Kota Provinsi Jawa Barat cukup puas dengan dengan hasil kerja yang mereka capai. Selanjutnya dari dimensi kepuasan kerja pegawai dinas di tingkat kabupaten – kota Provinsi Jawa Barat, rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi nilai kerja intrinsik dan nilai kerja intrinsik (rata-rata skor 14850.50), yang menunjukkan bahwa secara umum, pencapaian kepuasan kerja pegawai yang diukur melalui dimensi nilai kerja intrinsik dan nilai kerja intrinsik cenderung baik, walaupun masih terdapat pula kondisi dimana karyawan lainnya tidak dapat mencapainya dengan baik. Adapun rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi pengaruh sosial (rata-rata 1421.67), yang menunjukkan bahwa secara umum faktor pengaruh sosial belum cukup berpengaruh terhadap pencapaian kepuasan kerja dari pegawai. Hal ini tentu menunjukkan bahwa interaksi sosial pegawai dengan lingkungan sekitar perlu terus ditingkatkan, mengingat keberadaan organisasi terhadap lingkungan masyarakat cukup penting.

**Tabel 3**  
**Nilai Skor Kepuasan Kerja Pegawai Dinas di Kab / Kota Prov. Jabar**

No	Dimensi Kepuasan Kerja	Frekuensi Jawaban Responden						Skor Total	Rata2 Skor
		1	2	3	4	5	6		
1	Dimensi Nilai Kerja Intrinsik & Ekstrinsik	22	63	91	189	288	59	2971	1485.50
2	Dimensi Kepribadian	26	107	190	238	439	68	4365	1455.00
3	Dimensi Situasi Kerja	29	129	155	265	423	67	4329	1443.00
4	Dimensi Pengaruh Sosial	33	144	157	250	431	53	4265	1421.67
<i>Rata-rata Skor Kepuasan Kerja</i>									<i>1451.29</i>

Berdasarkan tabel 3, Selengkapnya, nilai rata-rata pencapaian dimensi kepuasan kerja, dijelaskan seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 3**  
**Kategori Dimensi Kepuasan Kerja Pegawai Dinas di Kab / Kota Prov. Jabar**

No	Dimensi Kepuasan Kerja	Pengaruh	Selang Tingkat Pencapaian	Kategori
1	Dimensi Nilai Kerja Intrinsik & Ekstrinsik	1485.50	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
2	Dimensi Kepribadian	1455.00	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
3	Dimensi Situasi Kerja	1443.00	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
4	Dimensi Pengaruh Sosial	1421.67	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
<i>Tingkat Dimensi Kepuasan Kerja</i>		1451.29	1247 - 1544	Cenderung Tinggi

**Kinerja Pegawai di Dinas – Dinas Tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat**

Rata-rata skor kinerja pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat adalah 1416.50. Skor rata-rata tersebut termasuk dalam kategori *cenderung tinggi*. Hal ini mengindikasikan bahwa Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat secara umum, telah memiliki pegawai dengan tingkat kinerja yang cenderung tinggi, yang terlihat dari penguasaan atas pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka, dan mereka melaksanakannya dengan baik. Selanjutnya diharapkan, bahwa dengan kondisi ini, pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat akan terus termotivasi untuk berkarya lebih baik, dan terus terpacu untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing.

**Tabel 4**  
**Nilai Skor Kinerja Pegawai Dinas-Dinas di Tingkat Kab/Kota Prov. Jabar**

No	Dimensi Kinerja Pegawai	Frekuensi Jawaban Responden						Skor Total	Rata2 Skor
		1	2	3	4	5	6		
1	Kuantitas Kerja	46	110	239	208	278	187	4327	1442.33
2	Kualitas Kerja	37	134	181	272	323	121	4277	1425.67
3	Kreativitas	26	160	208	246	337	91	4185	1395.00
4	Kerjasama	20	143	187	252	375	91	4296	1432.00
5	Pengetahuan mengenai pekerjaan	24	135	246	254	316	93	4186	1395.33
6	Ketergantungan	27	131	211	284	322	93	4226	1408.67
<i>Rata-rata Skor Kinerja Pegawai</i>									1416.50

Dimensi kinerja pegawai di dinas-dinas pada tingkat Kabupaten / Kota di Provinsi Jawa Barat, rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi kuantitas kerja (skor = 1442.33) yang menggambarkan bahwa pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat secara umum, memiliki kuantitas kerja yang banyak, yang diharapkan, dengan banyaknya kuantitas kerja ini, akan merepresentasikan kinerja dari pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat. Adapun rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi kualitas kerja (skor = 1395.00) yang menunjukkan bahwa pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat memiliki kreativitas yang cukup rendah. Hal ini tergambar dari model pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pegawai, cenderung mengacu pada *standard operasional prosedur* (SOP) yang sudah baku di dinas, sehingga tidak memungkinkan buat para pegawai untuk berkreasi dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Kondisi inilah yang perlu

dibenahi lagi. Untuk lebih jelasnya, tingkatan kategori dimensi kinerja pegawai pada tingkat Kabupaten – Kota di Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Kategori Dimensi Kinerja Pegawai Dinas di Tingkat Kab/Kota Prov. Jabar**

No	Dimensi Kinerja Pegawai	Pengaruh	Selang Tingkat Pencapaian	Kategori
1	Kuantitas Kerja	1442.33	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
2	Kualitas Kerja	1425.67	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
3	Kreativitas	1395.00	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
4	Kerjasama	1432.00	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
5	Pengetahuan mengenai pekerjaan	1395.33	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
6	Ketergantungan	1408.67	1247 - 1544	Cenderung Tinggi
<i>Tingkat Dimensi Kinerja Pegawai</i>		1416.50	1247 - 1544	Cenderung Tinggi

### Hipotesis Deskriptif

Hipotesis deskriptif dalam penelitian ini tetap mengacu pada hasil perhitungan statistik dengan menggunakan program *Lisrel*. Selanjutnya akan diuraikan gambaran faktor pribadi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, dan efektivitas organisasi Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat.

- Faktor pribadi yang dimiliki oleh pegawai Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat dibentuk oleh dimensi kepribadian dengan wawasan ekstra yang dimiliki oleh pegawai, tentunya akan sangat membantu dalam upaya penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Dengan kemampuan berpikir yang didukung oleh wawasan ekstra, pegawai diharapkan akan mampu merepresentasikan kondisi faktor pribadi pegawai Dinas-dinas Kabupaten Kota Propinsi Jawa Barat secara umum.
- Kepuasan kerja pegawai Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat dibentuk oleh dimensi situasi kerja dengan berorientasi pada waktu, imbalan, dan keamanan pegawai dalam bekerja. Organisasi yang memperhatikan kesesuaian antara waktu kerja, imbalan, dan keamanan pegawainya dalam bekerja, tentunya akan memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kinerja pegawai Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat, dibentuk oleh dimensi kerjasama dan berorientasi pada kemampuan organisasi untuk mengkomunikasikan visi kepada karyawannya. Arah tujuan dan visi dari organisasi, yang dapat dikomunikasikan dengan jelas oleh organisasi, tentunya akan memudahkan para pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten-Kota di Provinsi Jawa Barat dalam proses pencapaian tujuan-tujuan dalam organisasi.

### Hipotesis Statistik

Sebelum melakukan uji hipotesis statistik, maka terlebih dahulu akan ditampilkan nilai-nilai yang berkenaan dengan kelayakan pengujian hipotesis yakni uji reliabilitas (Pada Lampiran I) dan kesesuaian seperti pada tabel-tabel berikut ini :

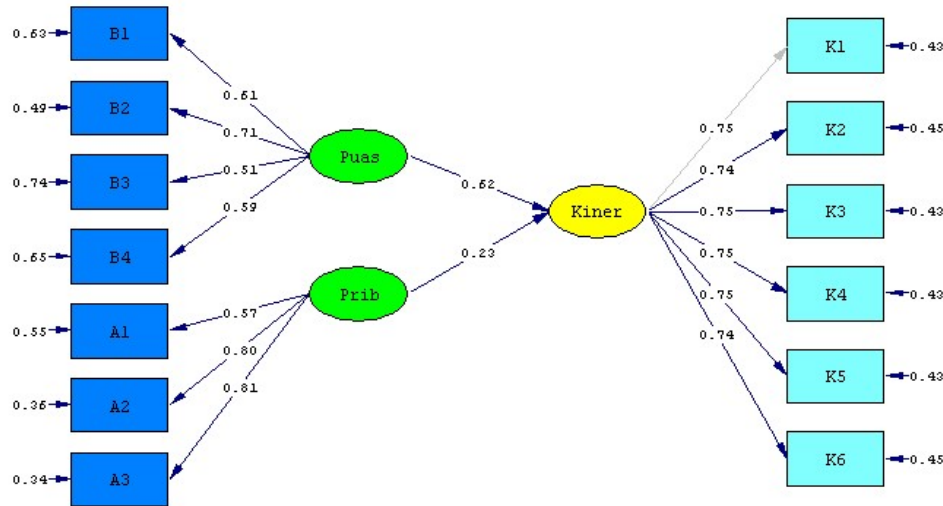
**Tabel 6**  
**Ringkasan Hasil Komputasi SEM dan Uji Hasil Kesesuaian Model**  
**Studi Efektivitas Organisasi**

Persamaan Struktural		Koef. Jalur	Nilai t Hitung	Hasil Uji	Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
Laten Endogen	Laten Eksogen						
KinPeg	Fak. Pribadi	0.23	4.14	*	RMSEA	0.022	
	Puas	0.62	3.08	*	GFI	0.95	
Efektiv	Fak. Pribadi	0.36	6.19	*	AGFI	0.96	
	Puas	0.25	3.75	*	NFI	0.98	
	KinPeg	0.51	10.40	*	NNFI	0.11	

Hasil perhitungan statistik dengan menggunakan program *Lisrel* untuk menguji hipotesis satu tentang pengaruh faktor pribadi dan kepuasan kerja, terhadap kinerja pegawai, disajikan pada Tabel 6, menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya faktor pribadi dan kepuasan kerja. Secara individual, besarnya pengaruh faktor pribadi dan kepuasan kerja, masing-masing sebesar  $(0.23 \times 0.23) = 5.29$  persen. dan  $(0.62 \times 0.62) = 38.44$  persen. Secara bersama, hasil perhitungan memperlihatkan bahwa faktor pribadi dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai sebesar 23.62 persen  $(1 - \zeta (0.77))$ , sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel faktor pribadi dan kepuasan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa faktor pribadi pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat, yang berorientasi pada kepribadian yang berwawasan, dan kepuasan kerja pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat yang berorientasi pada kepribadian yang menitikberatkan pada kemampuan berpikir pegawai, ternyata mampu menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai dalam bekerja sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui pengetahuan yang memadai dari pegawai tentang pekerjaan yang digelutinya, dimana pegawai, dengan pengetahuan yang dimiliki tentang pekerjaannya, akan mengeksplorasi kemampuan yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi.. Proses ini terjadi dengan adanya sosialisasi dan keberhasilan pegawai berinteraksi dengan lingkungannya, melalui kemampuan berpikir pegawai yang memiliki wawasan berpikir untuk kemajuan organisasi.

**Gambar 4**  
**Diagram Jalur Pengaruh Faktor Pribadi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**



Chi-Square=288.59, df=164, P-value=0.00010, RMSEA=0.031

Hasil uji hipotesis satu, memperlihatkan bahwa pada Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat, ditemukan hubungan pengaruh yang signifikan antara variabel faktor pribadi dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hubungan pengaruh ini mayoritas dibangun melalui faktor pribadi yang didominasi oleh kepribadian pegawai yang berwawasan, dan kepuasan kerja pegawai yang lebih berorientasi pada kemampuan berpikirnya. Hal ini relevan dengan temuan Krenhauser dan Sharp (dalam Luthans, 1992 : 113) yang mengatakan bahwa (1) ada hubungan positif antara faktor pribadi, kepuasan kerja dengan kinerja, dan (2) kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan dan mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja dan efektivitas organisasi. Hal ini diperkuat dengan pendapat Rabey (2001:52) yang menyebutkan sebagai *the internal process approach* yaitu pendekatan yang menekankan pada pemeliharaan efektivitas hubungan manusia dalam organisasi. Pendekatan ini banyak berhubungan dengan proses-proses manusia dan kepuasan kerjanya. Pada pendekatan ini banyak sekali penekanan pada pentingnya motivasi pegawai, komunikasi yang baik, kerjasama tim, loyalitas dan pembuatan keputusan..

Pernyataan lain yang mendukung yaitu dari MC. Cue, Clifford, dan Gerasiomos (1997), yang menjelaskan bahwa kepuasan para pekerja menentukan tingkat kinerja maupun efektivitas organisasi. Kepuasan yang meningkat mengakibatkan kinerja meningkat dan karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif dan menguntungkan organisasi.

**Tabel 7**  
**Dekomposisi Pengaruh Variabel Laten Eksogen**  
**terhadap Variabel Laten Endogen Kinerja Pegawai**

Var Laten Eksogen	Pengaruh		Total
	Langsung	Tidak Langsung	
Faktor Pribadi	0.23	-	0.23
Kepuasan Kerja	0.62	-	0.62

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

2. Berdasarkan hasil analisis penelitian, diperoleh kesimpulan secara deskriptif sebagai berikut :
  - Faktor pribadi yang dimiliki oleh pegawai Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat cenderung berorientasi pada wawasan ekstra yang dimiliki oleh pegawai. Wawasan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, tentunya akan sangat membantu dalam upaya penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.
  - Kepuasan kerja pegawai Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat cenderung tinggi, dengan berorientasi pada waktu, imbalan, dan keamanan pegawai dalam bekerja. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai dinas di tingkat Kabupaten / Kota Provinsi Jawa Barat menunjukkan level kepuasan tertentu dalam bekerja ketika ada kesesuaian antara waktu kerja, imbalan, dan kemanannya dalam bekerja.
  - Kinerja pegawai Dinas-dinas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat cenderung sudah baik dan berorientasi pada kemampuan organisasi untuk mengkomunikasikan visi kepada karyawannya. Arah tujuan dan visi dari organisasi, yang dapat dikomunikasikan dengan jelas oleh organisasi, tentunya akan memudahkan para pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten-Kota di Provinsi Jawa Barat dalam proses pencapaian tujuan-tujuan dalam organisasi.
3. Faktor pribadi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Dinas-dinas di Tingkat Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Barat, baik secara parsial maupun simultan. Hubungan pengaruh ini mayoritas dibangun melalui faktor pribadi yang didominasi oleh kepribadian pegawai yang berwawasan, dan kepuasan kerja pegawai yang lebih berorientasi pada kemampuan berpikirnya. Hal ini berarti, faktor pribadi pegawai Dinas-dinas di tingkat Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat, yang berorientasi pada kepribadian, yang menitikberatkan pada kemampuan berpikir pegawai, ternyata mampu menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai dalam bekerja sehingga mencapai suatu tingkat kepuasan kerja tertentu, dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka diajukan beberapa saran yang merupakan hasil dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- Senantiasa memberikan penghargaan atas capaian-capaian yang telah dilakukan oleh pegawai. Hal ini akan menstimulasi kemampuan berpikirnya, sehingga

mereka akan memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi, terutama jika mereka diberikan kebebasan dalam ruang ide mereka untuk berkontribusi dalam organisasi.

- Memperbaiki SOP kerja yang lebih memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri
- Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya, sesuai dengan bidang keahlian mereka masing-masing, melalui melalui mekanisme Diklat, maupun seminar-seminar pengembangan diri
- Menciptakan situasi dan suasana kerja yang aman dan nyaman, sehingga pegawai dapat lebih konsentrasi dalam bekerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan sebaik-baiknya, dengan mengembangkan kerjasama tim yang kompak dan solid di dalam organisasi
- Perlu adanya kesesuaian antara waktu, imbalan, dan jaminan kerja yang jelas bagi pegawai dan lebih proporsional.
- Meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah melalui proses pendelegasian wewenang dan penugasan khusus, dan pelatihan yang terencana sesuai dengan kebutuhan organisasi

#### F. DAFTAR PUSTAKA

- Ainsworth, Murray, Neville Smith, and Anne Millership. 2002. *Managing Performance Managing People : Understanding and Emproving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Alex NitiseMITO. 1986. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia Jakarta.
- Anastasi Anne & Susana Urbina. 1997. *Psikologikal Testing* Seventh Edition Published by Prentice – Hall Inc.
- Anwar Prabu Negara. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia* : Penerbit Trigenda Karya.
- ..... 1993. *Psikologi Perusahaan*. Penerbit Trigenda Karya.
- Benardin. H. Jonh and Russel. Joyce E. A. 1993. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. McGraw-Hill. Series In Management.
- Bourne, M., and Neely, A. 2000. *Why Performance Measurement Intervention Succeed an Fail*. Proceedings of The Second International Conference on Performance Measurement. Cambridge. UK. pp.165-173.
- Bowin. Robert Bruce, and Don Harvey. 1996. *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Prentice-Hall International, Inc.
- Cardoso, Faustino, Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Fleashman. E.A., Harris. E. F., and Burt H.E. 1996. *Leadership and Supervision in Industry*. Colombus: Ohio State Univercity. Bureau of Edocational Research.
- Gibson. James L., Ivanvich. Jonh M., and Donnelly. James H. Jr. 2006. *Organization : Behavior-Structure-Process*. Twelfth Edition. McGraw Hill.
- Gidden Anthony. 1995. *Sociology*. Second Edition. New York: Oxfort-Polity Press.
- Gorden. Judith R., Monday Wayne R., Sharplin Arthur, and Premeaux Shane. 1990. *Management and Organization Behavior*. Allyn and Bacon.

- Gordon, G., and DiTomaso, N.. 1992. *Predicting Corporate Performance from Organization Culture*. Journal Of Management Studies. Vol. 29. No. 6. pp.783-798.
- Kerlinger, Fred. N. 2004. *Asas-asas Penelitian Behavioral* (Alih : Bahasa : Landung Situmorang dan H.J. Koesomanto). Cetakan X. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2004. *Organizational Behaviour*. McGraw Hill. Irwin.
- Mwita, Isaac John. 2000. *Performance Management Model A Systems-Based Approach to Public Service Quality*. Volume 13. Number 1. pp. 19-37.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. 2002. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 11<sup>th</sup> Edition. International Edition. McGraw-Hill.
- Nicholson N. and P.M. Goodge. 2003. *The Influence of Personal Factor Toward Performance*. Journal of Management Studies. October Vol. 6 page 391-407.
- Sekaran. Uma. 1992. *Research Methode For Bisness: A. Skill-Building Approach*. Second Edition. Jonh Willey & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R. Jr.. 1999. *Management*. Sixth Edition. by John Wiley & Sons. Inc. United States of America.
- Shermerhorn. Hunt and Osbron. 1991. *Managing Organization Behavior*. Fourth Edition. Jonh Willey and Sons Inc.