

**PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN
FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS PADJADJARAN**

¹Sedarmayanti, ²Hari Haryanto

¹Universitas Dr. Soetomo Surabaya

²Universitas Padjadjaran

e-mail: ¹sedarmayanti@yahoo.co.id, ²hary.haryanto@unpad.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif eksplanatori, yaitu metode yang menguji pengaruh variabel bebas (Motivasi Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan berjumlah 302 orang. Melalui teknik sampling diperoleh sampel sebanyak 75 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan didukung wawancara serta studi dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja tenaga kependidikan, cukup baik, hanya saja kurang optimal dalam menunjang pencapaian kinerja pegawai. Hasil analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Saran dari hasil penelitian: (1) Organisasi perlu mengeluarkan kebijakan mengenai pola karir pegawai yang jelas. (2) Organisasi dan pimpinan perlu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. (3) Pimpinan perlu melakukan bimbingan agar pegawai mampu mengatur/mengelola pekerjaannya. (4) Agar pegawai dimudahkan untuk mendapatkan tugas belajar. (5) Hendaknya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan lebih diintensifkan. (6) Organisasi perlu merencanakan program pengembangan SDM secara berkesinambungan. (7) Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai aspek lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: motivasi kerja, kinerja, tenaga kependidikan

**The Influence Of Work Motivation Towards The Performance Of Educational Staff
At Medical Faculty Padjadjaranuniversity**

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of work motivation on the performance of teaching staff Faculty of Medicine Universitas Padjadjaran. This research uses explanatory descriptive metho. This method that is can explain the influence of independent variable (Work Motivation) to the dependent variable (Performance). The population in this study is the educational staff amounted to 302 people. Through sampling technique, 75 samples were obtained. Data were collected through questionnaires and supported by interviews and documentation studies. The analysis technique used in this research is path analysis.

Based on the result of research that work motivation of educational staff, is good enough, just not optimal in supporting employee performance achievement. The result of path analysis shows the positive influence of work motivation, either partially or simultaneously to the performance of education personnel. The suggestions are that: (1) organization need to make a policy regarding of career path. (2) Rewards and punishment is necessary. (3) Counseling from the leader. (4) chance to study for educational staff. (5) Comunication between leader and employees need to be intens. (6) Plan a continuous program of human resources development. (7) It should be further research on other aspects that affect the employees's performance

Keywords: work motivation, performance, educational staff

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi sekarang ini, pemerintah dihadapkan pada masalah kompleks yang bersifat multidimensional, baik menyangkut masalah sosial, ekonomi, politik, budaya bahkan perilaku

manusia yang menuntut adanya perubahan yang mendasar. Di bidang pendidikan tinggi, tantangan dan persaingan semakin berat dan kompleks yang diakibatkan oleh ekspansi pasar internasional dalam dunia pendidikan di satu sisi

dan di sisi lain dinamika internal pendidikan dalam negeri. Hal ini tercermin dari banyaknya promosi masuk Perguruan Tinggi di luar negeri yang sangat gencar ke seluruh Perguruan Tinggi di Indonesia. Fenomena Perguruan Tinggi sebagai komoditi pasar harus direspon secara positif. Respon itu berupa upaya peningkatan kualitas pendidikan agar tidak kalah bersaing dengan Perguruan Tinggi dari luar negeri. Dalam suatu sistem persaingan yang sempurna, dimana banyak produsen menawarkan barang dan jasa yang sama, maka kunci untuk memenangkan persaingan adalah kinerja. Tuntutan terhadap Perguruan Tinggi dewasa ini bukan hanya sebatas kemampuan untuk menghasilkan lulusan berkualitas yang diukur secara akademik, melainkan juga melalui pembuktian akuntabilitas yang baik.

Untuk menghadapi situasi yang demikian, tenaga kependidikan Universitas Padjadjaran pada umumnya dan tenaga kependidikan Fakultas Kedokteran Unpad khususnya dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas, baik kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan maupun profesionalisme. Hal itu penting agar dalam menjalankan roda organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasinya, yakni dalam rangka pencapaian Visi organisasi yaitu menjadi institusi yang mandiri dalam penyelenggaraan pendidikan dan riset kedokteran yang berkualitas bagi masyarakat.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga profesional ilmiah dalam memberikan pelayanan ke mahasiswa, dosen (sivitas akademika), dan pihak lain, memerlukan suatu sistem administrasi dan manajemen yang betul-betul efektif dalam meredam dan memecahkan permasalahan yang timbul. Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagai landasan bagi kerangka kerja Perguruan Tinggi, didalamnya meliputi kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian, dan kegiatan pengabdian masyarakat. Ketiga komponen tugas tersebut tidak akan terwujud apabila daya dukung lain yang bersifat administratif serta optimalisasi manajemen pada tingkat organisasi Perguruan Tinggi terabaikan. Dalam kaitannya dengan administrasi, Perguruan Tinggi memiliki tugas ganda disamping meningkatkan sumber daya manusia pelaku administrasi, akan tetapi juga memiliki tugas menata dan memantapkan nilai-nilai dan norma administratif bagi pelaku administrasi itu sendiri.

Masalah kinerja tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau

prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tingkat organisasi, dan kinerja disebut sebagai *performance* yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang.

Salah satu cara yang bisa digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai tersebut adalah melalui pemberian motivasi. Motivasi penting karena merupakan hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku pegawai agar mau bekerja lebih giat dalam upaya mencapai hasil kerja yang maksimal. Motivasi kerja dapat memberikan energi untuk menggerakan segala potensi yang dimiliki pegawai sehingga bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Masalah motivasi pada organisasi harus dijadikan perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusianya. Organisasi modern dewasa ini harus menjadikan pegawai sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Mengingat semangat atau dorongan kerja mempengaruhi tindakan seorang pegawai, maka apabila suatu organisasi mempunyai pegawai yang semangat kerjanya tinggi, maka organisasi tersebut akan memperoleh hasil kerja yang lebih baik, sehingga terjadi peningkatan prestasi kerja, tetapi apabila suatu organisasi mempunyai pegawai yang semangat kerjanya rendah, maka organisasi akan mengalami kemunduran dan tidak akan mencapai tujuan.

Dari hasil pengamatan secara langsung, motivasi kerja pegawai masih rendah. Beberapa fenomena yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad yakni:

1. Masih belum maksimalnya tingkat kedisiplinan pegawai, itu terlihat dari kehadiran 4 bulan terakhir dari ketentuan jumlah hari kerja dengan jumlah kehadiran para pegawai, sebagaimana terlihat pada tabel 1. berikut:

Tabel 1
Tingkat Kehadiran Kerja Pegawai Fakultas Kedokteran Unpad
Selama 4 Bulan Terakhir (Tahun 2012)

No.	Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Kerja	Prosentase Kehadiran	Prosentase Ketidakhadiran
1	September	308	20 hr	5.322 hr (86,40%)	838 hr (13,60%)
2	Oktober	308	23 hr	5.865 hr (82,79%)	1.219 hr (17,21%)
3	Nopember	308	17 hr	4.487 hr (85,70%)	749 hr (14,30%)
4	Desember	308	20 hr	5.543 hr (89,98%)	617 hr (10,02%)
Prosentase				86,11%	13,89%

Sumber : Sub Bagian Ketenagaan tahun 2012

- Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai di Fakultas Kedokteran pada kehadiran kerja yang merupakan salah satu indikator yang dijadikan rujukan dalam pengukuran disiplinnya mencapai 86,11%, artinya angka tersebut menunjukkan bahwa belum maksimal disiplin pegawai dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaatinya sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Masih dijumpainya pegawai yang bekerja kurang optimal sehingga masih ada kesalahan dalam melaksanakan tugas yang memerlukan waktu perbaikan, seperti kesalahan membuat jadwal kuliah dan kesalahan biodata mahasiswa dalam pembuatan ijazah. Hal ini menunjukkan kurangnya semangat pegawai untuk berprestasi/lebih sukses dalam bekerja.
 3. Masih rendahnya tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan waktu kerja yang belum efektif. Pada jam kerja, banyak pegawai yang mangkir kerja.

Rendahnya motivasi kerja pegawai diduga menyebabkan rendahnya kinerja pegawai/tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad. Hal ini dapat dilihat dari fenomena sebagai berikut:

1. Dalam pelaksanaan kerjanya, pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad masih banyak melakukan kesalahan dalam pelaksanaan kerja dan belum sesuai dengan prosedur kerja yang sudah ditetapkan. Contoh: laporan pelaksanaan kegiatan yang seharusnya selesai 4 hari setelah kegiatan ditutup sering tidak tepat waktu bahkan ada laporan yang tidak selesai sampai akhir tahun anggaran.
2. Adanya keterlambatan realisasi program kerja yang sering terjadi di Fakultas Kedokteran Unpad mengakibatkan

terganggunya program kerja tahun berikutnya.

3. Inisiatif pegawai Fakultas Kedokteran Unpad dalam melaksanakan tugasnya masih rendah. Hal ini terlihat ketika ada kendala di lapangan terkait dengan pekerjaan, pegawai lebih banyak menunggu instruksi dari pimpinan, padahal pekerjaan tersebut sebenarnya mampu diselesaikan dengan kemampuannya sendiri.
4. Sebagian besar pegawai Fakultas Kedokteran Unpad memiliki latar belakang pendidikan SMA/sederajat. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai masih bersifat umum belum memiliki spesifikasi khusus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 2
Pendidikan Terakhir Pegawai
Pada Tahun 2012

No.	Jenjang	Jumlah Strata	Prosentase
1	S3	-	-
2	S2	4	1,30%
3	S1	66	21,50%
4	Diploma	61	19,87%
5	SMA/SMK	152	49,51%
6	SMP	19	6,19%
7	SD	5	1,63%
Jumlah		307	

Sumber : Sub Bagian Ketenagaan tahun 2012

5. Para pegawai masih kurang berperan aktif dalam hal perbaikan organisasi. Hal ini terlihat dari kreatifitas dan inovasi yang masih terbatas dalam memberikan ide dan

gagasan dalam rangka peningkatan efektifitas dan efisiensi pekerjaan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi kerja yang belum optimal, maka terjadi kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*), semuanya itu berakibat pada rendahnya kinerja pegawai Fakultas Kedokteran Unpad.

B. LANDASAN TEORETIS

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja adalah motivasi. Pada dasarnya suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai mau dan mampu bekerja secara giat, tetapi bagaimana memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, kemampuan, kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi yang tinggi dari setiap pegawai guna meningkatkan kinerjanya. Pimpinan unit kerja atau instansi memiliki kewajiban untuk selalu memotivasi agar meningkatkan kinerjanya, dengan demikian kerja sama dan saling memahami tugas dan fungsi dari setiap unit kerja dapat berjalan dengan baik.

1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan. Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli, mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan berorganisasi. Di satu pihak motivasi mempunyai peran sangat penting bagi setiap unsur pimpinan, sedangkan di pihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pimpinan.

Penelitian ini difokuskan pada teori motivasi dari Frederik Herzberg yang dinamakan teori dua faktor Herzberg. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang puas (*dissatisfiers*-

satisfiers), atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*). Menurut Herzberg pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan. Cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan cara mengkombinasikan dua faktor utama berikut ini (Hasibuan, 2003):

- 1) *Maintenance factor* (faktor pemeliharaan) atau faktor higienis

Menurut teori ini terdapat serangkaian kondisi ekstrinsik, yaitu keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara pegawai, apabila kondisi itu tidak ada. Kondisi ini adalah faktor yang membuat orang tidak puas, disebut juga *hygiene factor*. Karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yaitu tingkat tidak ada kepastian. Faktor ini berhubungan dengan hakikat pekerja yang ingin memperoleh kebutuhan (ketentraman) badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor pemeliharaan ini meliputi : balas jasa (gaji dan upah), kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, kepastian pekerjaan, hubungan antar pribadi (atasan dan bawahan), kualitas supervisi, kestabilan kerja, dan kehidupan pribadi.

- 2) *Motivation Factor* (Faktor motivasi)

Merupakan faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan mendorong motivasi kuat dan dapat menghasilkan prestasi kerja baik. Faktor-faktor tersebut meliputi : prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan potensi individu, tantangan pekerjaan dan penempatan kerja yang sesuai. Faktor tersebut dapat berupa pengayaan atau *job enrichment*. Uraian dari faktor higienis dan faktor motivasi menurut Herzberg dalam Mangkuprawira dan Vitayala (2007: 21) dapat dilihat pada tabel berikut:

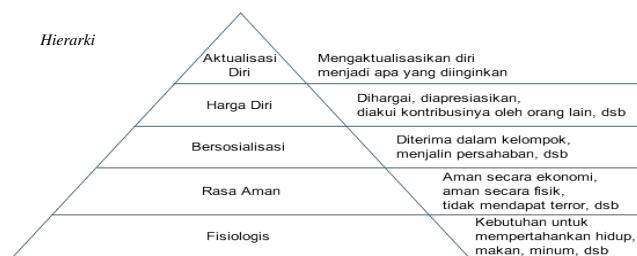
Tabel 3
Faktor Higienis Dan Faktor Motivasi (Herzberg)

Faktor Higienis	Faktor Motivasi
1. Kebijakan perusahaan Peraturan dan kebijakan yang mengatur bagaimana organisasi menjalankan bisnisnya.	1. Prestasi Melakukan pekerjaan dengan baik : rapat dan menetapkan target.
2. Supervisi Mengelola karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dari hari ke hari.	2. Pengakuan Manajer dan para kolega mengakui prestasi individu.
3. Hubungan interpersonal Hubungan dengan kolega di tempat kerja.	3. Pekerjaan itu sendiri Karyawan percaya bahwa menyelesaikan tugas adalah penting.
4. Kondisi kerja Jam kerja, tatanan tempat kerja, fasilitas, dan perlengkapan teknis.	4. Tanggung jawab Menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya.
5. Gaji dan tunjangan Kompensasi yang adil dalam gaji dasar, ditambah tunjangan-tunjangan, bonus, tunjangan hari raya, dan fasilitas mobil dari perusahaan.	5. Kemajuan Karyawan membuat kemajuan tidak hanya melalui promosi, tetapi melalui kesempatan untuk berkembang.

Sumber: Mangkuprawira dan Vitayala (2007: 21)

Secara teoritis terdapat beberapa konsep tentang motivasi, salah satunya adalah konsep motivasi yang dikemukakan Moskowots dalam Hasibuan (2003: 96) mengatakan sebagai berikut: "Motivation is usually defined the initiative and behavior and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior".

Menurut Robbins (Siagian, 1998: 13) bahwa: "Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang sifatnya individual". Berikutnya, Maslow dalam Siagian (1997: 22), berpendapat bahwa dorongan atau motivasi pada diri seseorang berorientasi pada tingkat kebutuhan manusia. Setiap satu peringkat kebutuhan manusia terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan pada peringkat berikutnya. Menurut Maslow, motivasi manusia yang didasarkan pada kebutuhan terbagi dalam 5 tingkat seperti terlihat pada Gambar berikut:



Sumber: Siagian (1997: 22)

Gambar 1
Hierarki Motivasi

Tingkat terbawah hirarki Maslow dalam Siagian (1997: 22) adalah kebutuhan fisiologis, yaitu merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (*basic needs*), oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/kebendaan. Kebutuhan sandang, pangan dan papan adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologi dari setiap manusia. Jika kebutuhan fisiologis terpenuhi, maka kebutuhan akan naik ketingkat berikutnya yaitu kebutuhan keamanan (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*) demikian seterusnya sampai ketingkat tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).

2. Konsep Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai prestasi, unjuk kerja atau penampilan. Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980: 376), diartikan sebagai: "Tingkat pencapaian hasil atau "The degree of accomplishment" atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi". Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolok ukur untuk menilai baik atau buruknya kinerja organisasi.

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas

organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia, baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota, merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi/instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan. Sumber daya manusia terlibat dengan semua hal dengan mengidentifikasi bagaimana ia dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas organisasi atau meningkatkan inovasi dalam organisasi (Sedarmayanti, 2009: 25).

Benardin dan Russel (1993: 239) mengatakan bahwa: "Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job junction or activity during a specified time period". Hal tersebut didefinisikan bahwa kinerja sebagai catatan akhir dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Sudarmanto (2009: 7) mengemukakan tentang konsep kinerja ke dalam 3 level, yaitu:

1. Kinerja organisasi

Merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses

Merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menganalisis produk atau layanan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.

3. Kinerja individu/pekerjaan

Merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan.

Konsep kinerja menurut Robbins (1996: 128) diartikan sebagai: "Fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsession*) dan jika dibuat sebuah formula:

$Kinerja = f(A,M,O)$ artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan". Kemudian Kusriyanto (1986: 77) menyatakan bahwa: "Kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang

berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu". Dengan kata lain, Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005: 15) yang mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut".

Penilaian terhadap pekerjaan seseorang perlu ditetapkan standar kinerja atau *standard performance*. Menurut Mitchel (Sedarmayanti, 2009: 51), menyebutkan aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang, yaitu: Kualitas kerja (*Quality of work*), Ketepatan waktu (*Promptness*), Inisiatif (*Initiative*), Kemampuan (*Capability*), Komunikasi (*Communication*). Berikutnya, The Liang Gie (1999: 17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi: Motivasi kerja, Kemampuan kerja, Perlengkapan dan fasilitas, Lingkungan eksternal, *Leadership*, Misi strategi, Budaya perusahaan, Kinerja individu dan organisasi, Praktik manajemen, Struktur, Iklim kerja.

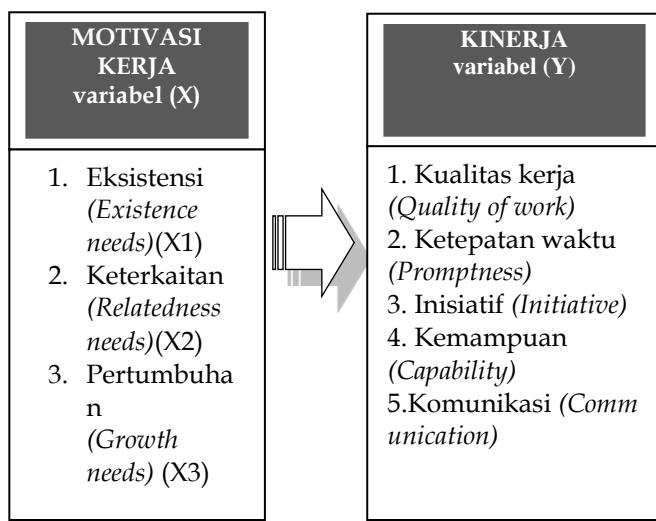
Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pengukuran tingkat pencapaian atas tujuan, visi, dan misi organisasi sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan pegawai. Kinerja juga erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

C. METODE PENELITIAN

Sugiyono (2006: 25), model penelitian atau istilah lainnya paradigma penelitian adalah: "Pandangan, model, atau pola pikir yang dapat menjelaskan berbagai variabel yang akan diteliti, kemudian membuat hubungan antara satu variabel dengan variabel lain, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, rumuskan hipotesis yang diajukan, metode/strategi penelitian, instrumen penelitian, teknik analisis yang akan digunakan serta kesimpulan yang diharapkan".

Model penelitian ini untuk mencari sebab dan akibat dalam suatu gejala atau mencari hubungan di antara berbagai faktor, maka dalam penelitian ini ada dua variabel yang akan diteliti, yaitu variabel yang diduga sebagai penyebab atau pendahulu dari variabel lain yang disebut dengan variabel bebas. Sedangkan variabel yang diduga sebagai akibat atau yang dipengaruhi oleh variabel yang mendahului disebut variabel terikat. Variabel bebas (X) Motivasi Kerja, dan variabel terikat (Y) Kinerja. Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian merupakan gambaran singkat mengenai variabel-variabel yang diteliti, termasuk keterkaitannya sehingga dapat memudahkan untuk memahami masing-masing indikator yang diteliti.

Adapun model penelitian dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut:



Gambar 2
 Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

Dalam suatu penelitian, hipotesis merupakan pedoman, karena data yang dikumpulkan adalah data yang berhubungan dengan variabel-variabel yang dinyatakan dalam hipotesis tersebut. Dalam penelitian ini, hipotesisnya adalah: "Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad." Sedangkan hipotesis statistiknya yaitu:

1. Pengaruh Eksistensi terhadap Kinerja Pegawai

$H_0: \rho_{x1y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh eksistensi pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

$H_a: \rho_{x1y} \neq 0$ Terdapat pengaruh eksistensi

pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

2. Pengaruh Keterkaitan terhadap Kinerja Pegawai

$H_0: \rho_{x2y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh keterkaitan pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

$H_a: \rho_{x2y} \neq 0$ Terdapat pengaruh keterkaitan pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

3. Pengaruh Pertumbuhan terhadap Kinerja Pegawai

$H_0: \rho_{x3y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh pertumbuhan pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

$H_a: \rho_{x3y} \neq 0$ Terdapat pengaruh pertumbuhan pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

$H_0: \rho_{x123y} = 0$ Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

$H_a: \rho_{x123y} \neq 0$ Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

1. Populasi

Berikut adalah tabel daftar jumlah populasi setiap strata, sebagai berikut:

Tabel 5
 Daftar Jumlah Populasi Setiap Strata

No.	Karakteristik	Jumlah
1.	Sub Bagian Pendidikan	214
2.	Sub Bagian Kemahasiswaan	21
3.	Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian	18
4.	Sub Bagian Perlengkapan	49
Jumlah Populasi Keseluruhan		302

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian tahun 2013

2. Sampel

Sugiyono (2004: 57) menyatakan bahwa: "Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Dalam penelitian ini, penulis menetapkan penarikan sampel dengan teknik sampel acak stratifikasi secara proporsional (*proportional stratified random sampling*), yang menurut pendapat Sugiyono (2006: 93) *Proportional Stratified Random Sampling* adalah: cara pengambilan sampel bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Selanjutnya, untuk penentuan dan besarnya sampel, peneliti menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Slovin (Sedarmayanti dan Hidayat, 2002:143) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot (e)^2}$$

Keterangan

n = Sampel

N = Populasi (302 orang)

e = Nilai kritis (batas ketelitian yang diinginkan atau persen kelonggaran ketidakefektifan karena kesalahan pengambilan sampel populasi).

Melalui rumus tersebut dapat dihitung jumlah sampelnya sebesar 75,12 dibulatkan menjadi 75 orang.

Berdasarkan hasil perhitungan, banyaknya sampel yang akan dibagikan kuesioner berjumlah 75 orang. Dikarenakan jumlah tiap sub populasi berbeda, penulis mengalokasikan besarnya sampel yang didapat pada langkah kedua pada tiap strata yang ada dengan menggunakan alokasi tidak berimbang, yang dikemukakan oleh Singarimbun (1995: 25) sebagai berikut:

$$n_k = \frac{P_k}{P} \cdot n$$

Keterangan :

n_k = Banyaknya anggota yang dimasukan menjadi sampel

P_k = Jumlah anggota yang terdapat dalam satuan stratum ke-k

P = Jumlah populasi keseluruhan

n = Jumlah sampel keseluruhan

Berdasarkan penghitungan tersebut, maka jumlah sampelnya sebagai berikut:

Tabel 6
 Daftar Jumlah Sampel Setiap Strata

No.	Karakteristik	Populasi	Sampel
1.	Sub Bag. Pendidikan	214	53
2.	Sub Bag. Kemahasiswaan	21	5
3.	Sub Bag. Keuangan dan Kepeg.	18	5
4.	Sub Bag. Perlengkapan	49	12
Jumlah Populasi Keseluruhan		302	75

Sumber : Hasil Penelitian Penulis tahun 2013

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Studi Lapangan

Studi lapangan yaitu pengumpulan data yang dilakukan secara langsung di lokasi penelitian dengan cara:

- Penyebaran angket/kuesioner, yaitu pengumpulan data yang digunakan melalui penyebaran daftar pernyataan kepada responden. Daftar pernyataan ini bersifat tertutup artinya para responden tinggal memilih salah satu dari jawaban yang telah disediakan dan paling sesuai menurut responden.
- Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara meminta penjelasan langsung melalui pengajuan pertanyaan terbuka secara lisan kepada pihak yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, dalam hal ini kepada pimpinan eselon IV yaitu Kepala Bagian TU, Kepala Sub Bagian Pendidikan, Kepala Sub Bagian Kemahasiswaan, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Kepergawaihan dan Kepala Sub Bagian Perlengkapan.
- Studi dokumentasi, yaitu untuk melengkapi data primer dari hasil pernyataan, wawancara dengan mencatat dokumen di lokasi penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2009: 102) adalah: "Suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati". Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Tipe jawaban yang disediakan disusun dalam skala likert yang dimodifikasi dengan empat alternatif jawaban. Angket penelitian disusun dalam bentuk tertutup, artinya alternatif pernyataan yang diajukan

kepada responden sudah disediakan dalam angket, dan responden hanya memilih salah satu di antara alternatif jawaban yang sudah tersedia.

Skala yang digunakan adalah skala sikap dengan empat pilihan jawaban. Skala penilaian digunakan agar responden dapat membuat pertimbangan yang dinyatakan dalam suatu kumpulan kategori: Sangat Setuju (SS, bobot 4), Setuju (S, bobot 3), Tidak Setuju (TS, bobot 2), dan Sangat Tidak Setuju (STS, bobot 1).

Untuk wawancara, digunakan pedoman wawancara tidak terstruktur karena berkaitan dengan penelitian studi kasus yang hendak penulis teliti dengan menggunakan catatan untuk menuliskan hasil wawancara tersebut. Instrumen wawancara dibuat dengan pertanyaan terbuka dengan acuan pertanyaan berdasarkan variabel dalam penelitian yaitu motivasi kerja dan kinerja.

3. Uji Validitas

Untuk mengukur validitas isi (*content*) yang keabsahan kontinennya tidak menggunakan operasional statistik seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2002: 136) yang menyatakan bahwa: "Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan suatu instrumen". Menurut Sugiyono (2006: 43) uji validitas adalah: "Suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Formula yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada tingkat baku suatu instrumen penelitian. Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan, rumus yang digunakan adalah rumus *Alpha Cronbach* karena butir pertanyaan menggunakan skala (Simamora, 2006: 191):

$$r_{ii} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{ii} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varian total

5. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dilakukan secara kualitatif dengan tahapan pengolahannya sebagai berikut:

- a. Klasifikasi data, dalam hal ini data yang diperoleh diklasifikasikan dalam kelompok data kuantitatif.
- b. Tabulasi data, yaitu data yang telah diklasifikasikan sesuai dengan kelompoknya kemudian ditabulasikan ke dalam tabel-tabel.
- c. Berdasarkan interpretasi, kategorisasi data tersebut pada point 2 kemudian dilakukan analisis secara kualitatif.

6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif. Sesuai dengan skala penilaian skor jawaban kuesioner yang digunakan yaitu skala Likert's dengan empat pilihan jawaban, maka skor akhir akan berkisar antara 25%-100% dari skor maksimum. Jarak antara skor minimum ke skor maksimum adalah 75. Maka didapat jarak kriteria adalah 75 dibagi 4 yaitu 18,75. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat ditetapkan kriteria sebagai berikut: Skor = 25%-43,74% dikategorikan tidak baik; Skor = 43,75%-62,49% dikategorikan kurang baik; Skor = 62,50%-81,24% dikategorikan cukup baik; Skor = 81,25%-100% dikategorikan baik.

Selanjutnya, di dalam pembahasan nanti, uraian hasil analisis atas tanggapan responden berdasarkan angket akan didukung dengan hasil wawancara. Dengan demikian diharapkan dapat memperoleh kebenaran terhadap hasil penelitian yang dilakukan penulis. Untuk menentukan persentase adalah sebagai berikut:

Jumlah skor jawaban Responden X 100%

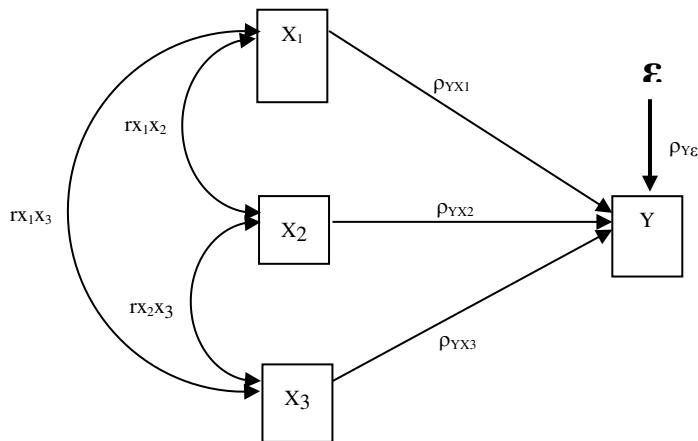
Jumlah skor ideal

b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis data dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah diidentifikasi serta menguji hipotesis yang diajukan, kemudian dibahas secara mendalam untuk menggambarkan fenomena atas kasus yang dikaji. Berdasarkan identifikasi masalah dan hipotesis yang diajukan maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dengan *Path Analysis* (analisis jalur). Seluruh perhitungan dalam analisis data ini akan menggunakan paket program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*) versi 17.0. Adapun langkah-langkah kerja analisis jalur ini adalah sebagai berikut:

1) Menentukan Diagram Jalur

Dalam penelitian yang menggunakan analisis jalur, diperlukan path diagram, yang akan menggambarkan struktur hubungan antara variabel penyebab dan variabel akibat. Dalam penelitian ini path diagram yang akan digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 3
 Diagram Jalur Yang Digunakan

2. Menghitung Koefesien Jalur (Path Coefficient)

Besarnya pengaruh relatif dari variabel eksogenus ke variabel endogenus tertentu dinyatakan melalui besar kecilnya bilangan koefisien jalur. Koefisien jalur adalah koefisien yang tidak punya satuan, oleh karena itu secara relatif bisa diambil kesimpulan bahwa semakin besar koefisien jalur maka secara relatif semakin besar pengaruh yang diterima oleh variabel itu. Langkah kerja cara penentuan koefisien jalur:

- Menghitung korelasi berdasarkan rumus:

$$r_{X_i X_j} = \frac{n \sum_{h=1}^n X_{ih} X_{jh} - \sum_{h=1}^n X_{ih} \sum_{h=1}^n X_{jh}}{\sqrt{\left(n \sum_{h=1}^n X_{ih}^2 - \left(\sum_{h=1}^n X_{ih} \right)^2 \right) \times \left(n \sum_{h=1}^n X_{jh}^2 - \left(\sum_{h=1}^n X_{jh} \right)^2 \right)}}$$

(Arikunto, 2002 : 256)

- Menghitung koefisien jalur dengan rumus:

$$\rho_{YX_i} = \sum_{j=1}^k CR_{ij} \bullet r_{yxi} ; i = 1, 2, 3$$

3. Pengujian Koefesien Jalur

Data yang digunakan untuk menguji hipotesis konseptual yang dikemukakan dalam suatu penelitian merupakan data yang berasal dari sampel yang berukuran n , sebelum

mengambil kesimpulan mengenai hubungan kausal yang telah digambarkan dalam diagram jalur, terlebih dahulu diuji keberartian untuk setiap koefisien jalur yang telah dihitung dengan perumusan hipotesis.

Pengujian hipotesis individual, langkah-langkah pengujian individu sebagai berikut :

- Menentukan hipotesis uji
- Hitung statistik uji individual dengan rumus sebagai berikut :

$$t_i = \frac{\rho_{YX_i}}{\sqrt{\left(1 - R^2_{YX_i..X_k} \right) C_{ii} \sum_{h=1}^n x_{ih}^2}} \quad n - k - 1$$

- Kriteria Penolakan dan Penerimaan Hipotesis H_0
 Tolak H_0 jika t hitung $>$ t tabel
 T table = $t(\alpha ; n - k - 1)$

Pengujian hipotesis keseluruhan, langkah-langkah pengujian secara keseluruhan sebagai berikut:

- Menentukan hipotesisnya

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

0

H_1 : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad.

$\neq 0$

- Hitung statistik ujinya dengan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2_{Y(X_i X_j)}}{K(1 - R^2_{Y(X_i X_j)})}$$

Statistik uji yang digunakan mengikuti F-Snedecor dengan derajat bebas $v_1 = k$ dan $v_2 = n - k - 1$, Kriteria pengujiannya adalah tolak H_0 yang menyatakan bahwa : jika F hitung $>$ F tabel".

4. Perhitungan Besarnya Pengaruh langsung dan Tidak Langsung

Persamaan struktural yang menggambarkan hipotesis adalah sebagai berikut:

$$Y = P_{YX_1} X_1 + P_{YX_2} X_2 + P_{YX_3} X_3$$

Apabila hasil pengujian individual non-signifikan, berarti koefisien jalur tidak berarti, dengan demikian jalur yang koefisien jalurnya non-signifikan dihilangkan dari struktur dan koefisien yang signifikan dihitung kembali untuk memperoleh koefisien jalur baru (*trimming technique*). Untuk menghitung penafsiran derajat hubungan antara variabel yang dikaji, digunakan

kriteria Guildford (Al Rasyid, 1994:38) sebagai berikut:

D. PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas, secara umum dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan pada variabel motivasi dan kinerja pegawai semuanya valid dan reliabel, sehingga data tersebut dapat dipakai untuk penelitian selanjutnya.

Deskripsi Data Responden

Responden yang berjumlah 75 orang yang dijadikan sebagai objek penelitian ini memiliki identitas dan profil sebagai berikut mulai dari jenis kelamin, status ikatan kerja dan tingkat pendidikan:

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 7
 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	42	56
2	Perempuan	33	44
	Jumlah	75	100

Sumber: penelitian tahun 2013

2. Status Ikatan kerja

Tabel 8
 Status Ikatan Kerja Responden

No	Status	Jumlah	%
1	PNS	47	62,67
2	Honor	28	37,33
	Jumlah	75	100

Sumber: penelitian tahun 2013

Hasil

3. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 9
 Tingkat Pendidikan Responden

No	Jenis kelamin	Jumlah	%
1	SD	-	-
2	SLTP/Sederajat	3	4
3	SLTA/Sederajat	32	42.67
4	Diploma	8	10.67
5	S1	24	32
6	S2	8	10.67
7	S3	-	-
	Jumlah	75	100

Sumber: Hasil penelitian tahun 2013

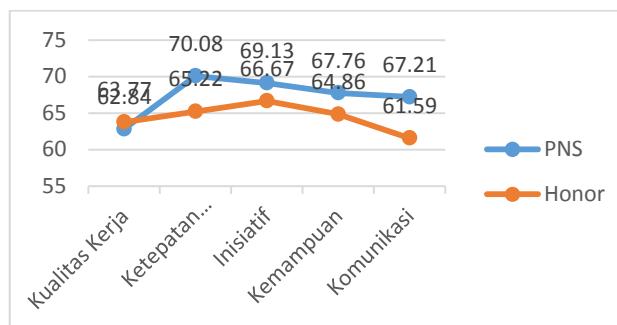
Untuk melihat keseluruhan dimensi pada variabel kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad, maka berikut ini ditampilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 10
 Rekapitulasi Tanggapan Responden
 Mengenai Variabel Kinerja Tenaga Kependidikan

No	Indikator	Percentase Tanggapan PNS (%)	Percentase Tanggapan TKK (%)
1	Kualitas kerja	62,84	63,77
2	Ketepatan waktu	70,08	65,22
3	Inisiatif	69,13	66,67
4	Kemampuan	67,76	64,86
5	Komunikasi	67,21	61,59
	Rata-Rata	67,40	64,42

Sumber : Pengolahan data primer, (2013)

Untuk lebih jelas rekapitulasi keseluruhan jawaban responden tenaga PNS dan tenaga honorer atas variabel kinerja, digambarkan dalam diagram line sebagai berikut:



Gambar 4
 Diagram Rekapitulasi Tanggapan Responden
 Mengenai Variabel Kinerja Tenaga Kependidikan
 Berdasarkan tabel rekapitulasi dimensi kinerja pegawai di Fakultas Kedokteran Unpad, dapat disimpulkan bahwa secara umum dimensi kinerja PNS berada dalam kriteria penilaian cukup baik dengan persentase skor sebesar 67,40% dan begitupun bagi tenaga honorer, berada dalam kriteria penilaian cukup baik, dengan persentase skor sebesar 64,42%. Meskipun dari kriteria penilaian kinerja pegawai baik PNS maupun tenaga honorer memiliki penilaian yang cukup baik, namun kedua kelompok responden memiliki pencapaian nilai persentase yang belum optimal. Hal ini terlihat dengan adanya tanggapan responden yang negatif untuk beberapa pernyataan, seperti kemampuan komunikasi merupakan faktor yang selama ini

cukup mendukung dalam peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, nilai persentase tanggapannya belum optimal karena memiliki beberapa kelemahan antara lain: pegawai kurang melakukan komunikasi mengenai pekerjaan secara intens dengan pimpinan dan rekan kerja, tidak ada tindak lanjut dari hasil evaluasi untuk melakukan koreksi/perbaikan hasil temuan dan pegawai kurang mampu melaksanakan pelayanan dengan ramah dan memuaskan kepada publik.

Analisis Jalur

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), dengan langkah pengerjaannya sebagai berikut :

1. Perhitungan Analisis Jalur

Untuk memperoleh koefisien jalur, maka kalikan invers dari matriks korelasi antar variabel sebab terhadap matrik korelasi variabel sebab dengan variabel akibat.

$$\begin{bmatrix} P_{YX_1} \\ P_{YX_2} \\ P_{YX_3} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 3.140 & -0.890 & -1.762 \\ -0.890 & 5.583 & -4.306 \\ -1.762 & -4.306 & 6.319 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.813 \\ 0.853 \\ 0.871 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.260 \\ 0.287 \\ 0.401 \end{bmatrix}$$

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh Kebutuhan eksistensi (*Existence needs*) (X_1), Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness needs*) (X_2), dan Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) yang sering disebut juga koefisien determinasi dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara dimensi sebab dengan dimensi akibat.

$$R^2_{Y(X_1X_2X_3)} = [0.260 \ 0.287 \ 0.401] \times \begin{bmatrix} 0.813 \\ 0.853 \\ 0.871 \end{bmatrix}$$

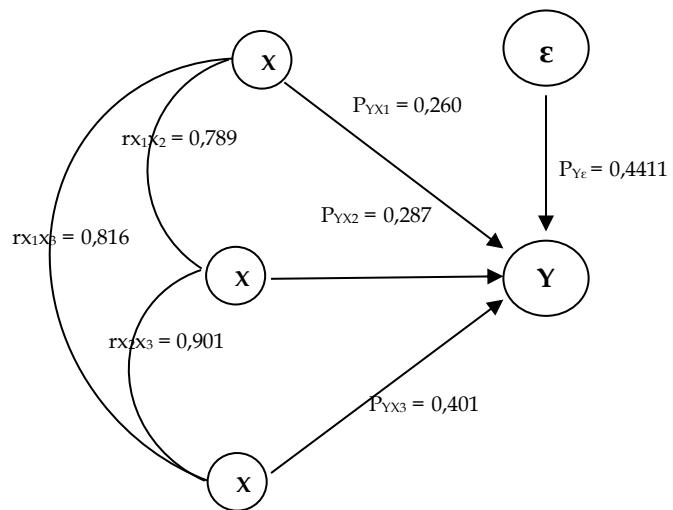
= 0,8054 atau 80,54%

Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel X secara simultan memberikan pengaruh sebesar 80,54% terhadap variabel Y . Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah $P_{Y\varepsilon} = \sqrt{1-0,8054} = 0,4411$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa koefisien jalur secara parsial Kebutuhan

eksistensi (*Existence needs*) (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,260; koefisien jalur Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness needs*) (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,287; koefisien jalur Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth needs*) (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,401.

Berdasarkan hipotesis penelitian, pengaruh dimensi variabel bebas (X) terhadap dimensi terikat (Y) secara lengkap tergambar dalam gambar berikut ini.



Gambar 5
 Diagram jalur yang terbentuk

2. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Koefisien Jalur Secara Simultan

Untuk menguji apakah Kebutuhan eksistensi (*Existence needs*) (X_1), Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness needs*) (X_2), dan Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), secara statistik hipotesis dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

$$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$$

$$H_1 : \text{Terdapat } \rho_{YX_1} \neq 0$$

Pengujian hipotesis tersebut diuji melalui statistik uji F , dengan ketentuan tolak H_0 jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ dan sebaliknya, terima H_0 jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$.

Dari perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1) R^2_{Y(X_1, X_2, X_3, X_4)}}{k(1 - R^2_{Y(X_1, X_2, X_3, X_4)})}$$

$$F = \frac{(75 - 3 - 1) \times 0,8054}{4(0,1946)}$$

$$F = 97,938$$

Dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas $db_1 = 3$ dan $db_2 = 75-3-1 = 95$, diperoleh $F_{0,05(3,71)} = 2,501$. Karena $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 0,05.

Berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) Kebutuhan eksistensi (*Existence needs*) (X_1), Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness needs*) (X_2), dan Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*) (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y).

Pengujian membuktikan bahwa, secara umum ketiga dimensi motivasi kerja mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga kependidikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan peningkatan motivasi kerja maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Tingkat kepercayaan atas hasil penelitian adalah sebesar 95% sedangkan tingkat kesalahan dalam pengujian adalah sebesar 5%. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis secara simultan (bersama-sama) dapat diterima.

b. Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial

Setelah prosedur pengujian simultan H_0 ditolak, dan disimpulkan, terdapat pengaruh secara bersama-sama, selanjutnya dilakukan pengujian individual untuk melihat kebermaknaan (signifikansi) pengaruh dimensi independen (X_1 , X_2 dan X_3) secara parsial terhadap dimensi dependen (Y), maka dilakukan pengujian dengan uji t.

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \rho_{xyi} = 0$$

$$H_1 : \rho_{xyi} \neq 0 \text{ (untuk } i = 1,2,3\text{)}$$

Statistik uji yang digunakan adalah uji t, dimana t_{hitung} dapat dihitung melalui formula berikut :

$$t_i = \frac{P_{yx_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{y(x_1, x_2, x_3, x_4)}^2) C_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Selanjutnya nilai tersebut dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk $n = 75$ dengan taraf kesalahan 5% dan $db = n - k - 1 = 75 - 3 - 1$ adalah 1,994. Berdasarkan keterangan di atas, maka hasil perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11
Hasil Uji Keberartian Koefisien Jalur

No	t hitung	t tabel	Kesimpulan Statistik	Hasil Uji
1	2,798	1,994	H_0 ditolak	Kebutuhan eksistensi (<i>existence needs</i>) (X_1) berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad
2	2,321	1,994	H_0 ditolak	Kebutuhan keterkaitan (<i>relatedness needs</i>) (X_2) berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad
3	3,045	1,994	H_0 ditolak	Kebutuhan pertumbuhan (<i>growth needs</i>) (X_3) berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2013

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

1) Pengaruh Kebutuhan eksistensi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh Kebutuhan eksistensi (*Existence needs*) terhadap Kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari dimensi Kebutuhan eksistensi (*Existence needs*) (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh X_1 terhadap Y langsung

$$= Pyx_1.Pyx_1 \times 100\% = 6,740\%$$

Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_2

$$= Pyx_1.rx_1.x_2.Pyx_2 \times 100\% = 5,882\%$$

Pengaruh X_1 terhadap Y melalui X_3

$$= Pyx_1.rx_1.x_3.Pyx_3 \times 100\% = 8,493\%$$

Pengaruh Total = 21,12 %

2) Pengaruh Kebutuhan keterkaitan (Relatedness needs) (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh Kebutuhan keterkaitan (Relatedness needs) terhadap Kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari dimensi Kebutuhan keterkaitan (Relatedness needs) (X₂) terhadap Kinerja pegawai (Y) diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh X₂ terhadap Y langsung

$$= Pyx_2.Pyx_2 \times 100\% = 8,246\%$$

Pengaruh X₂ terhadap Y melalui X₁

$$= Pyx_1.rx_1.x_2.Pyx_2 \times 100\% = 5,882\%$$

Pengaruh X₂ terhadap Y melalui X₃

$$= Pyx_2.rx_2.x_3.Pyx_3 \times 100\% = 10,372\%$$

Pengaruh Total = 24,50%

3) Pengaruh Kebutuhan pertumbuhan (X3) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengujian statistik menunjukkan adanya pengaruh Kebutuhan pertumbuhan (Growth needs) terhadap Kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari dimensi Kebutuhan pertumbuhan (Growth needs) (X₃) terhadap Kinerja pegawai (Y) diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh X₃ terhadap Y langsung

$$= Pyx_3.Pyx_3 \times 100\% = 16,058\%$$

Pengaruh X₃ terhadap Y melalui X₁

$$= Pyx_1.rx_1.x_3.Pyx_3 \times 100\% = 8,493\%$$

Pengaruh X₃ terhadap Y melalui X₂

$$= Pyx_2.rx_2.x_3.Pyx_3 \times 100\% = 10,372\%$$

Pengaruh Total = 34,92%

Selanjutnya untuk lebih rinci dapat diketahui total pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi X₁, X₂ dan X₃ dan dimensi lain terhadap dimensi Y serta prosentasenya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 12
Pengaruh Masing-Masing
Dimensi X Terhadap Y

Dimensi	Koefisiensi Jalur	Pengaruh Tidak Langsung			Total	
		Langsung	X1	X2	X3	
X1	0.260	6.740	-	5.882	8.493	21.12
X2	0.287	8.246	5.882	-	10.372	24.50
X3	0.401	16.058	8.493	10.372	-	34.92
Total Pengaruh					80.54	

Sumber: Pengolahan data primer tahun 2013

Dari tabel rekapitulasi di atas, dapat dilihat bahwa dari ketiga dimensi motivasi kerja yang mempengaruhi Kinerja pegawai, dapat dilihat bahwa Kebutuhan pertumbuhan (growth needs) memberikan kontribusi pengaruh terbesar

terhadap Kinerja pegawai yaitu sebesar 34,92%. Hal ini diartikan bahwa Kebutuhan pertumbuhan (growth needs) merupakan faktor yang sangat penting pada motivasi kerja pegawai, mengingat kontribusi pengaruhnya terhadap Kinerja pegawai lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi/sub variabel lainnya yang membentuk motivasi kerja. Meskipun tak dapat dipungkiri bahwa faktor lain pun (Kebutuhan eksistensi dan Keterkaitan) dianggap penting karena memberikan kontribusi peningkatan Kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad.

D. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Kebutuhan eksistensi terhadap Kinerja pegawai

Besarnya pengaruh kebutuhan eksistensi terhadap Kinerja pegawai menempati urutan ke-3 dengan nilai pengaruh 21,12% dari total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 80,54%. Kondisi ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemenuhan kebutuhan eksistensi seperti bukti fisik berupa penyediaan sarana kerja sebagai pendukung pekerjaan, ruang kerja memadai dan perhatian terhadap kondisi-kondisi non teknis pegawai, maka akan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad. Begitu pula sebaliknya, dimana dengan tidak adanya pemenuhan mengenai kebutuhan fisik dan perhatian pimpinan maka akan menurunkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad.

Nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi kebutuhan eksistensi sebesar 63,94%. Berdasarkan nilai persentase rata-rata tanggapan responden tersebut, diperoleh informasi bahwa secara umum Kebutuhan eksistensi (Existence needs) pada motivasi kerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad cukup baik. Namun pencapaian nilai persentase kebutuhan eksistensi dikatakan belum maksimal dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, dimana masih ada kelemahan yang perlu diperbaiki terutama mengenai penyediaan sarana kerja yang masih belum memadai dan kondisi ruang kerja yang kurang nyaman.

2. Pengaruh Kebutuhan keterkaitan terhadap Kinerja pegawai

Besarnya pengaruh kebutuhan keterkaitan terhadap Kinerja pegawai menempati urutan ke-2 dengan nilai pengaruh 24,50% dari total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 80,54%. Kondisi ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemenuhan

kebutuhan keterkaitan seperti hubungan personal dan interpersonal, komunikasi dan koordinasi kerja yang baik antara pimpinan, pegawai dan rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad. Begitu pula sebaliknya, dimana dengan tidak adanya pemenuhan mengenai hubungan personal dan interpersonal, komunikasi dan koordinasi kerja yang baik antara pimpinan, pegawai dan rekan kerja maka akan menurunkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad.

Nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi kebutuhan keterkaitan sebesar 66,05%. Berdasarkan nilai persentase rata-rata tanggapan responden tersebut, diperoleh informasi bahwa secara umum kebutuhan keterkaitan pada motivasi kerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad cukup baik. Namun pencapaian nilai persentase kebutuhan keterkaitan dikatakan belum maksimal dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, masih ada kelemahan yang perlu diperbaiki terutama mengenai hubungan kerja dengan pimpinan kurang baik, terkadang pimpinan kurang mampu mengontrol emosi ketika menghadapi permasalahan dan pegawai kurang mampu memberikan ide dan gagasan kerja kepada pimpinan.

3. Pengaruh Kebutuhan pertumbuhan terhadap Kinerja pegawai

Besarnya pengaruh Kebutuhan pertumbuhan terhadap Kinerja pegawai menempati urutan ke-1 dengan nilai pengaruh 34,92% dari total pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 80,54%. Kondisi ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemenuhan kebutuhan pertumbuhan seperti pengakuan berprestasi, pemberian penghargaan, pemberian sanksi, dorongan mengembangkan diri, peluang melanjutkan studi, pemberian promosi berdasarkan kemampuan pegawai dan penghargaan kepada pegawai tepat sasaran, maka akan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad. Begitu pula sebaliknya, dimana dengan tidak adanya pemenuhan kebutuhan mengenai peluang pengembangan diri dan *reward* maka akan menurunkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad.

Nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk dimensi Kebutuhan pertumbuhan sebesar 68,14%. Berdasarkan nilai persentase rata-rata tanggapan responden tersebut, diperoleh informasi bahwa secara umum Kebutuhan pertumbuhan pada motivasi kerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran

Unpad cukup baik. Namun pencapaian nilai persentase Kebutuhan pertumbuhan dikatakan belum maksimal dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, dimana masih ada kelemahan yang perlu diperbaiki terutama mengenai peluang berprestasi masih kurang baik. Sanksi belum diterapkan secara adil dan penghargaan yang diberikan kurang tepat sasaran.

4. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, didapatkan kesimpulan bahwa motivasi kerja tenaga kependidikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad adalah 80,54%. Sedangkan Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian adalah sebesar 41,5%. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dan tidak diamati pada penelitian antara lain: kompetensi, kepemimpinan, iklim kerja dan lain-lain. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa dengan motivasi kerja tenaga kependidikan melalui pemenuhan Kebutuhan eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad.

Pembahasan lebih lanjut mengenai temuan pengaruh dalam tabel H.1 adalah melakukan penyusunan ranking signifikansi pengaruh, yaitu diurutkannya dimensi-dimensi pada motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai, mulai dari pengaruh terbesar hingga terkecil. Dengan terlihatnya ranking pengaruh maka akan memudahkan untuk melihat faktor terlemah dan terkuat yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad seperti tabel berikut:

Tabel 13
Peringkat Pengaruh Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Dimensi-Dimensi Motivasi Kerja	Peringkat
Kebutuhan eksistensi(<i>Existence needs</i>)	III (21, 12%)
Kebutuhan keterkaitan(<i>Relatedness needs</i>)	II (24, 50%)
Kebutuhan pertumbuhan(<i>Growth needs</i>)	I (34, 92%)

Sumber : Pengolahan hasil perhitungan pengaruh 2013

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Motivasi kerja tenaga kependidikan, baik PNS maupun honorer di Fakultas Kedokteran Unpad cukup baik, hanya saja kurang optimal dalam menunjang pencapaian Kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal negatif tentang motivasi kerja tenaga kependidikan (terutama tenaga honor) yaitu: sebagian pegawai honor menilai bahwa belum adanya jaminan masa depan bekerja di Fakultas Kedokteran Unpad serta kurangnya perhatian atas kesehatan pegawai. Selain itu, kemampuan komunikasi dan koordinasi merupakan faktor yang selama ini cukup mendukung dalam peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, nilai persentase tanggapannya belum optimal karena memiliki beberapa kelemahan antara lain: pegawai kurang melakukan komunikasi mengenai pekerjaan secara intens dengan pimpinan dan rekan kerja.

Kinerja tenaga kependidikan, baik PNS maupun honorer di Fakultas Kedokteran Unpad cukup baik, hanya saja pencapaiannya belum optimal. Hal ini terkait dengan adanya permasalahan terkait dengan kinerja tenaga kependidikan terutama untuk pegawai honor yaitu: a) Sebagian pegawai kurang teliti dalam mengerjakan laporan sehingga tidak tertib administrasi. b) Sebagian pegawai kurang mampu menyelesaikan target pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. c) Selama bekerja, pegawai kurang mampu menciptakan gagasan dan kreativitas. d) Sebagian pegawai kurang mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan kemampuan sendiri dan pegawai kurang melakukan komunikasi intens dengan pimpinan.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad. Besar pengaruh yang ditimbulkan oleh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran Unpad yaitu sebesar 80,54%. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian adalah sebesar 41,5%. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dan tidak diamati pada penelitian ini antara lain: kompetensi, kepemimpinan, iklim kerja dan lain-lain.

2. Rekomendasi

a) Untuk kejelasan jaminan masa depan bagi pegawai, terutama untuk pegawai honor, organisasi perlu mengeluarkan kebijakan mengenai pola karir pegawai yang jelas. b) Untuk memotivasi, diperlukan pemberian penghargaan materi kepada pegawai berupa bonus dan insentif dengan memperhatikan prestasi kerja setiap

pegawai.c) Pimpinan perlu melakukan bimbingan langsung dan mengajarkan bagaimana arahan penekanan kepada prioritas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai. d) Agar kompetensi pegawai meningkat sebaiknya diberikan pelatihan berbasis teknologi informasi, sebab saat ini pegawai baru menerima pelatihan komputer dasar. e) Hendaknya komunikasi antara pegawai dengan pimpinan lebih diintensifkan, melalui forum diskusi yang khusus diadakan untuk membahas permasalahan etos kerja, kedisiplinan dan lain-lain yang berhubungan dengan aspek mental kerja. f) Perlu dibuat rencana program pengembangan SDM secara kontinu setiap tahun anggaran untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerjanya.

REFERENSI

- Al - Rasyid Harun. 1994. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta:PT. Grasindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara.
- Bernadin, H. John., and E.A. Russell. 1993. *Human Resource Management*, International Edition. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Hasibuan, S. P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hays, W. L., 1969. *Quantification in Psychology*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Kusriyanto, Bambang. 1986. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT Pustaka Binaman
- Mangkuprawira, Sjafri dan Vitayala, Aida Hubies. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: PT.Bhuana Ilmu Populer.
- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Rue L.W. dan Byars L.L. 1980. *Management: Theory and Application*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.

_____. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasidan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refka Aditama.

Siagian, Sondang P. 1997. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE, YKPN.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.

Singarimbun Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Singarimbun, M. dan S. Effendi, 1998. *Metode penelitian survei*. LP3ES, Jakarta.

Sondang P. Siagian. 1998. *Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Aksara.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:CV. Alfabeta

_____. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Ketujuh, Bandung: CV. Alfabeta.

_____. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

_____. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.

The Liang Gie. 1999. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Timpe, Dale, A. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia.

Uno, B. Hamzah. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Usmara A. 2006. *Motivasi Kerja*, Cetakan Pertama. Yogyakarta:Puri Arsita Anam.

Winardi. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.