

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEJABAT STRUKTURAL ESELON IV**

**(Studi Deskriptif di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Dalam Rangka
Implementasi Otonomi Daerah)**

TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari
Syarat Memperoleh Gelar Magister Pendidikan
pada Program Studi Administrasi Pendidikan
Jenjang S2 [Reguler]**



Disusun oleh:

Dwi Esti Andriani 049575

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2006**



LEMBAR PERSETUJUAN

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH PEMBIMBING

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Abdul Azis Wahab, M. A.

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Akdon, M. Pd.

Mengetahui dan Menyetujui,
Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan
Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia



Prof. Dr. H. Abdul Azis Wahab, M. A.



LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis “Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta – Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya.

Bandung, Agustus 2006.

Yang membuat pernyataan



Dwi Esti Andriani



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridho-Nya sehingga tesis yang berjudul **Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun 2006** ini dapat diselesaikan

Penulisan tesis ini didorong dan didasari oleh implementasi otonomi daerah yang menetapkan pendidikan sebagai salah satu bidang yang menjadi urusan daerah. Melalui Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten, pemerintah kota/kabupaten mengelola dan memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan di wilayahnya. Dengan perannya yang baru, Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten diharapkan mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan relevan bagi masyarakatnya. Untuk itu, semua Dinas Pendidikan termasuk Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional. Penelitian tentang keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV ini bertujuan untuk mengetahui kondisi sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Disamping itu, hasil penelitian ini akan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan upaya-upaya pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta khususnya pejabat strukturalnya.

Tesis ini melibatkan banyak pihak dalam penyusunan dan penyelesaiannya. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik moril maupun materil.

1. Prof. Dr. H. Sunaryo Kartadinata, M. Pd. selaku Rektor beserta para Pembantu Rektor Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberi kesempatan kepada penulis menjadi mahasiswa Program Pascasarjana.
2. Prof. Dr. Asmawi Zainul, M. Ed., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, beserta para jajarannya yang telah memberikan dukungan administratif demi kelancaran penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
3. Prof. Dr. H. Abdul Azis Wahab, M.A., selaku Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah memberikan dukungan administratif dan memotivasi penulis selama penulisan tesis ini.
4. Prof. Dr. H. Abdul Azis Wahab, M. A. selaku Pembimbing I dan Prof. Dr. Akdon, M.Pd. selaku Pembimbing II yang telah mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mendukung penulis sejak awal penyusunan hingga penyelesaian tesis ini.
5. Prof. Aas Syaefuddin, M. A. selaku Penguji I dan Prof. Dr. H. Engkoswara, M. Ed. selaku Penguji II yang telah memberikan saran dan kritik yang konstruktif untuk meningkatkan mutu tesis ini.
6. Drs. Darno, M. A. selaku Kepala Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta beserta seluruh stafnya yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di dinasnyanya sekaligus membantu kelancaran pelaksanaannya dengan memberikan berbagai data dan informasi yang penulis butuhkan.
7. Seluruh keluarga yang telah memberikan curahan doa, kasih sayang dan dukungan sejak awal hingga akhir studi saya.

8. Teman-teman sejawat Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan doa, dukungan, saran, dan motivasi kepada penulis sehingga memperlancar penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
9. Teman-teman S2 dan S3 Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia atas kebersamaan, dukungan dan juga diskusi-diskusinya yang sangat bermanfaat untuk penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
10. Semua pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Atas kebaikan mereka semua, penulis doakan semoga mendapat berkah rahmat dari Allah SWT.

Disadari sepenuhnya, tesis ini masih mengandung berbagai kelemahan. Oleh karena itu, setiap saran konstruktif dan inovatif dari berbagai pihak yang kompeten sangat penulis harapkan demi mutu tesis ini.

Akhir kata penulis ucapkan terima kasih atas perhatiannya dan semoga tesis ini dapat memperkaya khasanah keilmuan khususnya ilmu administrasi pendidikan.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Bandung, Agustus 2006

Penulis.



ABSTRAK

Dwi Esti Andriani/NIM 049575

PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEJABAT STRUKTURAL ESELON IV

**(Studi Deskriptif di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Dalam Rangka
Implementasi Otonomi Daerah)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta serta saling hubungan dan pengaruh antar ketiganya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Subyek penelitian adalah para staf pelaksana di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Instrumen penelitian adalah angket dan studi dokumentasi. Teknik pengolahan data adalah statistik deskriptif dan inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) keterampilan manajerial termasuk dalam kategori baik, 2) motivasi kerja termasuk dalam kategori tinggi, 3) kinerja termasuk dalam kategori baik. Nilai korelasi keterampilan manajerial terhadap kinerja sebesar +0,602 (sig. 0.000). Nilai korelasi motivasi kerja terhadap kinerja adalah +0,405 (sig. 0.000). Nilai korelasi keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja adalah +0,626. Kontribusi keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah 39,2%. Nilai korelasi keterampilan manajerial dengan motivasi kerja adalah +0,410 (sig. 0,000). Persamaan regresi yang dihasilkan untuk meramalkan kinerja adalah $Y = 28,692 + 0,732X_1 + 0,173X_2$

Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV terutama dengan peningkatan keterampilan manajerial dan motivasi kerjanya secara formal dan informal. Peningkatan, keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja ini hendaknya dilaksanakan secara terpadu oleh pemerintah kota, dinas pendidikan dan juga para pejabat struktural eselon IV sendiri.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Dan Batasan Masalah.....	10
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Kegunaan Penelitian.....	13
F. Definisi Operasional.....	14
G. Asumsi.....	15
H. Hipotesis.....	15
I. Paradigma Penelitian.....	17
J. Lokasi Dan Subyek Penelitian.....	22

BAB II KAJIAN TEORI	23
A. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Era Otonomi Daerah	23
B. Implikasi Otonomi Daerah Terhadap Pendidikan: Desentralisasi Pendidikan.....	28
C. Posisi Kajian Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan (Pejabat Struktural) Dalam Ilmu Administrasi Pendidikan	36
D. Keterampilan dan Fungsi-Fungsi Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV	41
1. Keterampilan Manajerial	44
a. Keterampilan Teknis.....	44
b. Keterampilan Manusiawi.....	47
c. Keterampilan Konseptual.....	50
2. Fungsi-fungsi Manajerial	55
E. Teori Motivasi	75
1. Pengertian Motivasi	75
2. Proses Motivasi	79
3. Teori Motivasi.....	84
F. Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV: Pengertian, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dan Penilaiannya	112
1. Pengertian Kinerja	112
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	114
3. Penilaian Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	117
G. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	130

BAB III METODE PENELITIAN	132
A. Pendekatan Penelitian	132
B. Obyek penelitian	133
C. Lokasi, populasi dan sampel penelitian	133
1. Lokasi Penelitian	133
2. Populasi Penelitian	134
3. Sampel Penelitian	135
D. Teknik Pengumpulan Data Dan Pengembangan Instrumen Penelitian	139
1. Teknik Pengumpulan Data	139
2. Pengembangan Instrumen Penelitian	140
E. Teknik Analisis Data	147
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	153
A. Hasil Penelitian	153
1. Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV	153
2. Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV	159
3. Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	167
4. Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta	171
a. Uji Normalitas	17
b. Uji Homogenitas	17
c. Uji Linieritas	172

d.	Korelasi Keterampilan Manajerial (X_1), Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y) Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.....	173
1)	Korelasi Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta	173
2)	Korelasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta	174
3)	Korelasi Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV secara bersama-sama di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta	175
4)	Korelasi antara Keterampilan Manajerial dengan Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.....	177
5)	Uji Regresi Hubungan Variabel Keterampilan Manajerial (X_1), Motivasi Kerja (X_2), terhadap Kinerja (Y)	178
B.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	180
1.	Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV	180
2.	Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV	186
3.	Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	189

4. Analisis Korelasional Antar Variabel.....	190
a. Hubungan Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV.....	191
b. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV.	194
c. Hubungan Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV.	196
d. Hubungan Keterampilan Manajerial dengan Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV.	199
C. Keterbatasan Penelitian.....	199
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI	201
A. Simpulan.....	201
B. Implikasi.....	203
C. Rekomendasi.....	204
DAFTAR PUSTAKA	209
LAMPIRAN	217



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1. Sebaran Populasi (Staf Pelaksana) di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun 2006	136
3.2. Penyebaran Proorsi Sampel Pada Pada Tiap Unit di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.....	138
3.3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Keterampilan Manajerial.....	140
3.4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja	141
3.5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pimpinan	141
3.6. Hasil Pengujian Validitas Variabel Keterampilan Manajerial (X ₁)	143
3.7. Hasil Pengujian Validitas Variabel Motivasi Kerja (X ₂).....	144
3.8. Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja (Y).....	146
3.9. Daftar Nilai Koefisien Reliabilitas Setiap Variabel	147
4.1. Perhitungan Koefisien Product Moment (r) dan Determinasi (r ²)	176
4.2. Perhitungan Koefisien Regresi dan Uji t.....	179



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta	7
1.2 Kerangka Konseptual.....	20
1.3. Paradigma Penelitian.....	21
2.1. Keterpaduan Fungsi dan Garapan Administrasi Pendidikan.....	39
2.2. Keterampilan Manajerial Optimal Menurut Level Hirarkis.....	43
2.3. Keterampilan Manajerial Pada Setiap Tingkatan Manajemen Organisasi.....	43
2.4. Proses Motivasi: Pola Awal. Gibson	81
2.5. Sebuah Model Umum tentang Proses Motivasi	82
2.6. Hierarki Kebutuhan Maslow Gambar 2. 8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	87
2.7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	115
2.8. Tujuan Proses Penilaian Kinerja	125
4.1. Deskripsi Penilaian Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV	154
4.2. Deskripsi Penilaian Keterampilan Konseptual Pejabat Struktural Eselon IV	155
4.3. Deskripsi Penilaian Keterampilan Manusiawi Pejabat Struktural Eselon IV	157

4.4. Deskripsi Penilaian Keterampilan Teknis Pejabat Struktural Eselon IV	158
4.5. Deskripsi Penilaian Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV	160
4.6. Deskripsi Penilaian Motivasi Berprestasi Pejabat Struktural Eselon IV	161
4.7. Deskripsi Penilaian Motivasi Kekuasaan Pejabat Struktural Eselon IV	162
4.8. Deskripsi Penilaian Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV	164
4.9. Deskripsi Penilaian Kinerja Teknis Pejabat Struktural Eselon IV	165
4.10. Deskripsi Penilaian Kinerja Perilaku Pejabat Struktural Eselon IV	166
4.11. Q-Q Plot Sebaran Data Keterampilan Manajerial	169
4.12. Q-Q Plot Sebaran Data Motivasi Kerja	170
4.13. Q-Q Plot Sebaran Data Kinerja	171



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia telah melaksanakan desentralisasi pemerintahan sejak 1 Januari 2001, berlandaskan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang telah direvisi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah Otonom. Kota/kabupaten diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakatnya dengan tetap berpedoman pada peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Salah satu konsekuensi implementasi kebijakan tersebut adalah pelaksanaan reorganisasi kantor-kantor dinas di kota/kabupaten termasuk kantor dinas pendidikan kota Yogyakarta menjadi unsur pelaksana pemerintah daerah.

Reorganisasi kantor dinas pendidikan kota Yogyakarta menghasilkan perubahan struktur organisasi dan tata kerja dinas, serta nama baru dinas yaitu Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kotamadya Yogyakarta yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 22 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Pembentukan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kotamadya Yogyakarta ini menggabungkan dua kantor dinas yaitu Kantor Departemen Pendidikan Nasional (Kandep Diknas) dengan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kotamadya Yogyakarta. Dalam perkembangannya, Dinas

Pendidikan dan Pengajaran Kotamadya Yogyakarta melaksanakan reorganisasi lagi pada tahun 2005 yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2005 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan. Salah satu hasilnya adalah perampingan struktur organisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta pada Sub Bagian/Sub Dinas/Unit yang sebelumnya secara keseluruhan berjumlah 24 menjadi 18 Sub Bagian/Seksi/Unit.

Reorganisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta tersebut merupakan penataan ulang struktur organisasi (unit-unit/fungsi-fungsi) serta tata kerja dinas agar semakin sesuai dengan kedudukan, fungsi dan perannya di era otonomi daerah. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta berfungsi sebagai pengelola dan fasilitator pendidikan di daerahnya di bawah koordinasi pemerintah kota Yogyakarta. Oleh karena itu, peran Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta menjadi sangat besar dan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di kota Yogyakarta. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta adalah perencana, pembina, pengendali serta penilai pendidikan di wilayahnya. Struktur organisasi dan tata kerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang tepat akan mendukung kelancaran pelaksanaan peran dan fungsinya tersebut.

Saat ini, pengelolaan pendidikan di semua tingkat yaitu pada satuan pendidikan, pemerintah daerah, sampai dengan pemerintah pusat, harus berpedoman pada PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang merupakan operasionalisasi UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal

tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan yang pendidikan. Tujuannya adalah untuk menjamin mutu pendidikan secara nasional yang pengelolaannya telah didesentralisasikan.

Standar pengelolaan pendidikan pada tingkat Kota/Kabupaten dalam PP tersebut secara tegas dituangkan pada Bab VIII pasal 59 ayat 1 dan 2. Mengacu pada pasal tersebut, pemerintah daerah harus menyusun rencana kerja tahunan bidang pendidikan dengan memprioritaskan program: wajib belajar, peningkatan angka partisipasi pendidikan untuk jenjang pendidikan menengah, penuntasan pemberantasan buta aksara, penjaminan mutu pada satuan pendidikan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah maupun masyarakat, peningkatan status guru sebagai profesi, akreditasi pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat, dan pemenuhan standar pelayanan minimal (SPM) bidang pendidikan. Untuk itu, dibutuhkan aparat daerah khususnya aparat Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten yang bermutu yaitu kompeten dan profesional untuk mengelola sumber daya pendidikan dengan efektif dan efisien

Tangkisilan (2005: 189) menyebutkan tiga kualifikasi minimal yang harus dimiliki aparatur pemerintahan dalam manajemen pembangunan yaitu *pertama*, melekatnya sifat-sifat loyalitas, dedikasi, motivasi kerja dalam mengemban tugas-tugasnya; *kedua*, dimilikinya kemampuan dan keahlian profesional, *ketiga*, dilaksanakannya sikap-sikap mental yang berorientasi pada etos kerja yang tertib, jujur, disiplin, produktif, dan bekerja tanpa pamrih. Hal senada dikemukakan Ismail Nawawi (2000) bahwa aparat pemerintah dituntut untuk menguasai berbagai keahlian, baik keahlian manajerial maupun keahlian keterampilan

teknikal, serta kemampuan kepemimpinan yang berorientasi lebih mengutamakan kepentingan masyarakat yang dilayani agar mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta membutuhkan sumber daya manusia yang bermutu. Namun, pelaksanaan reorganisasi dinas pendidikan, tidak dapat dihindari, menimbulkan perubahan pada kondisi dan situasi komponen-komponen Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, termasuk personilnya. Penggabungan dua kantor dinas menyebabkan personil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta berasal dari dua kantor tersebut. Jika para personil mendapatkan posisi atau jabatan baru yang berbeda dari sebelumnya maka mungkin terjadi ketidaksesuaian antara pengetahuan, pengalaman, pendidikan, keterampilan dan lain-lain yang dimiliki dengan tugas pekerjaan yang diemban. Selain itu, reorganisasi juga menimbulkan pergeseran posisi atau jabatan, perubahan budaya dan iklim kerja, jumlah dan jenis pekerjaan, mekanisme kerja baru, dan lain-lain bagi para personil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Semua itu mungkin berpengaruh pada proses maupun capaian kerja mereka. Oleh karena itu, perlu pengkajian kondisi sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta terutama berkaitan dengan mutu dan kinerjanya.

Suharsimi Arikunto (2005: 58) mengemukakan bahwa penggabungan dua Kantor Dinas menjadi Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten menyebabkan perlunya pengkajian situasi dan kondisi sumber daya manusia Dinas Pendidikan terutama pejabat strukturalnya agar Dinas Pendidikan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Adapun aspek-aspek pejabat struktural Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten yang perlu dikaji antara lain: 1) asal personil yang menduduki kepala unit atau sub unit yang ada dalam struktur organisasi, 2) kesesuaian antara

tugas dan fungsi yang harus diemban dengan latar pendidikan dan pengalaman kerja, 3) upaya untuk melakukan penilaian terhadap kompetensi mereka, cara dan instrumen yang digunakan, dan 4) upaya untuk melakukan pembinaan dan peningkatan kualitas kerja sesuai dengan tuntutan reformasi, dan otonomi daerah, atau dengan kata lain, sudahkah mereka diarahkan pada pencapaian prinsip “*good governance*”.

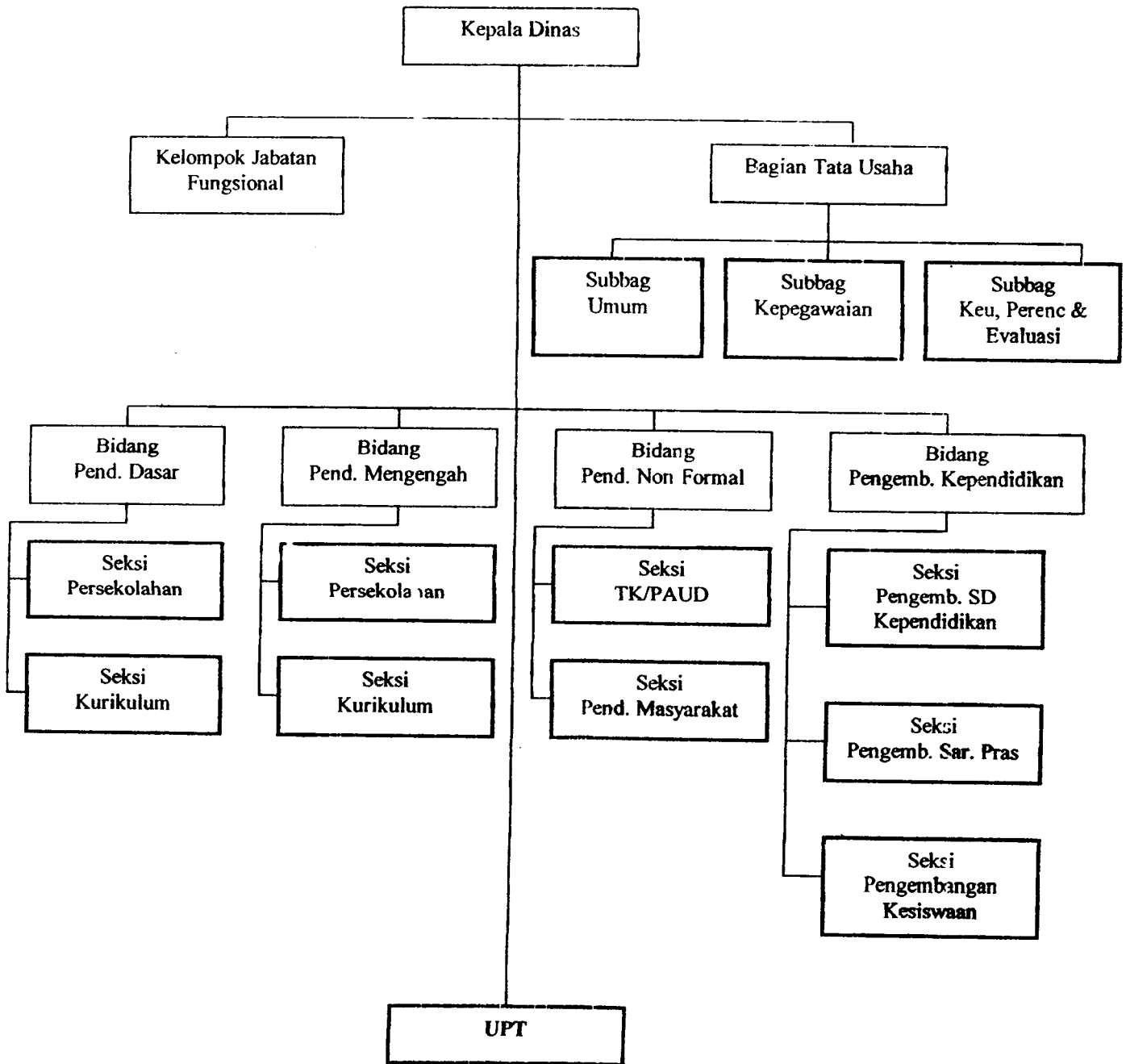
Pejabat struktural merupakan sebagian sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang jumlahnya kecil namun berperan strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan dinas. Mereka adalah para manajer sekaligus pemimpin unit/dinas sehingga mutu dan kinerja mereka akan berdampak pada kinerja kelompok (yang dipimpinnya) yang berujung pada kinerja dinas. Salisbury (1996: 149) mengatakan bahwa “*Without quality leadership and skillful management, even the ideas are never implemented. Without good management and on going support for their leader, those lower in the organization become disillusioned in time, cease to continue the change effort*” (Upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya muncul secara berkelanjutan ketika pimpinannya benar-benar berkualitas dan unggul). Sanusi dalam Idochi Anwar (2004: 47) berpendapat senada bahwa peningkatan dalam besarnya organisasi dan usaha pendidikan akan meminta perubahan-perubahan mendasar pada semua aspek dan tingkat administrasinya serta peningkatan dalam kemampuan teknik manajerial pejabatnya. Tangkisilan (2005: 184) secara tegas mengatakan bahwa sumber daya manusia dan kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja birokrasi publik di daerah disamping faktor struktur organisasi. Sumber daya manusia penting karena merupakan faktor

penggerak organisasi sekaligus instrumen hidup yang berhubungan dengan pelanggan dan tingkat kinerja organisasi, sedangkan kepemimpinan sangat penting karena dalam aktivitas suatu organisasi, tidak semua kegiatan diatur oleh deskripsi pekerjaan (*job description*), sehingga membutuhkan keputusan-keputusan untuk menjembatani kekosongan yang terjadi dalam suatu organisasi. Sebagaimana juga dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (2005: 58) bahwa peran baru Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten menuntut ketersediaan sumber daya manusia Dinas Pendidikan terutama pejabat strukturalnya yang memahami pendidikan dan memiliki kemampuan andal, cermat, cerdas, kreatif, dan berjiwa perjuangan.

Sebagian dari pejabat struktural Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang berperan besar bagi keberhasilan dinas adalah para pejabat struktural eselon IV. Mereka adalah para Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, dan Kepala Unit yang berkedudukan sebagai manajer terbawahi. Mereka berwenang membuat keputusan/kebijakan unit, bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya unit, serta berhubungan langsung dengan para staf pelaksana. Mereka bertugas mengoperasionalkan kebijakan dinas dari manajemen yang lebih tinggi dan mempertanggungjawabkannya. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan, *managerialship*, dan kinerja mereka merupakan sebagian dari faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dinas dan juga kinerja pegawai (staf pelaksana) dinas. Kedudukan para pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dalam struktur organisasi Dinas Pendidikan disajikan dalam gambar 1.1 berikut.

STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDIDIKAN KOTA YOGYAKARTA

Perda Nomor 12 Tahun 2005



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.



tersediaan sumber daya manusia yang bermutu dan berkinerja tinggi di Pendidikan Kota/Kabupaten terlebih untuk para pejabat strukturalnya sangat dibutuhkan. Namun, secara umum realitanya masih jauh dari harapan. Kompas, Selasa 3 Mei 2005 memberitakan bahwa Departemen Pendidikan Nasional, menurut laporan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tahun 2003, merupakan departemen terkorup setelah Departemen Agama. Korupsi dalam dunia pendidikan, menurut laporan *Indonesian Corruption Watch*, dilakukan secara bersama-sama dalam berbagai jenjang, dari tingkat sekolah, dinas, sampai departemen. Guru, Kepala Sekolah, Kepala Dinas, dan seterusnya masuk dalam jaringan korupsi. Sekolah yang diharapkan menjunjung nilai-nilai kejujuran justru mempertontonkan kepada siswanya praktik-praktek korupsi.

Korupsi dana pendidikan menyangkut baik dana pemerintah maupun dana yang langsung ditarik dari masyarakat. Investigasi *ICW* dalam pengadaan buku pelajaran di beberapa daerah menunjukkan bahwa korupsi pendidikan masih jalan terus. ...Korupsi dilakukan sejak proses pengambilan keputusan, pengadaan buku tidak melalui tender, hingga distribusi buku ke sekolah. Ujung-ujungnya banyak siswa tidak menerima buku. Itu pun kalau tidak buku yang diterima jumlah halamannya berkurang, bahkan tidak bisa dipakai sama sekali.

Kinerja kalangan eksekutif di kabupaten Blora termasuk bupatinya juga mengecewakan. Kekecewaan itu menyangkut banyaknya proyek pembangunan yang belum dilaksanakan. Di bidang pendidikan, proyek pembangunan yang belum terlaksana antara lain pada sektor pembangunan rehabilitasi gedung taman kanak-kanak (TK), sekolah dasar (SD) yang banyak rusak berat, madrasah

ibtidaiyah (MI), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah umum (SMU), sanggar kegiatan belajar (SKB), dan pengalihan dana pembangunan SMU sebesar 300 juta di Kecamatan Menden dengan alasan asas pemerataan. (www.kompas.com/kompas-cetak/0311/06/jateng/673074). Laporan BPK dalam Kompas Interaktif, Selasa 6 Juni 2006 dalam www.tempointeraktif.com/hg/jakarta/2006/06/06/brk menemukan 56 penyimpangan sebesar Rp 25,984 miliar di Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi DKI Jakarta khusus kinerja dinas pada tahun anggaran 2004. Penyimpangan di Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi dibagi ke dalam dua kategori yaitu *pertama*, penyimpangan terhadap azas kehematan, jumlah kasusnya mencapai 33 dengan nilai pemborosan sekitar Rp 5,713 miliar; *kedua* adalah penyimpangan yang mengakibatkan tak tercapainya tujuan program, jumlahnya kasusnya mencapai 33 dengan nilai penyimpangan sekitar Rp 20,271 miliar.

Field reports yang dipublikasikan oleh <http://www.SMERU.or.id> tentang kinerja aparat pemerintah di berbagai daerah, yang juga bisa menggambarkan kinerja aparat pemerintah bidang pendidikan, setelah pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah menunjukkan masih memprihatinkan dan perlu upaya peningkatan. Temuan menunjukkan bahwa kinerja aparat di berbagai daerah yaitu Sumatera Utara, Sumba Timur dan NTT, Kabupaten Magetan Propinsi Jawa Timur, Kabupaten Kudus Propinsi Jawa Tengah, Kabupaten Sukabumi Propinsi Jawa Barat, dan Kota Bandar Lampung masih rendah bahkan sebagian menurun. Salah satu faktor penyebabnya adalah masih rendahnya kualitas SDM dan



kinerjanya yang tidak memadai. Selain itu kelebihan stok pejabat struktural juga menyebabkan turunnya kinerja para pejabat struktural di daerah yang tidak kebagian posisi. Kesimpulan hasil penelitian tersebut adalah bahwa selama dua tahun pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah belum ada tanda-tanda kecenderungan pelayanan pemerintah kepada masyarakat akan menjadi lebih baik.

Latar belakang perubahan kondisi sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta di era otonomi daerah, peran penting pejabat struktural eselon IV bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dan juga berbagai hasil penelitian kinerja aparat pemerintah daerah yang masih rendah mendorong penelitian tentang “Kinerja pejabat struktural Eselon IV dilihat dari keterampilan manajerial dan motivasi kerjanya di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta” ini.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut, selanjutnya dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan berkaitan dengan pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta sebagai berikut.

1. Pemahaman pejabat struktural eselon IV mengenai tugas pokok dan fungsinya.
2. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan pejabat struktural eselon IV dengan tugas pokoknya.
3. Kesesuaian antar pengalaman kerja pejabat struktural eselon IV dengan tugas pokoknya.
4. Pengetahuan pejabat struktural eselon IV tentang tugas pokoknya.

5. Keterampilan yang dimiliki pejabat struktural eselon IV berkaitan dengan jabatan dan tugas pokoknya.
6. Kebijakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan pejabat struktural eselon IV.
7. Manajemen kinerja pejabat struktural eselon IV.
8. Sistem pembinaan dan pengembangan pejabat struktural eselon IV.
9. Sikap dan perilaku kerja yang meliputi motivasi, semangat, dan disiplin kerja pejabat struktural eselon IV.
10. Kinerja dan produktivitas pejabat struktural eselon IV.

Hasil identifikasi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pejabat struktural eselon IV banyak dan luas. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada *deskripsi* tentang keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV serta *saling hubungan dan pengaruh* antar ketiga variabel tersebut. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kinerja pejabat struktural IV merupakan faktor yang menentukan keberhasilan (kinerja) dinas, sedangkan keterampilan manajerial dan motivasi kerja merupakan unsur-unsur yang harus dimiliki oleh para pejabat struktural eselon IV untuk mampu berkinerja baik. Pertimbangan lainnya adalah berkaitan dengan keterbatasan waktu, dana dan tenaga peneliti dalam melaksanakan penelitian.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi dan batasan masalah tersebut, selanjutnya dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
2. Bagaimana motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
3. Bagaimana kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
4. Seberapa besar pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
5. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
6. Seberapa besar pengaruh secara bersama-sama keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?
7. Apakah ada saling pengaruh keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal berikut.

1. Tingkat keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
2. Tingkat motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

3. Tingkat kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
4. Pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
6. Pengaruh secara bersama-sama keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
7. Ada tidaknya hubungan antara keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik teoritis maupun praktis.

1. Kegunaan teoritis
 - a. Sebagai bahan pengayaan ilmu administrasi/manajemen pada umumnya dan administrasi pendidikan pada khususnya berkaitan dengan konsep kinerja, keterampilan manajerial dan motivasi kerja pegawai.
 - b. Sebagai bahan pertimbangan pelaksanaan penelitian pendidikan terutama bidang manajemen sumber daya manusia pendidikan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.
2. Kegunaan praktis

- a. Sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta khususnya dan semua Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota pada umumnya dalam melaksanakan upaya-upaya pengembangan keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat strukturalnya khususnya pejabat struktural eselon IV.
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang efektif.
- c. Memberikan alternatif strategi peningkatan mutu layanan pendidikan Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta kepada masyarakat melalui upaya peningkatan mutu dan kinerja pejabat strukturalnya dalam hal ini pejabat struktural eselon IV.

F. Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu keterampilan manajerial dan motivasi kerja, serta satu variabel terikat yaitu kinerja. Berikut adalah definisi operasional untuk masing-masing variabel tersebut agar diperoleh pemaknaan yang sama.

1. Kinerja adalah capaian atau prestasi kerja pejabat struktural eselon IV dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kinerja teknis dan kinerja perilaku (Bernaddin & Russel: 1999, LAN: 1992, Schuler: 1987).
2. Keterampilan manajerial adalah keterampilan pejabat struktural eselon IV dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis (Robert L. Katz: 1970 dan Robbins: 2002).

3. Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri pejabat struktural eselon IV untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik yang meliputi dorongan berprestasi dan kekuasaan (MC Clelland: 1961).

G. Asumsi

Menurut Suharsimi Arikunto (2000) asumsi atau anggapan dasar adalah “sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik” atau “suatu hal yang diyakini kebenarannya oleh peneliti yang harus dirumuskan dengan jelas”. Asumsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Keberhasilan implementasi otonomi daerah mensyaratkan kondisi aparat pemerintah daerah yang bermutu.
2. Kinerja aparat pemerintah daerah yang baik merupakan salah satu penentu kinerja lembaga/dinas pemerintah daerah yang tinggi.
3. Dua faktor dari banyak faktor yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja individu adalah motivasi dan keterampilan.

H. Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan asumsi penelitian ini, selanjutnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

1. Hipotesis nihil (H_0) merupakan simbolisasi dari hipotesis nihil, yaitu hipotesis yang meniadakan pengaruh antar variabel. H_0 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - b. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - c. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - d. Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
2. Hipotesis kerja (H_1) merupakan penerjemahan hipotesis penelitian secara operasional yang merandakan ada pengaruh antar variabel. H_1 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.
- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
 - c. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

- d. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

I. Paradigma Penelitian

Kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi menuntut penyelenggaraan pemerintahan dengan paradigma *new public management* dan penerapan nilai-nilai *good government*. Hal tersebut dimaksudkan agar tujuan otonomi daerah yaitu pemberdayaan potensi daerah, peningkatan peran masyarakat dalam pembangunan dan juga peningkatan mutu layanan publik dapat tercapai. Implementasi otonomi daerah ini memberikan konsekuensi pelaksanaan reorganisasi kantor-kantor dinas Kota/Kabupaten termasuk kantor dinas pendidikan kota Yogyakarta.

Dua kantor dinas yaitu Kantor Departemen Pendidikan Nasional (Kandep Diknas) Kotamadya Yogyakarta dan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Yogyakarta digabung menjadi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Dinas ini berfungsi sebagai pengelola dan fasilitator pendidikan di bawah koordinasi pemerintah kota Yogyakarta. Dalam perkembangannya, Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta melakukan reorganisasi lagi agar semakin sesuai dengan fungsi dan perannya di era otonomi daerah. Reorganisasi dan penggabungan dua kantor tersebut menciptakan perubahan pada aspek *fisik* seperti sumber daya manusia, fasilitas, keuangan, dan *non fisik* seperti iklim dan budaya organisasi, *quality of work life*, mekanisme kerja, dan lain-lain. Perubahan-perubahan kelembagaan yang berkaitan langsung dengan individu

antara lain jumlah dan jenis pekerjaan, suasana kerja, iklim kerja, dan juga mekanisme kerja yang baru. Kesemuanya membutuhkan penyesuaian kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang baru pada diri individu. Kesenjangan antara kualifikasi yang dimiliki individu dengan visi, misi dan strategi dinas pendidikan akan mengakibatkan kegagalan pencapaian tujuan dinas. Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan menjadi sangat vital.

Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan pada intinya merupakan kemampuan menyediakan tenaga pendidik dan kependidikan yang mempunyai kompetensi dan juga karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan ini harus dilakukan secara terus menerus seiring dengan perkembangan organisasi agar individu-individu di dalamnya berkinerja tinggi. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1994: 53) mengatakan bahwa kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai individu dipengaruhi oleh a) *variabel individual* meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi, b) *variabel psikologis* meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi, serta c) *variabel organisasi* meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur desain. Individu yang berkinerja tinggi akan mendorong kinerja kelompok yang berujung pada kinerja organisasi yang baik.

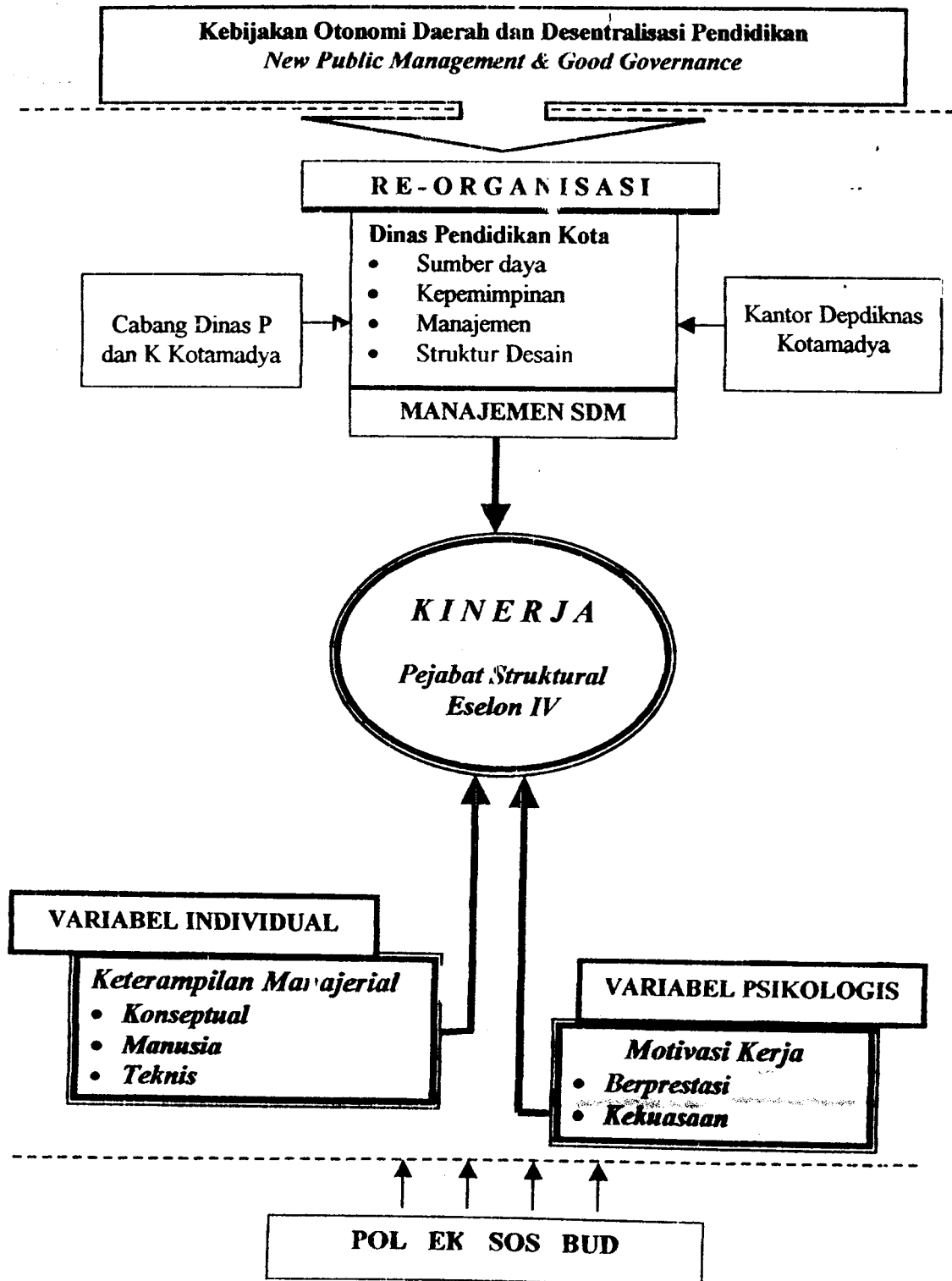
Konsep tersebut menunjukkan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor dan oleh karenanya bersifat dinamis. Kinerja individu yang tinggi pada saat sekarang atau sebelumnya tidak menjamin tingginya kinerja individu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, kinerja individu tidak hanya

berhubungan dengan upaya-upaya peningkatan namun juga pemeliharaan. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, ditentukan dua faktor yang diteliti yaitu keterampilan dan motivasi.

Faktor keterampilan ini dipilih karena secara teoritis mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja individu. Keterampilan merupakan salah satu unsur utama pembentuk kompetensi. Oleh karena itu, penguasaan keterampilan-keterampilan utama yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerja. Pejabat struktural eselon IV adalah para manajer sekaligus pemimpin yang dituntut mampu mengelola sumber daya dinas secara efektif dan efisien. Keterampilan manajerial adalah keterampilan utama yang mendukung kemampuan mereka melaksanakan tugas-tugas pengelolaan dengan baik.

Motivasi kerja dipilih sebagai faktor kedua setelah keterampilan karena secara teoritis motivasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja. Secara sederhana motivasi berarti kekuatan dari dalam diri individu yang mendorongnya melakukan suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Bagi pejabat struktural eselon IV, motivasi ini sangat penting sebagai dorongan kekuatan untuk mengaktualisasikan segenap kemampuan kerjanya guna mencapai keberhasilan atau keunggulan kerja. Motivasi kerja pejabat struktural eselon IV ini dilihat dari aspek motivasi berprestasi dan kekuasaan karena berdasarkan hasil penelitian kedua motivasi ini sangat penting bagi para manajer yang berusaha mencapai tujuan dengan dan melalui orang lain.

Kerangka konseptual penelitian ini diilustrasikan pada gambar 1.2 berikut.

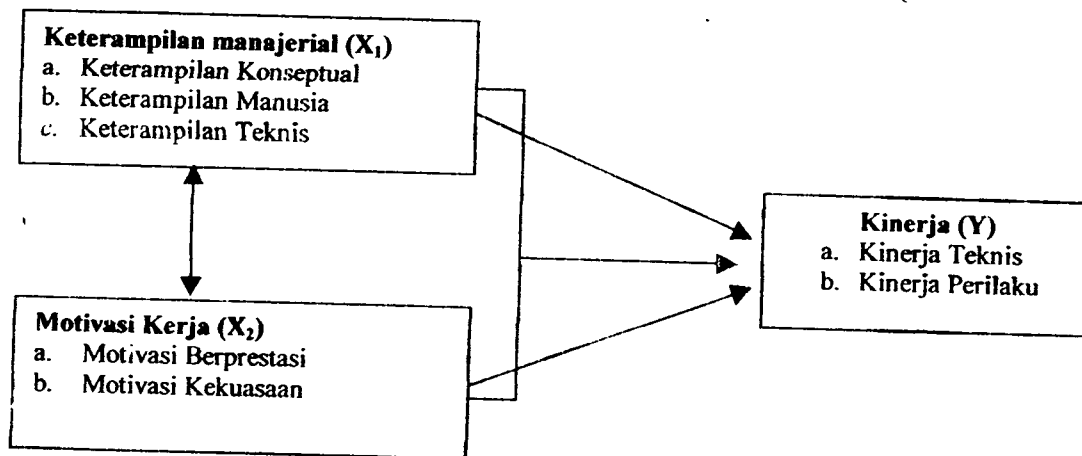


Gambar 1.2. Kerangka Konseptual



Berdasarkan pada kerangka konseptual tersebut, selanjutnya ditentukan paradigma penelitian ini. Paradigma penelitian menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma ganda dengan dua variabel bebas. Paradigma ini diilustrasikan pada gambar 1.2 berikut.



Gambar 1. 3. Paradigma penelitian

Berdasarkan pada paradigma penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial (X₁) dan motivasi kerja (X₂) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y). Keterampilan manajerial (X₁) dan motivasi kerja (X₂) secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Keterampilan manajerial (X₁) berhubungan secara positif dan signifikan dengan motivasi kerja (X₂).

J. Lokasi dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan Kantor Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang beralamat di Jl. Hayam Wuruk Nomor 16 Yogyakarta. Kota Yogyakarta terletak di Propinsi Daerah Yogyakarta dengan batas wilayah sebelah utara adalah Kabupaten Sleman, sebelah timur adalah Kabupaten Bantul, sebelah Selatan adalah Kabupaten Bantul, sebelah Barat adalah Bantul dan Sleman.

Subyek penelitian ini adalah para staf pelaksana di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang tersebar di seluruh unit mencakup Sub Bagian, Seksi dan Unit. Subyek penelitian merupakan sampel dari populasi staf pelaksana di seluruh unit yang diambil dengan teknik *propórtionate random sampling*. Untuk kepentingan triangulasi diambil data dari para pejabat struktural eselon IV melalui wawancara.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Era Otonomi

Otonomi daerah lahir karena desakan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien; dari, oleh dan untuk rakyat. Sistem pemerintahan sentralistik dimana kewenangan penyelenggaraan pemerintahan ada di pusat sudah tidak mampu lagi menampung, mengakomodasi dan merespon dengan cepat aspirasi, kebutuhan dan juga tuntutan masyarakat Indonesia yang beragam dilihat dari aspek geografis, sosial, ekonomi, maupun budaya. Selain itu, desakan globalisasi membutuhkan sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan fleksibel sebagai daya dukung pembangunan nasional agar negara mampu eksis dan unggul di tengah-tengah perubahan yang sangat cepat dan kompetisi antar negara yang sangat ketat. Singkatnya, hakekat penerapan sistem desentralisasi dan otonomi daerah adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan serta perwujudan demokrasi melalui optimalisasi dan pemberdayaan seluruh potensi atau sumber daya daerah.

Implementasi otonomi daerah mengandung dua hal pokok yang tak terpisahkan yaitu otonomi pengelolaan yang luas bagi kota/kabupaten disertai pertanggungjawabannya. Oleh karena itu, ketersediaan aparatur pemerintah daerah yang profesional, responsif terhadap efisiensi, efektivitas, dan produktivitas, terutama para pemimpinnya merupakan faktor utama penggerak dan penentu keberhasilan pembangunan di daerah. Di samping itu adalah

keuangan yang memadai dari berbagai sumber, manajemen yang transparan dan akuntabel, struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel, serta fasilitas yang mencukupi. Sebagaimana dikemukakan oleh Riwo Kaho (2003: 66) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan otonomi daerah yaitu 1) manusia pelaksanaannya harus baik, 2) keuangan harus cukup dan baik, 3) peralatannya harus cukup dan baik, 4) organisasi dan manajemennya harus cukup dan baik.

Tujuan utama implementasi otonomi daerah adalah pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan dan juga peningkatan mutu layanan pemerintah terhadap publik. Oleh karena itu otonomi daerah menuntut penerapan paradigma manajemen publik yang baru dan juga nilai-nilai *good governance* sebagai landasan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Utomo dalam Tangkisilan (2005: 112) mengatakan bahwa paradigma manajemen publik yang baru adalah:

- a. Lebih menitikberatkan pada *achievement of result dan the personal responsibility*;
- b. Pembuatan *performance indicators* sebagai ukuran, baik untuk organisasi maupun personel, sehingga diperoleh 3ES (*economy, efficiency, dan effectiveness*);
- c. Berusaha menghilangkan tendensi *classic bureaucracy* dengan membuat organisasi, personel, dan kondisi yang ada untuk lebih fleksibel;
- d. Lebih mendorong para pejabat untuk *committed* terhadap politik/keputusan-keputusan politik, tidak sekedar pelaksana yang netral dan nonpartisipan;
- e. Berusaha mengurangi fungsi-fungsi pemerintah melalui privatisasi;
- f. Adanya perubahan orientasi dari *steering ke rowing*.

Adapun karakteristik *good governance* menurut UNDP dalam LAN dan BPKP, 2000: 7) adalah sebagai berikut:

- a. *Participation*. Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya.
- b. *Rule of law*. Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.

- c. *Transparency* yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi.
- d. *Responsiveness*. Setiap lembaga dan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan harus mencoba melayani setiap *stakeholders*.
- e. *Consensus orientation*. *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur.
- f. *Equity*. Semua warga negara mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
- g. *Effectiveness and efficiency*. Proses-proses dan lembaga menghasilkan produknya sesuai dengan yang telah digariskan, dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
- h. *Accountability*. Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*), bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga *stakeholders*.

Implementasi nilai-nilai *good governance* dengan paradigma sistem pemerintahan yang baru tersebut membutuhkan profesionalitas kerja aparat pemerintah daerah. Otonomi daerah tidak akan menghasilkan kemajuan pembangunan bahkan justru sebaliknya memunculkan masalah-masalah baru ketika sumber daya manusia daerah tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, sangat wajar jika saat ini kinerja aparat pemerintah daerah yang merupakan wujud pertanggungjawaban profesionalitas kerja menjadi sorotan berbagai pihak. Kinerja mereka adalah faktor utama penentu keberhasilan pembangunan di daerah.

Secara umum kinerja aparat pemerintah daerah di era otonomi masih rendah. *Field report* oleh Tim SMERU (<http://www.SMERU.or.id>) di awal-awal tahun yang mengambil sampel di beberapa kabupaten dari beberapa propinsi menunjukkan bahwa (aparat) pemerintah daerah di tiga kabupaten di Sumatera Utara tidak menandakan adanya perbaikan. Bahkan, pungutan-pungutan kepada masyarakat semakin besar dan variatif. Di Sumba Timur dan NTT, kinerja aparat pemerintah kabupaten juga menurun. Di Magetan Propinsi Jawa Timur, kinerja

aparatus juga masih belum memuaskan dilihat dari aspek kemandiriannya. Aparatus masih terlalu tergantung pada pemerintah pusat. Selain itu, rendahnya kinerja aparatus terutama para pegawai yang berpangkat tinggi juga terungkap. Hal ini disebabkan karena di Jawa Timur terjadi kelebihan “stok” calon pejabat, sedangkan posisi yang tersedia tidak sebanding dengan “stok” itu. Hal yang sama juga terjadi di Kabupaten Kudus dan Jawa Tengah. Pelaksanaan pelayanan publik oleh aparatus pemda di beberapa sektor yang diamati dinilai masih rendah. Di kabupaten Sukabumi Propinsi Jawa Barat ditemukan bahwa kinerja aparatus menurun yang disebabkan oleh konflik internal yang terjadi di jajaran aparatus “berpangkat tinggi” yang tidak kebagian posisi. Pelayanan publik tidak semakin lancar, tidak transparan, dan pungutan liar tetap ada; ketidakberesan dalam pelaksanaan proyek, pajak serta retribusi lainnya semakin memberatkan masyarakat.

Selain itu, pemerintah daerah juga mendapat kesulitan dalam melakukan restrukturisasi dan penataan kelembagaan secara menyeluruh. Di Kota Bandar Lampung ditemukan ketumpangtindihan kewenangan tiap unit/dinas yang ada di lingkungan pemerintahan kota. Selain itu kualitas kinerja aparatus juga dinilai masih rendah. Peneliti menemukan bahwa masalah ini bermula dari tidak berkualitasnya SDM dan kuantitasnya yang tidak memadai. Secara umum, setelah pelaksanaan Otonomi Daerah, pelayanan di sektor pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur belum berubah, bahkan kondisi sarana dan prasarana pendukung pelayanan cenderung memburuk. Persoalan mendasar yang dihadapi sub sektor pendidikan di Propinsi Lampung adalah rusaknya sekitar 50% gedung SD,

rendahnya daya tampung sekolah lanjutan, tidak meratanya distribusi guru, serta masalah mutasi dan insentif guru. Sementara di sektor kesehatan, masalah yang mengemuka adalah masalah yang menyangkut status tenaga kesehatan dan jumlahnya yang belum mencukupi. Singkatnya, hasil penelitian tim SMERU sejak tahun 1999 sampai tahun 2002 menunjukkan bahwa pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah belum dapat meningkatkan mutu pelayanan pemerintah kepada masyarakat. (<http://www.SMERU/or.id/reportresearch.htm>)

Kinerja pemerintah daerah di bidang pendidikan yang masih rendah juga dilaporkan oleh *Indonesian Corruption Watch* (2003) yang menyebutkan terjadi penyimpangan dana pendidikan di Kabupaten Garut dan Sumenep. Daerah tersebut merupakan dua dari 73 kabupaten/kota yang memperoleh hibah pemerintah Belanda (*School Improvement Grant Program/SIGP II*) untuk sekolah rusak akibat bencana alam atau kerusakan. Kasus penyimpangan itu melibatkan petinggi nomor satu dan dua kabupaten, dinas pendidikan tingkat kabupaten/kota sampai dengan tingkat kecamatan. Hal-hal yang riskan sehingga muncul dugaan korupsi dan penyuapan terkait dengan: 1) pelanggaran wewenang di tubuh Dewan Pendidikan Kabupaten, 2) pembuatan keputusan sekolah penerima hibah oleh bupati, 3) ketidakjelasan pemakaian dana pendamping, 4) keseragaman jumlah dana proyek untuk sekolah yang berbeda tingkat kerusakannya, 5) lelang proyek dalam penentuan sekolah penerima, serta 6) pernyataan tidak mengeluarkan biaya (Hadiyanto, 2004: 106).

Kinerja aparat pemerintah daerah yang masih rendah tersebut perlu mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius. Berbagai upaya peningkatan

kinerja aparat pemerintah daerah baik secara kelembagaan maupun individual harus dilakukan. Bagi dunia pendidikan khususnya, kinerja aparat pemerintah yang rendah telah menyebabkan kebutuhan layanan pendidikan masyarakat di daerah tidak terpenuhi dan permasalahan-permasalahan pendidikan menjadi semakin banyak dan kompleks. Apabila hal ini berlangsung terus menerus, bukan hal yang mustahil bangsa Indonesia akan terpuruk karena kelangkaan sumber daya manusia yang bermutu untuk pembangunan.

B. Implikasi Otonomi Daerah terhadap Pendidikan: Desentralisasi Pendidikan

Pendidikan di Indonesia masih menghadapi masalah 'klasik' yaitu mutu, pemerataan, relevansi dan efisiensi. Salah satu faktor yang menyebabkan masalah tersebut belum dapat teratasi hingga saat ini adalah sistem pendidikan yang sentralistik. Pendidikan yang sentralistik telah terbukti tidak cukup memberikan daya dukung terhadap upaya pencapaian tujuan pendidikan. Sentralisasi pendidikan telah menciptakan sistem pendidikan yang sangat birokratis-teknis. Pendidikan menjadi sangat lamban menyikapi perubahan dan tuntutan lingkungan yang sangat cepat, daya inovasi dan kreasi para pengelola dan pelaksana pendidikan 'lumpuh', partisipasi dan tanggung jawab masyarakat terhadap pendidikan juga terbatas. Selain itu, demokrasi pendidikan tidak dapat terwujud di semua tingkat pendidikan karena pusat memegang penuh kendali keputusan pendidikan.

Oleh karena itu, kebijakan desentralisasi pendidikan sebagai implikasi implementasi otonomi daerah yang berlandaskan UU No. 22 /1999 tentang Pemerintah Daerah yang telah direvisi dengan UU No. 32/2004 merupakan jalan besar yang akan memfasilitasi upaya perbaikan sistem pendidikan agar lebih sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan saat ini dan masa depan. Pelaksanaan desentralisasi pendidikan ini paling tidak berlandaskan hukum UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Propinsi sebagai Daerah Otonom.

Selanjutnya, pemerintah mengeluarkan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagai penjabaran dari UU Nomor 20/2003 tentang SPN agar mutu pendidikan nasional di era desentralisasi tetap terjamin. Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Desentralisasi pendidikan yang telah melahirkan otonomi pengelolaan pendidikan memberi kesempatan kepada dunia pendidikan untuk mereformulasi kebijakan-kebijakan dan prakteknya dalam rangka upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendidikan. Paquo dan Lammert dalam Hadiyanto (2002: 47) mengatakan bahwa desentralisasi penyelenggaraan pendidikan cocok untuk kondisi Indonesia dengan alasan: 1) pembiayaan pendidikan, 2) peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, 3) redistribusi kekuatan

politik, 4) peningkatan kualitas pendidikan, dan 5) peningkatan inovasi dalam rangka pemuasan harapan seluruh warga negara.

Implementasi kebijakan otonomi daerah bidang pendidikan yang juga merupakan pencerminan dinamika manajemen pendidikan banyak diyakini sebagai cara jitu (*panacea*) untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Bedhowi (2004: 2) mengatakan bahwa banyak negara-negara tetangga kita di Asia Tenggara mulai mengadopsi pemikiran yang sebenarnya relatif tidak baru ini. Hal ini tentu saja tanpa mengabaikan pemahaman bahwa desentralisasi bukanlah obat mujarab yang dapat menyelesaikan semua permasalahan pendidikan yang banyak dan sangat kompleks. Bastian (2002: 21) mengidentifikasi 12 permasalahan dunia pendidikan kita saat ini sebagai berikut.

- a. Pernetaan ulang paradigma baru.
- b. Reposisi arah dan sasaran.
- c. Pembenahan infrastruktur.
- d. Pembenahan birokrasi.
- e. Pendidikan sebagai isu politik.
- f. Pemetaan sistem desentralisasi secara luas.
- g. Peningkatan partisipasi masyarakat.
- h. Peningkatan mutu, efisiensi dan efektivitas pengelolaan atau tenaga.
- i. Pembenahan sistem dan manajemen pendidikan nasional.
- j. Peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan dengan krukulum.
- k. Pemerataan.



Selain permasalahan tersebut, saat ini pendidikan juga sedang menghadapi berbagai tantangan yang cukup besar dan mendasar terutama dalam konteks pembangunan masyarakat, negara dan bangsa. Tantangan tersebut adalah 1) menciptakan keunggulan pendidikan; 2) pembentukan karakter bangsa; 3) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi; 4) memperkuat integrasi bangsa; dan 5) sistem pembelajaran dan penilaian yang efektif (Depdiknas, 2003: 1-5).

Kebijakan desentralisasi pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas sistem pendidikan dalam menghadapi permasalahan sekaligus merespon berbagai tantangan yang muncul. Desentralisasi pendidikan akan mendorong pelaksanaan manajemen pendidikan yang demokratis, transparan, dan responsif terhadap keberagaman kondisi daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini sangat mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan nasional.

Desentralisasi pendidikan secara tegas diatur pada pasal 14 dalam UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Dalam pasal tersebut dikatakan bahwa bidang pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten/Kota. Kemudian pada pasal 15 dikatakan bahwa penyerahan kewenangan dari pemerintah daerah dalam rangka desentralisasi memiliki konsekwensi logis berupa penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut. Selain itu, PP Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Propinsi sebagai Daerah Otonom

menjelaskan pembagian kewenangan pengelolaan pendidikan pada level pusat, provinsi dan daerah (seluruh kewenangan yang tidak dilaksanakan oleh pusat dan provinsi; prinsip residu). Mengacu pada UU dan PP tersebut maka kewenangan Kabupaten/Kota di bidang pendidikan adalah membuat petunjuk pelaksanaan penyediaan anggaran, sarana prasarana, kepegawaian beserta pengelolaannya serta melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, fasilitasi (pembinaan), pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan persekolahan, pendidikan luar sekolah dan bidang pendukung administrasi pengelolaan. Kewenangan tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan serta efisiensi dan efektivitas pembangunan pendidikan di daerah karena didasarkan dan disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan daerah. Penyelenggaraan pendidikan dengan paradigma *top-down* yang selama ini digunakan telah berubah menjadi paradigma *bottom-up*.

Perluasan kewenangan pada level daerah tersebut menyebabkan terjadinya perubahan peran, tugas pokok dan fungsi dinas pendidikan sebagai satu lembaga di bawah koordinasi pemerintah daerah yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pembangunan pendidikan di daerah. Reorganisasi (redesain dan restrukturisasi) dinas pendidikan kabupaten/kota sebagai bentuk respon terhadap tuntutan perubahan harus dilakukan. Pelaksanaan reorganisasi ini dipayungi oleh Peraturan Pemerintah Nomor 08 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah menggantikan Peraturan Pemerintah sebelumnya yaitu Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang dipertimbangkan sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan dan perkembangan

pemerintahan saat ini. PP ini memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyusun perangkat daerah yang dipertimbangkan sesuai dengan kewenangan, karakteristik, potensi, sumber daya serta pola hubungan dan kerjasama daerah. Tujuannya adalah memfasilitasi penyelenggaraan otonomi daerah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan publik.

Disamping perubahan keorganisasian yang terjadi di dinas pendidikan kabupaten/kota, desentralisasi pendidikan juga telah melahirkan perubahan-perubahan penting pada level satuan pendidikan antara lain: pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah, Otonomi Perguruan Tinggi, Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Pendidikan Berbasis Masyarakat yang diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk otonomi pengelolaan pendidikan pada level sekolah yang menekankan partisipasi "*stakeholders*". Manajemen Berbasis Sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang (Malen, Ogawa dan Kranz dalam Ibtisam Abu-Duhou, 2002: 16). Depdiknas (2001: 3) memberikan batasan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yaitu model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah dan mendorong *pengambilan keputusan partisipatif* yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua

siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Model MBS tersebut mengandung makna manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan (program) sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Prinsip kemandirian dalam MBS adalah kemandirian dalam nuansa kebersamaan dalam rangka peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan. Disamping konsep partisipatif tersebut, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan merupakan prinsip-prinsip dalam pelaksanaan MBS. Oleh karena itu, di sekolah dibentuk komite atau dewan sekolah, dan di daerah dibentuk dewan pendidikan yang keanggotaannya terdiri dari pengelola pendidikan, guru, orang tua, dan masyarakat. Adapun peran Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah diatur dalam SK Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 yaitu (1) sebagai *advisory agency* (pemberi pertimbangan), (2) *supporting agency* (pendukung kegiatan layanan pendidikan), (3) *controlling agency* (pengontrol kegiatan layanan pendidikan), dan (4) mediator atau penghubung atau pengait tali komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah. Sekolah harus selalu membina kerjasama dengan orangtua dan masyarakat, menciptakan suasana kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah agar pemberdayaan dan partisipasi masyarakat ini dapat meningkat.

Pendekatan MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya berdasarkan pada prioritas kebutuhan setempat. Kondisi ini sangat berbeda dengan masa sebelumnya dimana sekolah tidak

berdaya' untuk melakukan inovasi dan pengembangan baik program maupun kelembagaan karena otoritas keputusan atau kebijakan pendidikan ada di pemerintah pusat. Oleh karena itu, MBS sebagai bentuk inovasi pengelolaan diharapkan akan mendorong peningkatan mutu dan juga relevansi pendidikan di tiap-tiap satuan pendidikan melalui efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan serta peningkatan partisipasi dan tanggung jawab masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi.

Pada satuan pendidikan tinggi, desentralisasi diwujudkan dengan pemberian otonomi perguruan tinggi (PT-BHMN) dalam rangka membangun kemandirian. Dasar hukum PT-BHMN adalah Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum (PT BHMN). Otonomi PT ini memberi kewenangan yang luas kepada PT untuk mengelola sumber daya yang dimiliki, seperti sumber daya manusia (tenaga pengajar, staf administrasi, dan mahasiswa), sumber daya finansial (anggaran pembangunan, anggaran rutin, dan dana masyarakat), dan sumber daya fisik (aset sarana dan prasarana pendidikan), serta mengembangkan program-program dalam rangka mewujudkan visi dan misinya. Perguruan tinggi mempunyai wewenang untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada usaha memajukan ilmu pengetahuan, lembaga, dan masyarakat lingkungannya serta kesiapan merespon tantangan global.

Seiring dengan konsep desentralisasi yang berupaya mewujudkan pendidikan yang lebih demokratis tersebut, pemerintah menetapkan *Broad Based*

Education dan *LifeSkill* yang mengutamakan kebutuhan masyarakat luas. Pendidikan ini diselenggarakan dengan memanfaatkan sumber daya dari masyarakat dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Pendidikan ini sangat relevan mempertimbangkan tidak semua lulusan sekolah mampu dan mau melanjutkan ke pendidikan tinggi sehingga bekal kemampuan dasar untuk dapat bekerja sangat penting. Disamping itu, pemerintah juga melakukan pembaharuan kurikulum dengan menetapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). KBK adalah kurikulum yang lebih menekankan pembentukan atau penguasaan kemampuan dasar bagi siswa termasuk kecakapan untuk hidup (*lifeskill*) sehingga lulusan suatu satuan pendidikan benar-benar mempunyai kemampuan ataupun kecakapan sesuai yang distandarkan. Kesemuanya itu merupakan beberapa implikasi desentralisasi terhadap pendidikan. Paradigma desentralistik tersebut diharapkan akan dapat memfasilitasi perbaikan sistem pendidikan nasional secara menyeluruh dalam rangka mencapai keunggulan bangsa.

C. Posisi Kajian Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan (Pejabat Struktural) dalam Ilmu Administrasi Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu sistem yang kompleks dan dinamis. Sistem tersebut terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi dan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungannya. Oleh karena itu diperlukan administrasi pendidikan agar pengelolaan pendidikan dapat efektif, efisien dan komperhensif. Coombs dalam Oteng Sutisna (1987: 12) secara tegas mengatakan bahwa

“revolusi dalam pendidikan harus dimulai dengan manajemen (administrasi) pendidikan”.

Di Indonesia administrasi pendidikan telah lebih populer di masyarakat dengan istilah manajemen pendidikan. Hingga saat ini, para ahli pendidikan sepakat bahwa secara substansial tidak ada perbedaan antara administrasi pendidikan dengan manajemen pendidikan. Hal ini didasarkan pada kesamaan ciri utama yang dimiliki keduanya. Kesamaan ciri ini secara komprehensif dikemukakan oleh Ulbert Silalahi (2005: 116-117) yaitu:

1. Kesamaan sifat
 - a. Baik administrasi maupun manajemen memiliki sifat seni, ilmu sebagai disiplin akademik dan sama-sama berkembang ke arah sebagai profesi.
 - b. Bersifat dinamik; artinya administrasi dan manajemen selalu berkembang sejalan dengan perkembangan kehidupan manusia, budaya dan teknologi.
 - c. Bersifat integratif, artinya administrasi maupun manajemen memiliki kemampuan mengintegrasikan dari kecenderungan disintegrasi dan spesialisasi dalam berbagai disiplin keilmuan.
 - d. Bersifat normatif, dimana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen didasarkan pada nilai-nilai, etika, prosedur, tata urutan, saling berhubungan dan kebergantungan secara logis dan kerja sama organisasional untuk mencapai tujuan, meskipun belum menghasilkan hukum-hukum, dalil-dalil yang bersifat eksak, rigid dan *fixed*.
 - e. Bersifat teleologis, artinya dengan mempelajari administrasi dan manajemen memberikan kemampuan memprediksi kemungkinan yang akan timbul dari tiap kegiatan kerja sama sehingga apa yang direncanakan cenderung akan tercapai secara optimal.
 - f. Bersifat genrik, artinya proses yang universal dalam semua aktivitas yang ter (di)-organisasikan.
2. Kesamaan prinsip, yaitu efisiensi dan efektivitas usaha kegiatan kerjasama dalam pencapaian tujuan.
3. Kesamaan ciri atau karakteristik, yang antara lain adanya:
 - a. Sekelompok orang-orang.
 - b. Kerjasama atas dasar pembagian kerja.
 - c. Berlangsung dalam organisasi.
 - d. Tujuan.
4. Kesamaan sarana artinya, baik administrasi maupun manajemen dalam berbagai konsep menggunakan sarana-sarana seperti: orang-orang, metode, uang, peralatan, mesin, serta organisasi sebagai wadah berlangsungnya kegiatan pencapaian tujuan.

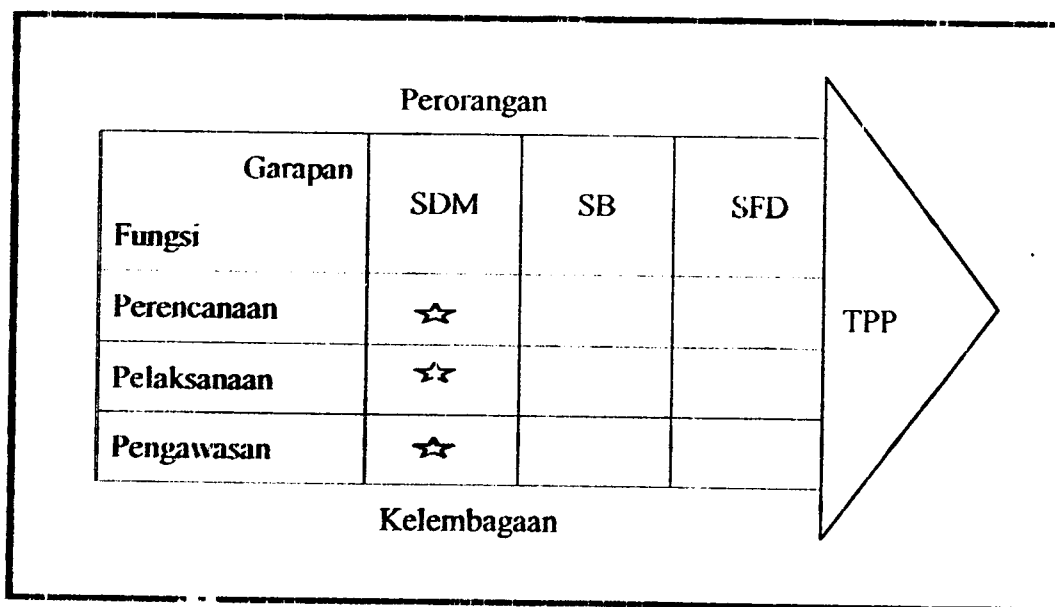
5. Kesamaan fungsi artinya bahwa administrasi dan manajemen dalam mencapai tujuan berlangsung dalam proses kegiatan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Perbedaan keduanya muncul manakala dilihat dari penggunaannya sebagaimana dikemukakan oleh Kast dan Rosenweig bahwa “*administration*’ often had the connotation of governmental or other nonprofit organization whereas ‘*management*’ has been related to business enterprises” (Chalitnas Said: 1988). Pendidikan merupakan kegiatan yang tidak berorientasi laba (*non profit oriented*), bertujuan untuk mencerdaskan manusia secara utuh mencakup intelegensi, spiritualitas dan juga emosinya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan administrasi atau manajemen pendidikan sebagai alat untuk mengarahkan seluruh aktivitas pendidikan.

Administrasi pendidikan dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan akan mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan. Oteng Sutisna (1989:19) mengatakan bahwa administrasi pendidikan adalah “keseluruhan proses dengan mana sumber-sumber manusia dan materi yang cocok dibuat tersedia dan efektif bagi pencapaian maksud-maksud organisasi secara efisien”. Senada dengan pendapat tersebut Hadari Nawawi (M. Daryanto, 1998:10) mengatakan bahwa “administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan, proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal”. Menurut Engkoswara (1999: 25) administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama itu.

Batasan-batasan tersebut menunjukkan bahwa administrasi pendidikan dapat dilihat dari dua dimensi yaitu proses mengelola pendidikan dan sumber daya pendidikan yang dikelola. Pada level sekolah Oteng Sutisna (1989:36) menyebutnya sebagai pendekatan tugas dan pendekatan proses. Pendekatan tugas, meliputi 1) program pendidikan, 2) murid, 3) personil, 4) kantor sekolah, pelayanan bantu, dan 5) hubungan sekolah-masyarakat. Sedangkan pendekatan proses meliputi 1) pengan.bilan keputusan, 2) perencanaan, 3) organisasi, 4) komunikasi, 5) koordinasi, 4) pengawasan, 5) penilaian. Dalam prakteknya, kedua pendekatan ini terpadu satu dengan lainnya, sebagaimana diilustrasikan oleh Engkoswara (1999: 26) pada gambar 2.1.berikut.



Sumber: Engkoswara. (1999). *Memju Indonesia Modern 2020*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga. Hal. 26

Gambar 2.1. Keterpaduan Fungsi dan Garapan Administrasi Pendidikan

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses pengelolaan pendidikan dikelompokkan dalam tiga fungsi utama yaitu perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan pengawasan (*evaluating*) pendidikan. Bidang yang digarap mencakup: 1) sumberdaya manusia (SDM) yang terdiri atas peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat pemakai jasa pendidikan; 2) sumber belajar (SB) adalah alat atau rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, di antaranya kurikulum; dan 3) sumber fasilitas dan dana (SFD) sebagai faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Semua fungsi dan garapan manajemen pendidikan ini merupakan media (teknologi pendidikan) atau perilaku berorganisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif (TPP) baik untuk kepentingan perorangan maupun kelembagaan. Ini mempunyai arti bahwa kriteria keberhasilan suatu manajemen pendidikan adalah produktivitas pendidikan.

Berdasarkan konsep Administrasi Pendidikan tersebut maka SDM lembaga pendidikan merupakan salah satu sumber daya pendidikan yang turut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Ditinjau dari jabatannya, SDM lembaga pendidikan yang dimaksud meliputi tenaga struktural, fungsional dan teknis (Syaefudin dan Kurniatun, 2005: 104). Tenaga struktural yaitu tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab langsung maupun tidak langsung atas satuan atau lembaga pengelola pendidikan. Tenaga fungsional yaitu tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yakni jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. Tenaga teknis yaitu



tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Para pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan merupakan tenaga struktural yang menempati posisi pimpinan unit dan bertanggung jawab langsung atas pengelolaan unitnya. Mereka berperan penting dalam menggerakkan laju pembangunan pendidikan di daerahnya melalui kebijakan-kebijakan pada level unitnya yang merupakan operasionalisasi kebijakan Dinas Pendidikan. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya pengkajian dan pengembangan para pejabat struktural eselon IV sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan untuk mencapai dan meningkatkan produktivitas pendidikan.

D. Keterampilan Manajerial dan Fungsi-Fungsi Pejabat Struktural Eselon IV

1. Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV

Pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta adalah para manajer tingkat bawah ditinjau dari tingkatan manajemen dalam organisasi dinas. Manajer tingkat bawah atau pertama adalah pimpinan terendah yang secara langsung memimpin, mengarahkan, dan mengawasi para karyawan pelaksana (operasional) dalam mengerjakan tugas-tugasnya, supaya tujuan-tujuan perusahaan tercapai (Malayu, 2004: 45). Hal senada dikemukakan oleh Robbins (2004: 5) bahwa manajer tingkat bawah atau (lini) pertama merupakan manajemen tingkatan paling rendah dan mengelola pekerjaan individu non-manajerial yang terlibat dalam produksi atau penciptaan produk organisasi.

Mereka sering disebut penyelia (*supervisors*), tetapi juga dapat disebut manajer lini, manajer kantor, atau bahkan mandor (*foreman*). Jadi, pejabat struktural IV adalah para pemimpin yang mengelola semua sumber daya dan memimpin langsung staf pelaksana di unitnya.

Setiap pemimpin membutuhkan seperangkat keterampilan yang relevan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (2001: 398) bahwa *"competence, or having a mastery of task-relevant knowledge and skills to accomplish a goal in an effective fashion, is mandatory for leader"*. Keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan yang dapat membuatnya mampu mengelola dan memimpin organisasinya dengan baik.

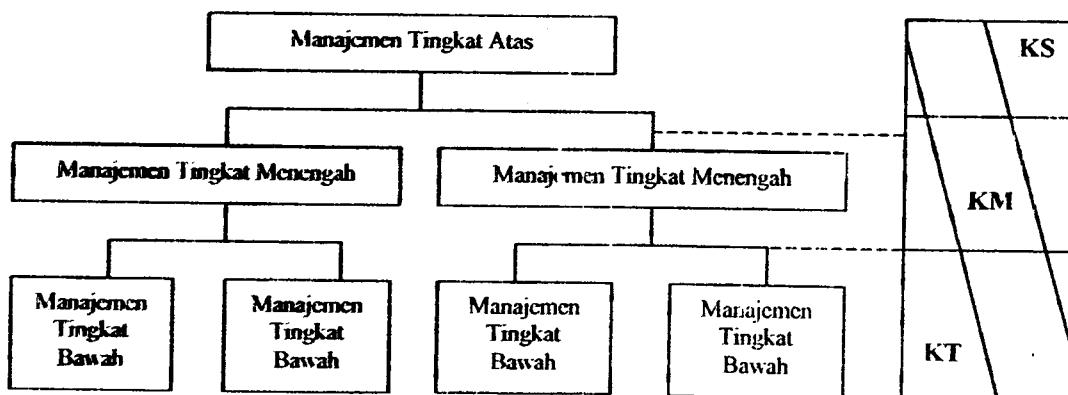
Robert L. Katz dalam Stoner, dkk (1996: 17-18) mengatakan bahwa seorang manajer di semua tingkat harus memiliki keterampilan dasar manajerial yaitu: teknis, manusiawi, konseptual yang juga harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan (Hoy dan Miskel, 2001: 398) dengan menambahkan satu keterampilan lagi yaitu administratif sebagai kombinasi ketiga keterampilan sebelumnya. Hasil penelitiannya pada 300 presiden pada daftar Fortune untuk 50 bank, asuransi, sarana umum, dan pengecer, dan 100 perusahaan industrial top dalam Hunger dan Wheelen (2004: 52) menunjukkan bahwa kebutuhan akan keterampilan teknis menurun dan kebutuhan akan keterampilan konseptual meningkat jika orang bergerak dari supervisi lini pertama ke manajemen puncak. Hasil penelitian tersebut disajikan pada gambar 2. 2. berikut.

	Teknis	Manusia	Konseptual
Manajemen Puncak	18,6%	33,0%	48,4%
Manajemen Menengah	32,3%	41,3%	26,4%
Manajemen Pertama	54,6%	31,3%	14,1%

Sumber: T.L. Wheelen dan J. D. Hunger, "Optimal Managerial Skill Mix by Hirarchical Level." Dalam J. D. Hunger dan T.L. Wheelen, "Manajemen Strategis". Terjemahan. Tahun 2003.

Gambar 2.2. Keterampilan Manajerial Optimal Menurut Level Hirarkis

Data tersebut menunjukkan bahwa setiap manajer di semua tingkat membutuhkan ketiga keterampilan tersebut. Namun, kepentingan ketiga keterampilan tersebut relatif, tergantung pada tingkatan manajer dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis paling penting bagi manajer terendah. Keterampilan manusia, walaupun penting untuk manajer di setiap tingkat, merupakan keterampilan utama bagi manajer tingkat menengah, sedangkan keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang sangat penting bagi para manajer puncak. Hal tersebut sebagaimana diilustrasikan pada gambar 2.3. berikut.



Gambar 2.3. Keterampilan Manajerial Pada Setiap Tingkatan Manajemen Organisasi

Lebih lanjut hasil penelitian Katz yang dipublikasikan dalam www.seu.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html menyimpulkan bahwa administrator membutuhkan a) keterampilan teknis yang memadai untuk menyelesaikan mekanika pekerjaan tertentu/khusus yang menjadi tanggung jawabnya, b) keterampilan manusia yang memadai dalam bekerjasama dengan orang lain dan menjadi anggota kelompok yang efektif untuk dapat membangun usaha kerjasama dalam kelompok yang dipimpinnya, c) keterampilan konseptual yang memadai untuk memahami saling hubungan berbagai faktor yang terjadi dalam situasinya yang akan mengarahkannya untuk mengambil tindakan yang mungkin untuk mencapai hasil maksimal bagi organisasi secara keseluruhan.

Pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota adalah manajer tingkat bawah. Mengacu pada konsep tersebut maka keterampilan teknis dan manusia merupakan keterampilan yang utama bagi para pejabat struktural eselon IV di samping keterampilan konseptual agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga keterampilan tersebut bagi para pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan.

a. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang paling penting bagi para manajer tingkat bawah. Stoner (1996: 17) mendefinisikan keterampilan teknis yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan metode, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Donelly, Gibson, dan Ivancevich (1992: 49) mendefinisikan keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, teknik, dan sumberdaya dalam bekerja. Thoha (2004: 37)

mendefinisikan keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu. Robbins (2004: 11) mendefinisikan keterampilan teknis adalah pengetahuan dan kemahiran di bidang tertentu. Keterampilan ini dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Bagi manajer tingkat bawah, Hilgert dan Haimann (1991: 28) mendefinisikan keterampilan teknis yaitu pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan utama dalam wilayah tanggungjawabnya (*The knowledge of and ability to perform the actual jobs within the area of responsibility of the supervisor*). Agus Dharma (2001: 19) menambahkan bahwa keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang segi-segi teknis dari pekerjaan yang dilaksanakan orang-orang yang dibawahinya. Berdasarkan batasan-batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas pekerjaan tertentu dari suatu bidang yang menjadi tanggung jawabnya utamanya.

Mengacu pada Perda Nomor 12 Tahun 2005 tentang Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, bidang-bidang yang menjadi tanggung jawab utama para pejabat struktural eselon IV adalah persekolahan formal dan non formal, kurikulum, umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi, sumberdaya kependidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan, dan perpustakaan. Sesuai dengan bidangnya tersebut, para pejabat struktural eselon IV bertugas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang diatur dengan Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 70 Tahun 2001 tentang Rincian Tugas pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.

Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat diidentifikasi dan dikelompokkan tugas-tugas utama yang menjadi tanggung jawab para pejabat struktural eselon IV sebagai berikut.

- 1) Pengelolaan informasi unit yaitu kegiatan menghimpun dan mengolah berbagai bentuk data dan informasi unit yang digunakan sebagai dasar untuk memecahkan berbagai permasalahan unit.
- 2) Penyusunan anggaran dan program kerja unit yaitu kegiatan menyusun dan mengusulkan anggaran dan program kerja unit untuk satu periode tahun anggaran.
- 3) Pelaksanaan tugas layanan unit yaitu berbagai bentuk layanan/kegiatan yang diselenggarakan oleh masing-masing unit sesuai dengan bidang serta tugas pokok dan fungsinya, misalnya layanan legalisir ijazah, pengembangan karir guru, perizinan pembukaan dan penutupan sekolah swasta, pembinaan profesionalitas guru, kepala sekolah, dan lain-lain yang ditujukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan baik internal maupun eksternal dinas.
- 4) Pelaksanaan evaluasi kerja unit yaitu kegiatan pengendalian dan penilaian pelaksanaan dan pencapaian hasil kerja unit.
- 5) Penyusunan laporan unit yaitu kegiatan menyusun hasil kerja secara tertulis sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas pokok unit.

Pejabat struktural eselon IV adalah para manajer yang bertugas dan bertanggung jawab mengelola seluruh aktivitas unitnya tersebut. Tugas-tugas utama para pejabat struktural eselon IV tersebut banyak dan beragam sehingga keterampilan teknis yang harus dimiliki pun berbeda-beda sesuai dengan

bidangnya. Mengacu pada batasan keterampilan teknis dan juga pada tugas utama para pejabat struktural eselon IV maka keterampilan teknis dalam penelitian ini adalah keterampilan pejabat struktural eselon IV dalam melaksanakan tugas-tugas utamanya tersebut dilihat dari penggunaan teknik/cara kerja yang efisien, prosedur kerja yang benar dan penggunaan peralatan kerja yang dibutuhkan.

b. Keterampilan Manusia

Keterampilan manusia merupakan kemampuan berhubungan baik dengan orang lain. Setiap manajer di semua tingkat membutuhkan keterampilan ini untuk keberhasilan kerjanya. Bahkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Perhimpunan Manajer di Amerika Serikat menunjukkan bahwa bagian terbesar dari 200 orang manajer yang diteliti sepakat bahwa kemampuan bekerjasama dengan orang lain merupakan keterampilan yang paling penting bagi seorang manajer. Keterampilan ini dinilai lebih penting dari kecerdasan pengetahuan dan keterampilan jabatan (Hersey, Blanchard dan Johnson: 1996).

Stoner (1996: 17-18) mengatakan bahwa keterampilan manusia adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok. Keterampilan manusia ini lebih menekankan pada *working with people* yang jauh berbeda dengan keterampilan teknis yang lebih menekankan pada *working with things*. Made Pidarta (2004: 217-218) mengatakan bahwa keterampilan manusia pada hakekatnya merupakan keterampilan untuk mengadakan kontak hubungan kerjasama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia. Thoha (2004: 37) mengatakan bahwa keterampilan

manusia adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya untuk mencapai tujuan.

Katz dalam www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html menjelaskan bahwa keterampilan manusia adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan kemampuan membangun kerjasama dalam kelompok yang dipimpinnya. Keterampilan ini ditunjukkan dari cara individu menerima (dan memahami persepsi dari) atasannya, rekan kerjanya dan bawahannya, serta cara ia berperilaku selanjutnya. Orang yang keterampilan manusianya tinggi menyadari sikapnya, asumsi, dan keyakinan individu dan kelompok lain. Dengan menerima pandangan, persepsi, dan keyakinan yang berbeda dari dirinya, ia terampil memahami apa yang orang lain maksudkan melalui kata-kata dan perilakunya. Ia juga terampil dalam berkomunikasi dengan yang lain, yang dalam konteks dirinya sendiri adalah apa yang dia maksudkan dengan perilakunya.

Individu seperti ini berusaha untuk menciptakan atmosfer kerja yang terbuka dan aman dimana bawahan merasa bebas untuk mengekspresikan diri mereka sendiri tanpa rasa takut. Ia mendorong bawahannya untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan segala sesuatu yang mempengaruhi mereka secara langsung. Ia peka terhadap kebutuhan dan motivasi orang lain dalam organisasinya sehingga ia dapat mengetahui reaksi yang mungkin muncul, dan hasil dari serangkaian tindakan yang berbeda-beda yang diambilnya. Dengan

kepekaan ini, dia dapat dan berkeinginan untuk *bertindak* dengan mempertimbangkan persepsi-persepsi orang lain. Hoy dan Miskel (2001: 398) menegaskan bahwa keterampilan ini berfokus pada kemampuan memahami perasaan dan sikap orang lain dan membangun hubungan kerja yang kooperatif. Agar efektif, keterampilan ini harus dilakukan secara alami, tanpa disadari, dan konsisten dalam perilaku seorang pemimpin.

Robbins (2005: 253-275) menyebutkan bentuk-bentuk keterampilan manusia seorang manajer antara lain kemampuan mempengaruhi keputusan-keputusan atau tindakan-tindakan kerja, mendengar secara aktif, kepekaan terhadap perbedaan budaya orang lain, memilih kepemimpinan yang efektif, memberi petunjuk, membimbing, menasehati, mendorong dan menolong karyawan dalam memperbaiki kinerja, menciptakan tim yang efektif, mendelegasikan (memberdayakan), merancang pekerjaan yang mampu memberi motivasi, mengembangkan kepercayaan, mendisiplinkan, mewawancarai, berunding atau negoisasi, memberi umpan balik kerja, melakukan pertemuan-pertemuan yang produktif. Sedangkan bentuk keterampilan manusia menurut Sumidjo (2002: 388) antara lain mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya, mampu menciptakan satu lingkungan dimana pemimpin dan bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan bekerja sama secara harmonis dan produktif, mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif, mampu berhubungan dengan orang lain dan menciptakan lingkungan yang terpercaya, keterbukaan dan rasa hormat bagi individu. Beragam bentuk keterampilan manusia tersebut oleh Maman S (1999: 98) dikelompokkan secara lebih sederhana menjadi kemampuan

untuk bekerja dalam kelompok atau dengan kelompok lain secara organisasi maupun individu, memperbaiki motivasi, komunikasi, memimpin dan mengarahkan orang-orang untuk mengerjakan sesuatu dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan manusia adalah keterampilan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain. Keterampilan manusia ini dibutuhkan para pejabat struktural eselon IV selaku manajer tingkat bawah terutama berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pengarahan atau penggerakan dimana mereka harus mampu memimpin, memotivasi, mengarahkan/menggerakkan, membina, dan mengendalikan stafnya agar mau bekerja dengan baik. Keterampilan dalam berhubungan dan membangun kerjasama dengan orang lain terutama stafnya ini akan sangat menentukan keberhasilan para pejabat struktural eselon IV dalam mencapai tujuan unit/dinasnya. Stoner (1996) mengatakan bahwa manajer bekerja dengan dan melalui orang lain. Jadi, tanpa memiliki keterampilan manusia mustahil para manajer dapat berhasil mencapai tujuan organisasinya.

c. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual dibutuhkan oleh setiap manajer terutama manajer puncak. Hoy dan Miskel (2001: 398) mengatakan bahwa "Dengan ruang lingkup aktivitas dan kompleksitas yang lebih besar terkait dengan pekerjaan-pekerjaan yang lebih tinggi dalam hirarki, keterampilan konseptual sangat penting untuk mendukung efektivitas para administrator yang berada pada level puncak organisasi". Dijelaskan lebih lanjut oleh Hunger dan Wheelen (2003: 43) bahwa



pekerjaan manajemen puncak bersifat multidimensi dan berorientasi pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Tugas khusus manajemen sangat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, dan mencerminkan analisis misi, tujuan strategi, dan aktivitas utama lainnya. Tetapi secara umum, manajer puncak yang efektif adalah orang yang melihat bisnis secara keseluruhan, orang yang menyeimbangkan kebutuhan perusahaan sekarang dengan kebutuhan yang akan datang, dan orang yang dapat membuat keputusan logis secara tepat waktu.

Dengan memperhatikan pekerjaan manajer puncak tersebut, dapat disimpulkan bahwa tanpa keterampilan konseptual, para manajer puncak tidak akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik yang berakibat pada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini ditegaskan oleh Made Pidarta (2004: 206) bahwa keterampilan konseptual ini sangat dibutuhkan oleh para manajer puncak sehubungan dengan tugas utamanya yaitu menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan sesuatu yang baru, dan memutuskan.

Keterampilan konseptual menurut Hoy dan Miskel (2001: 398) adalah kemampuan mengembangkan dan menggunakan ide-ide dan konsep-konsep untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memecahkan masalah yang kompleks. Robbins (2004: 11) secara sederhana mendefinisikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. Misalnya, pengambilan keputusan menuntut para manajer untuk menemukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif-alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu,

mengevaluasi alternatif-alternatif, dan memilih alternatif yang paling baik. Secara lebih operasional Maman S (1999: 98) mengatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk berpikir dalam memberikan pengertian, pandangan, dan pendapat dalam menangani kegiatan-kegiatan organisasi secara menyeluruh. Baik mengenai kebijakan, kemungkinan-kemungkinan dalam menghadapi perubahan-perubahan dan bagaimana mengantisipasinya atau dalam menghadapi perubahan dan bagaimana mengimplikasikan, serta menyinkronisasikan semua kegiatan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pemimpin yang memiliki keterampilan konseptual mampu mengetahui bermacam-macam faktor dalam suatu keadaan yang berkaitan satu sama lain sehingga tindakan yang diambilnya ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Keterampilan konseptual ini lebih menekankan pada *working with ideas*; merupakan kemampuan untuk mengembangkan gagasan-gagasan yang bersifat strategis dalam memberikan gambaran tentang metode, teknik, dan problema kunci dalam mengatasi hambatan-hambatan organisasional dalam mencapai tujuannya (Ulbert Silalahi, 2005: 146).

Mengutip pendapat Hellriegel & Slocum (1978) selanjutnya ia mengatakan bahwa keterampilan konseptual menunjuk pada pengembangan kemampuan:

1. melihat organisasi sebagai satu keseluruhan dan hubungannya dengan lingkungannya;

2. mengerti bagaimana bagian-bagian dan fungsi-fungsi organisasi bergantung pada satu sama lain dan bagaimana perubahan-perubahan dalam satu bagian dapat mempengaruhi semua bagian lainnya;
3. mengetahui bagaimana mendiagnosis dan menaksir perbedaan-perbedaan tipe-tipe dari masalah-masalah manajemen;
2. menggunakan model-model atau kerangka kerja untuk pengelolaan *true-to life* masalah-masalah manajemen..

Bentuk-bentuk keterampilan konseptual menurut Robbins (2002: 273-277) antara lain kemampuan untuk menilai budaya organisasi, mengamati lingkungan dengan cepat yaitu mengantisipasi dan menafsirkan perubahan yang sedang berlangsung di lingkungan, dan memecahkan masalah dengan kreatif. Sumidjo (2002: 389-340) menyebutkan bahwa keterampilan konseptual meliputi 1) kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, 2) mengetahui bagaimana fungsi organisasi yang bermacam-macam dan saling tergantung satu sama lain dan bagaimana pertumbuhan yang terjadi pada satu bagian tertentu akan berpengaruh pada bagian yang lain, dan 3) mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh aktivitas, kepentingan dan perspektif dari individu dan kelompok ke dalam satu organisasi sebagai totalitas.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya keterampilan konseptual adalah kemampuan berpikir secara sistemik dan komprehensif untuk dapat membuat keputusan dan tindakan yang tepat bagi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Pejabat struktural eselon IV adalah para manajer tingkat bawah yang memimpin satu unit atau bagian pada

level paling bawah dalam struktur organisasi dinas. Ia membutuhkan keterampilan konseptual untuk efektivitas dan efisiensi pengelolaan unitnya sebagai bagian integral dari dinas secara keseluruhan. Oleh karena itu, kebutuhan penggunaan keterampilan konseptual para pejabat eselon IV berbeda dengan manajemen puncak yang membutuhkan keterampilan ini terutama untuk menentukan arah atau strategi organisasi.

Hilgert dan Haimann (1991: 27-32) mendefinisikan keterampilan konseptual bagi manajer tingkat bawah adalah kemampuan memperoleh, menggunakan, menginterpretasikan, dan memanfaatkan informasi untuk membuat keputusan-keputusan penting. ...Keterampilan konseptual ini penting bagi para manajer tingkat bawah terutama berkaitan dengan pelaksanaan fungsi perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi manajerial pertama yaitu menentukan apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang. Perencanaan meliputi penentuan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur, dan lain-lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan lebih bersifat konseptual dan intelektual. Perencanaan berarti berpikir sebelum bertindak, melihat maju dan menyiapkan masa depan, menetapkan jalan, dan berpikir apa dan bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan. Manajer tingkat bawah sebagai manajer sebuah departemen bertugas membuat rencana-rencana departemen yang spesifik yang harus selaras dengan tujuan umum yang ditetapkan oleh manajemen di atasnya.

Mencermati tingkatan manajemen sekaligus tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan oleh para manajer tingkat bawah tersebut maka keterampilan

konseptual para pejabat struktural eselon IV terdiri dari kemampuan untuk menetapkan atau memilih prioritas program/kegiatan unit, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang selaras dengan visi, misi, strategi/kebijakan, dan tujuan dinas pendidikan.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang mutlak harus dimiliki oleh setiap pemimpin atau manajer berkaitan dengan tugas utamanya yaitu mengelola dan memimpin. Oleh karena itu, perlu dilakukan berbagai upaya peningkatan dan pengembangannya. Silalahi (2005: 156) menyebutkan antara lain melalui pendidikan formal Strata Satu (S1), Strata Dua (S2), dan Strata Tiga (S3) di perguruan tinggi; latihan jabatan dalam *pre service training*, *in service training* dan *on the job training*, mengikuti seminar, simposium, konferensi, *coaching* yang berhubungan dengan administrasi dan manajemen atau langsung melalui praktek.

2. Fungsi-fungsi Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV

Semua ahli sepakat bahwa manajer di semua tingkat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial atau pengelolaan yang sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Keterampilan manajerial yang terdiri atas keterampilan konseptual, manusia, dan teknis sebagaimana diuraikan di atas adalah keterampilan yang harus dimiliki para manajer untuk dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dengan baik. Robbins (2004: 10) mengatakan bahwa keterampilan manajerial harus dikuasai oleh manajer agar efektif melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan/penggerakan, dan pengendalian.

Fungsi-fungsi manajerial yang dikemukakan oleh para ahli sangat bervariasi. Stoner (1996) dan Robbins (2002) mengelompokkannya menjadi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau penggerakan) dan *controlling* (pengendalian). Berikut adalah fungsi-fungsi manajerial dan kegiatan yang dilakukan di tiap fungsi oleh para pejabat struktural eselon IV.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi fundamental manajemen karena pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengendalian harus didahului dengan perencanaan. Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan rencana. Produk perencanaan adalah rencana. Dalam suatu rencana ditetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan pedoman-pedoman untuk mencapai tujuan itu. Siagian (2003: 88) mendefinisikan perencanaan yaitu proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Robbins (2005: 174) mengatakan bahwa perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi. Thoha (2004: 77) mendefinisikan perencanaan yaitu pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang

dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang saat rencana dibuat.

Robbins (2004: 174) menyebutkan empat alasan utama untuk merencana sebagai berikut. a) Perencanaan memberikan arah (sasaran) kepada para manajer dan non manajer dan apa yang harus mereka sumbangkan untuk mencapai sasaran. Mereka juga dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan, bekerja sama satu sama lain, dan melakukan berbagai hal untuk mencapai sasaran secara efisien. b) Perencanaan mengurangi dampak perubahan. Perencanaan membuat para manajer dapat merencana untuk mengantisipasi perubahan dan membuat tanggapan yang paling efektif terhadap perubahan. c) Perencanaan meminimalkan pemborosan dan kegiatan rangkap sehingga pemborosan waktu dan sumber daya dapat diminimalkan. d) Perencanaan digunakan sebagai sasaran atau standar untuk mengendalikan. Melalui fungsi pengendalian, kinerja aktual dibandingkan dengan sasaran tersebut, setiap penyimpangan diidentifikasi, dan dilakukan berbagai tindakan koreksi yang dibutuhkan.

Lebih lanjut Robbins (2005: 178) mengelompokkan perencanaan ke dalam beberapa jenis. Perencanaan dilihat dari luasnya yaitu rencana strategis lawan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan, menjadi sasaran umum organisasi tersebut, dan berusaha menempatkan organisasi tersebut ke dalam lingkungannya. Rencana operasional adalah rencana yang memerinci detail cara mencapai sasaran menyeluruh. Rencana strategis cenderung mencakup kerangka waktu yang lebih panjang, termasuk merumuskan sasaran sedangkan rencana operasional

mendefinisikan berbagai cara untuk mencapai sasaran itu. Rencana operasional cenderung mencakup periode waktu yang pendek-bulanan, mingguan dan harian.

b) Perencanaan dilihat dari kerangka waktu yaitu jangka pendek lawan jangka panjang. Rencana jangka panjang adalah rencana dengan kerangka waktu lebih dari tiga tahun. Rencana jangka pendek sebagai rencana yang mencakup satu tahun atau kurang. Rencana jangka menengah adalah periode waktu mana saja yang ada diantaranya. c) Perencanaan dilihat dari kekhususan yaitu rencana pengarah lawan pemerinci. Rencana pemerinci adalah rencana yang didefinisikan dengan jelas dan tidak memberi ruang untuk penafsiran. Rencana pengarah adalah rencana yang fleksibel supaya dapat menanggapi perubahan yang tidak terduga yang menjadi pedoman umum. e) Perencanaan dilihat dari frekwensi penggunaan yaitu rencana sekali lawan terus menerus. Rencana sekali pakai yaitu rencana yang digunakan satu kali saja yang secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan situasi yang unik. Rencana terus menerus adalah rencana yang berkesinambungan yang menjadi pedoman bagi kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang. Rencana terus menerus mencakup penentuan kebijakan, peraturan dan prosedur.

Semua manajer melaksanakan perencanaan. Namun, jenis perencanaan yang dilakukan berbeda-beda sesuai dengan tingkatannya dalam organisasi. Robbins (2004: 184) mengatakan bahwa sebagian besar perencanaan operasional mendominasi kegiatan perencanaan manajer tingkat rendah. Pada tingkatan organisasi yang tinggi, perencanaan semakin berorientasi pada strategi. Dijelaskan oleh Maman S (1999: 166) bahwa pada tingkat manajemen puncak disebut

perencanaan strategis yang memperlihatkan tujuan organisasi dalam posisi dengan lingkungan. Pada tingkat ini, perencanaan akan dihadapkan pada ketidakpastian dimana setiap langkah yang diambil oleh organisasi akan harus memperhitungkan resiko yang akan terjadi pada tingkatan perencana. Pada tingkat manajemen menengah, perencanaan ditujukan untuk melaksanakan rencana-rencana strategi dengan cara mengkoordinasikan semua kegiatan pada setiap unit organisasi yang berbeda. Perencanaan ini disebut perencanaan taktis, termasuk didalamnya mengatur sumber-sumber yang akan dipergunakan untuk menolong organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Manajer bekerja untuk mengembangkan alternatif dan estimasi kemungkinan untuk memperoleh pendapatan. Kepastian dan ketidakpastian akan menjadi persoalan dalam pengambilan keputusan. Pada tingkat menengah lebih banyak kebijakan internal untuk melanjutkan dan melaksanakan strategi dan kebijakan yang telah ditentukan. Kemungkinan resiko akan dapat diperkecil dengan bantuan teknik kuantitatif melalui riset dan peramalan.

Tingkat manajemen bawah membuat perencanaan operasional. Para manajer lini pertama harus mengikuti rencana taktis yang telah ditentukan oleh manajer tingkat menengah untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh manajer tingkat puncak. Rencana operasional sifatnya spesifik dan berwujud. Di dalamnya terdapat resiko, akan tetapi biasanya banyak informasi yang masuk ke tangan manajer dalam pengambilan keputusan. Masalah utama lingkungannya terdiri dari tujuan, kebijakan, budget, prosedur dan aturan.

Rencana pada tingkat ini lebih otomatis dan keputusan dapat dikuantifikasikan dalam menghasilkan produksi atau biaya dan anggarannya.

Selanjutnya Thoha (2003: 85) mengatakan bahwa terdapat dua tipe rencana operasional yaitu rencana sekali pakai (*single use plans*) dan rencana tetap (*standing plans*). Rencana sekali pakai (*single use plans*) dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai. Tipe-tipe pokok rencana sekali pakai adalah program, proyek dan anggaran. Rencana tetap (*standing plans*) merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Wujud umum rencana-rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Rencana-rencana ini sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu diubah (modifikasi) atau dihapuskan.

Dilihat dari sisi waktu, rencana-rencana operasional termasuk kategori rencana jangka pendek yaitu rencana dengan periode waktu kurang atau sampai dengan satu tahun. Para manajer tingkat bawah melakukan perencanaan jangka pendek yaitu untuk beberapa bulan, satu bulan, satu minggu, atau mungkin untuk satu hari atau satu *shif*. Hilgert dan Haimann (1991: 140) mengatakan bahwa manajer tingkat bawah lebih banyak melakukan perencanaan jangka pendek. Rencana-rencana jangka pendek yang dibuat manajer tingkat bawah harus terkoordinasi dan terintegrasi dalam rencana-rencana jangka panjang dari manajemen yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajer tingkat bawah perlu mengetahui dengan baik rencana-rencana jangka panjang organisasi untuk mengintegrasikan rencana-rencana jangka pendek mereka ke dalam rencana-

rencana organisasi secara keseluruhan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Bittel dan Newstrom (1994: 72) bahwa bagi manajer tingkat bawah perencanaan merupakan fungsi untuk menetapkan tujuan dan sasaran serta mengubahnya menjadi rencana-rencana khusus. Hasil dari perencanaan dapat berupa jadwal pengoperasian, spesifikasi mutu, anggaran belanja, jadwal waktu, dan batas waktu penyelesaian pekerjaan. Proses perencanaan juga menghasilkan kebijakan, prosedur pengoperasian yang baku, peraturan-peraturan dan ketetapan-ketetapan.

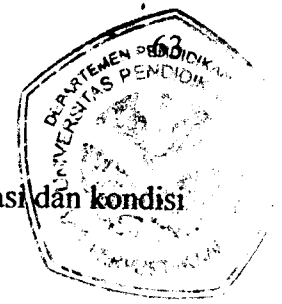
Perencanaan merupakan suatu proses yang terdiri dari langkah-langkah yang berulang dan berinteraksi serta berjalan secara simultan. Perencanaan pada level manapun, para prinsipnya melakukan langkah-langkah yang relatif sama. Langkah-langkah perencanaan menurut Siagian (2003: 89) yaitu a) menetapkan tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang sebagai dasar perencanaan; b) mengadakan *research* untuk mendapatkan dan mengumpulkan data dan fakta-fakta secara obyektif dan lengkap sehingga dapat meramalkan masa yang akan datang; c) merumuskan berbagai alternatif untuk melaksanakan pekerjaan; d) memilih berbagai kemungkinan yang telah ditetapkan, prioritas yang paling tepat; e) menetapkan berbagai kemungkinan kekeliruan dalam menetapkan ramalan, dugaan, dan kemungkinan cara pemecahannya bila benar-benar terjadi; f) membuat urutan-urutan pekerjaan secara sistematis, dari mana pekerjaan akan dimulai.

Empat tahap kegiatan perencanaan menurut Thoha (2004: 79) yaitu a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok

kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif. b) Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap ini memerlukan informasi-terutama keuangan dan data statistik-yang didapat melalui komunikasi dalam organisasi. c) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. d) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

Uraian di atas menunjukkan proses dan peran penting perencanaan dalam manajemen. Perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana telah ditetapkan dan diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan

kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi secepat mungkin.



b. Pengorganisasian

Setelah rencana disepakati dan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengorganisasian semua sumber daya agar dapat berdaya guna secara maksimal mendukung pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Thoha (2004: 168) mengatakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Malayu S.P. Hasibuan (2004: 118) mengatakan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. George T. Terry dalam Malayu S.P. Hasibuan (2004: 119) mengatakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Para manajer tingkat bawah melakukan pengorganisasian yaitu menetapkan pembagian kerja, penugasan kerja, pengelompokan pekerjaan untuk koordinasi, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab (Agus Dharma, 2001: 5). Pendapat yang sama dikemukakan oleh Hilgert dan Haimann (1991: 32) mengatakan bahwa pengorganisasian bagi para manajer tingkat bawah berarti menentukan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan; 3) penugasan tanggung jawab tertentu; 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Pendapat senada dikemukakan oleh Robbins (2002: 3) bahwa pengorganisasian meliputi: 1) menetapkan apa tugas-tugas yang harus dikerjakan, 2) siapa yang harus mengerjakan, 3) bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, 4) siapa melapor kepada siapa, dan 5) dimana keputusan harus diambil.

Bagi para karyawan, pengorganisasian yang baik memberikan garis hubungan kerja yang tegas serta kejelasan tugas, tanggung jawab dan wewenang tiap-tiap individu dalam organisasi. Fungsi ini sangat berkaitan erat dengan *staffing*. Bahkan beberapa ahli mengatakan bahwa *staffing* (perekrutan dan penempatan personel yang memenuhi kualifikasi dalam posisi-posisi dan jabatan organisasi) merupakan fungsi dari pengorganisasian (Dubrin dan Williams, 1989: 16). Sedangkan Thoha (2004: 234) mengatakan bahwa kegiatan-kegiatan *staffing* atau penyusunan personalia sangat erat kaitannya dengan tugas-tugas kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi, sehingga pembahasannya sering

ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengarahan. Fungsi ini juga berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian dimana pengorganisasian mempersiapkan “kendaraannya” dan penyusunan personalia mengisi “pengemudi”nya yang sesuai dengan posisi kerja yang ada. Oleh karena itu Ngalim Purwanto (2005: 16) mengatakan bahwa hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan, dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas tersebut. Terlepas dari adanya perbedaan pendapat tersebut, para manajer tingkat bawah melaksanakan fungsi *staffing* untuk keberhasilan pelaksanaan tugas mereka.

Hilgert dan Haimann (1991: 32) mengatakan bahwa para manajer tingkat bawah melaksanakan *staffing* yaitu perekrutan, pemilihan, orientasi dan pelatihan karyawan. Fungsi ini meliputi penilaian kinerja karyawan, mempromosikan, dan memberikan kesempatan untuk berkembang dan juga perbaikan sistem kompensasi dan upah. Hal yang sama dikatakan oleh Agus Dharma (2001: 5) bahwa *staffing* atau pendayagunaan tenaga adalah menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan serta melatih dan menilai kinerja karyawan. Ditegaskan oleh Bittel dan Newstrom (1994: 73) bahwa *staffing* atau menetapkan staf bagi para manajer tingkat bawah adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi. Para manajer tingkat bawah pertama-tama menghitung secara tepat berapa banyak karyawan yang dibutuhkan oleh suatu bagian untuk menyelesaikan pekerjaan bagian tersebut. Kemudian mereka mewawancarai, memilih, dan melatih

orang-orang yang tampaknya paling cocok untuk menduduki jabatan-jabatan yang lowong.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian tidak cukup hanya merancang struktur, tugas dan hubungan kerja. Pengisian jabatan atau penempatan personil dalam suatu pekerjaan merupakan substansi pengorganisasian yang paling esensial. Hal ini karena manusia adalah faktor penentu keberhasilan organisasi untuk dapat mencapai tujuan dengan bantuan sumber-sumber daya lainnya. Melalui *staffing* yang baik maka prinsip *the right man on the right place* direalisasikan dan sumber daya manusia organisasi dapat berdaya guna secara maksimal.

c. Pengarahan

Setelah sumber daya material dialokasikan dan tanggung jawab tiap-tiap orang telah ditentukan maka langkah penting selanjutnya adalah mengarahkan orang-orang tersebut ke tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini lazim disebut dengan fungsi kepemimpinan, pengarahannya, penggerakan atau pemotivasian. Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan adalah mempengaruhi perilaku yang akan mendukung pencapaian sasaran organisasi (Dubrin, Ireland dan Williams, 1989: 4). Pengarahan menurut Malayu (2004: 183) adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Kootz dan O'Donnel dalam Malayu (2004: 184) mengatakan bahwa pengarahannya adalah pengelolaan aspek-aspek interpersonal yang mana bawahan-bawahan diarahkan untuk memahami dan berkontribusi secara efektif dan efisien

dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. (*Directing and leading are the interpersonal aspects of managing by which subordinate are led to understand and contribute effectively and efficiendy to the attainment of enterprise objectives*).

Steinmetz dan Todd (1992: 53) mengatakan bahwa pengarahan meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan mempengaruhi pegawai agar bekerja pada level standar yang ditetapkan. Memimpin, mendelegasikan, menjelaskan, mengoreksi, dan menilai termasuk dalam fungsi ini. Pengarahan merupakan bagian komunikasi yang esensial yang harus dikuasai dan selalu dilakukan oleh para manajer tingkat bawah yang efektif. Hal senada dikemukakan oleh Hilgert dan Haimann (1991: 33) bahwa fungsi pengarahan ini disebut juga menggerakkan, memimpin, memotivasi, atau mempengaruhi karena berhubungan erat dengan semangat kerja pegawai, kepuasan kerja, produktivitas, dan komunikasi. Fungsi pengarahan bagi para manajer tingkat bawah adalah kegiatan mengembangkan potensi karyawan secara maksimal dengan cara membimbing, mengajar, dan melatih mereka dengan efektif. Para manajer tingkat bawah tidak cukup hanya merencanakan dan mengorganisasikan semua karyawan yang ada. Mereka harus berusaha untuk memotivasi karyawan secara positif saat bekerja. Pengarahan merupakan fungsi yang dilaksanakan sehari-hari (*day to day process*) oleh manajer tingkat bawah untuk mencapai kinerja maksimal. Pengarahan adalah proses dimana manajer mer gupayakan bawahan berperilaku ke arah tujuan; oleh karena itu pengarahan adalah fungsi manajerial yang mengarahkan tindakan. Fungsi ini berarti memberikan instruksi, tugas, mengarahkan (memerintah) dan

juga membangun kelompok kerja yang efektif dengan mendorong pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati dan antusias mencapai tujuan yang ditetapkan. Karakteristik arahan (*directives*) yang baik adalah *reasonable*, dapat dipahami, spesifik dengan batas waktu yang jelas, selaras dengan tujuan organisasi, dan dikomunikasikan dengan nada dan kata-kata yang tepat (Hilgert dan Haimann, 1991: 315-316)

Bittel dan Newstrom (1994: 73) menjelaskan melalui fungsi ini manajer tingkat bawah menggiatkan sumber daya manusia yang penting di bagiannya dengan cara memberikan motivasi, mengadakan komunikasi, dan menerapkan kepemimpinan. Hal ini mendukung pendapat Agus Dharma (2001: 5) yang lebih menekankan fungsi pembinaan kepada bawahan daripada fungsi pengarahan yaitu memberi contoh, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Termasuk di sini adalah upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkinerja bagus.

Secara operasional pengarahan adalah pemberian petunjuk bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan, pemberian bimbingan dalam rangka perbaikan cara-cara kerja bekerja, pengawasan terhadap pelaksanaan instruksi-instruksi yang diberikan agar tidak menyimpang dari arah yang ditetapkan, penghindaran dari kesalahan-kesalahan yang diperkirakan dapat timbul dalam pekerjaan, dan sebagainya. Kegiatan pengarahan menurut Sagala (2000: 58) antara lain 1) memberikan dan menjelaskan perintah, 2) memberikan petunjuk pelaksanaan suatu kegiatan, 3) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan

berbagai kegiatan organisasi, 4) memberikan koreksi agar setiap personel melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Para manajer tingkat bawah melaksanakan fungsi pengarahan agar para bawahannya dapat berkontribusi secara optimal terhadap organisasi. Fungsi ini lebih menekankan pada upaya pembinaan dan pengembangan potensi bawahan. Oleh karena itu, fungsi pengarahan ini berhubungan erat dengan tingkah laku manusia, hubungan antar manusia, komunikasi dan kepemimpinan. Kegiatan manajer tingkat bawah dalam melaksanakan fungsi ini oleh Agus Darma (2001: 10) dikategorikan sebagai kegiatan supervisi yang berbeda dengan kegiatan tugas. Kegiatan tugas adalah kegiatan yang melibatkan supervisor dalam pelaksanaan langsung suatu pekerjaan. Kegiatan ini biasanya adalah kegiatan yang dapat didelegasikan kepada bawahan. Sedangkan kegiatan supervisi adalah kegiatan mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan orang lain (bawahan) dengan cara mengarahkan, melancarkan, memimpin, dan mengendalikan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pekerjaan utama para manajer tingkat bawah adalah melakukan supervisi (pengarahan, pembinaan dan pengendalian bawahan) dan melakukan juga bagian dari pekerjaan itu. Oleh karena itu, para manajer tingkat bawah harus dapat membedakan tugasnya dan menekankan pada aspek supervisi. Hal ini tepat karena manajer tingkat bawah berhubungan langsung dengan staf pelaksana dan keberhasilan kerjanya sangat ditentukan oleh kinerja bawahannya.

d. Pengendalian

Hal yang harus selalu dilakukan dan ada dalam setiap fungsi atau kegiatan manajemen adalah pengendalian. Pengendalian adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti (Robbins, 2002: 3). Thoha (2004: 360) mendefinisikan pengendalian yaitu proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkaitan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Dubrin, Ireland dan Williams (1989: 4) mendefinisikan pengendalian secara sederhana yaitu menjamin rencana-rencana berjalan sebagaimana seharusnya. (*the function of controlling is to ensure the proper execution of plans*).

Para manajer tingkat bawah melaksanakan fungsi pengendalian yaitu menghimpun informasi tentang pencapaian hasil, membandingkannya dengan standar/rencana, dan melakukan tindakan perbaikan jika perlu (Agus Dharma, 2001: 5). Menurut Hilgert dan Haimann (1991: 33) pengendalian berarti menentukan apakah rencana-rencana telah tercapai; memutuskan apakah telah ada kemajuan dalam rangka mencapai tujuan; jika perlu, membetulkan penyimpangan dan hambatan-hambatan. Oleh karena itu pengendalian tidak hanya menjamin sasaran telah tercapai, namun juga tindakan korektif atas kegagalan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Pengendalian juga berarti memperbaiki rencana-rencana jika situasi membutuhkan. Berkaitan dengan fungsi ini, Bittel dan Newstrom (1994: 73) mengatakan bahwa di saat rencana-rencana departemen dilaksanakan, para manajer tingkat bawah secara berkala harus mencatat

bagaimana hasil pelaksanaan rencana tersebut. Untuk melakukannya, para manajer tingkat bawah mengukur hasil-hasil, membandingkannya dengan hasil yang diharapkan, menilai seberapa penting kesenjangan yang terjadi, dan kemudian mengambil tindakan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Pengendalian dipedomani oleh tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan.

Langkah-langkah pengendalian secara sistematis dikemukakan oleh Steinmetz dan Todd (1992: 52-53) sebagai berikut. 1) Pra pengendalian yaitu perencanaan yang akan meminimalkan perlunya tindakan korektif. 2) Penetapan standar yaitu menetapkan tingkat kinerja untuk masing-masing pekerjaan. Standar bisa formal - berdasarkan serangkaian pengukuran dan ditulis dalam bentuk tertentu sehingga dapat digunakan oleh mereka yang mengimplementasikan rencana - atau informal-berdasarkan *judgement* dan pengalaman. Standar dapat mencakup biaya, jadwal, mutu, atau jumlah. Dapat juga faktor-faktor yang berkaitan dengan pelanggan, pemasok, perlengkapan, dan proses. 3) Pengukuran untuk menentukan apakah standar telah terpenuhi. Termasuk dalam kegiatan ini adalah mengobservasi pekerjaan saat sedang berjalan dan menganalisis umpan balik dalam bentuk laporan lisan dan tertulis. Umpan balik data harus akurat sebagai dasar pembuatan keputusan yang baik. 4) Melakukan tindakan korektif segera saat diketahui kinerja yang diharapkan tidak terpenuhi.

Pendapat senada dikemukakan oleh Thoha (2004: 352) yang menyebutkan lima tahap proses pengendalian yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan). Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang

dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, misalnya dengan ukuran berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur, dalam bentuk apa pengukuran dilakukan, dan siapa yang akan terlibat. 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan yaitu setelah frekwensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Cara yang dapat dilakukan yaitu observasi, laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, metoda-metoda otomatis, dan inspeksi, pengujian, atau dengan pengambilan sampel. 4) Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan yaitu perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang ditetapkan. 5) Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan; jika hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk misalnya standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. Hal senada dikemukakan oleh Robbins (2005: 171) yang menyebutkan tiga tahap proses pengendalian yaitu: 1) mengukur kinerja sebenarnya, 2) membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar, dan 3) mengambil tindakan manajerial untuk membetulkan penyimpangan atau standar yang tidak memadai.

Pengendalian memungkinkan setiap kesalahan, kelemahan, kekurangan, dan lain-lain yang bersifat menghambat kegiatan atau program diketahui sedini mungkin untuk segera diberi tindakan yang tepat. Penyimpangan yang mungkin terjadi dalam kegiatan dapat berkaitan dengan penggunaan waktu, material,



maupun tenaga/orang yang menyebabkan inefektivitas dan inefisiensi pencapaian tujuan. Hal yang fatal dan juga sangat mungkin terjadi adalah kegagalan program atau kegiatan. Dengan kata lain sebaik apapun suatu rencana akan sia-sia tanpa pengendalian dalam implementasinya.

Uraian di atas menunjukkan bahwa semua level manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajerial namun penggunaannya berbeda-beda. Hal ini sangat berkaitan erat dengan tugas pokok pekerjaannya. Maman S (1999: 89) menjelaskan bahwa manajer tingkat atas perhatiannya akan lebih banyak pada perencanaan. Pada manajer tingkat menengah porsinya akan lebih banyak pada koordinasi dan pengawasan. Sedangkan pada manajer tingkat pertama tanggung jawabnya lebih besar pada fungsi kepemimpinan karena mereka merupakan contoh langsung bawahan mereka. Ernest (1989: 12) mengatakan bahwa manajer tingkat bawah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengarahkan, menjelaskan kepada stafnya apa yang seharusnya dilakukan, membantu bawahannya memperbaiki keterampilan mereka, dan jika mungkin, membuat mereka melakukan pekerjaan mereka dengan cara terbaik yang dapat mereka lakukan. Savendra dan Hawthorn (1990: 16) menambahkan bahwa supervisor adalah *manajer lini pertama* yang bertanggung jawab untuk mengelola staf, dan merealisasikan tujuan-tujuan operasional dalam tindakan-tindakan. Pekerjaan mereka sangat reaktif terkait dengan situasi yang muncul. Mereka mengalokasikan pekerjaan, memberikan instruksi dan melaporkan pekerjaan mereka ke manajer yang lebih tinggi.

Perbedaan penggunaan waktu dan penekanan fungsi-fungsi manajerial antara manajer tingkat bawah dengan manajer lainnya yang lebih tinggi didesripsikan secara tegas oleh Agus Dharma (2001: 5) sebagai berikut. 1) *Perencanaan*; para manajer pada tingkat yang lebih tinggi lebih banyak menggunakan waktu untuk merencanakan ketimbang manajer tingkat bawah (supervisor). Selain itu, perencanaan pada tingkat yang lebih tinggi umumnya berfokus pada tujuan dalam jangka lebih panjang. Jika pimpinan puncak menyusun rencana yang berjangka tahunan (satu tahun atau lebih), maka para manajer tingkat bawah biasanya hanya berencana untuk satu hari, minggu, atau bulan. 2) *Pengorganisasian*; para manajer yang pada tingkat yang lebih tinggi umumnya menggunakan waktu lebih banyak untuk mengorganisasikan yang cakupannya biasanya jauh lebih luas ketimbang supervisor. Tekanan perhatian manajer tingkat bawah dalam pengorganisasian ini biasanya terbatas pada unit kerja masing-masing. 3) *Pendayagunaan tenaga*; para manajer tingkat bawah cenderung membawahi lebih banyak orang di unit kerja masing-masing ketimbang para manajer yang lebih tinggi. Selain itu, mereka berhubungan langsung dengan orang-orang yang melakukan kegiatan operasional/produksi, sedangkan para manajer yang lebih tinggi lebih banyak menangani informasi ketimbang manusia. Dengan demikian para manajer tingkat bawah umumnya menggunakan waktu lebih banyak dalam kegiatan ini (*staffing*) ketimbang para manajer yang lebih tinggi. 4) *Pembinaan*; para manajer tingkat bawah juga cenderung menggunakan waktu lebih banyak dalam memimpin kegiatan para bawahan. Mereka lebih banyak bekerja dengan manusia sedangkan manajer yang

lebih tinggi lebih banyak bekerja dengan informasi. 5) *Pengendalian*; para manajer yang lebih tinggi melaksanakan pengendalian dengan penekanan pada kegiatan analisis informasi tentang perusahaan secara menyeluruh sedangkan para manajer tingkat bawah lebih banyak menggunakan waktu untuk memantau kegiatan dalam unit kerja masing-masing untuk menyusun laporan yang akan diajukan kepada manajer yang lebih tinggi serta melakukan tindakan perbaikan atas sendiri atau atas permintaan pimpinan yang lebih tinggi.

Fungsi-fungsi manajerial membantu para pejabat struktural eselon IV dalam menetapkan sasaran dan merencanakan program kerja unit yang selaras dengan visi, misi dan strategi dinas, mengalokasikan semua sumber daya materiil secara efisien, membangun komitmen tiap personil untuk mau bekerjasama melaksanakan tugas, mengarahkan dan memberdayakannya personil ke arah tujuan, dan lain-lain. Pengalaman, pengetahuan dan keterampilan berpikir sistemik, mengambil keputusan kreatif, berkomunikasi, mengatasi konflik, dan lain-lain dibutuhkan agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajerial tersebut dengan baik. Oleh karena itu pejabat struktural eselon IV membutuhkan keterampilan manajerial yang terdiri dari keterampilan konseptual, teknis dan manusiawi agar dapat menggunakan fungsi-fungsi manajerial dengan baik.

E. Teori Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam diri individu untuk berkinerja tinggi. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2001: 176) bahwa

tingkat motivasi individu akan berpengaruh langsung pada tingkat kinerjanya, selain adanya faktor kesempatan. Sumantri (2001: 53) mengatakan bahwa motivasi sangat penting untuk mengerti mengenai mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu. Oleh karena itu, untuk dapat mengarahkan perilaku produktif dan kinerja, masalah motivasi ini perlu diketahui dan dikaji. David A. Nadler dan Edward E. Lawler III dalam Usmara (2003: 14) mengatakan bahwa pengkajian dan pemahaman tentang motivasi sangat bermanfaat untuk *memahami* mengapa muncul perilaku tertentu dalam organisasi, untuk *memprediksi efek* dari setiap tindakan manajerial, dan untuk *mengarahkan* perilaku agar sasaran organisasi dan individu dapat tercapai.

Sumantri (2001: 53) mengatakan bahwa biasanya istilah motivasi digunakan untuk menunjukkan suatu pengertian yang melibatkan tiga komponen utama yaitu 1) pemberi daya pada perilaku manusia (*energizing*); (2) pemberi arah pada perilaku manusia (*directing*); (3) bagaimana perilaku itu dipertahankan (*sustaining*). *The New Oxford Dictionary of English* (2000: <http://www.oxfordjournals.com>) mendefinisikan motivasi yaitu “*the reason or reasons one has for acting or behaving in a particular way*” atau secara umum bisa dikatakan sebagai “*the general desire of willingness of someone to do something*”. Steers, Gerardo, dan Mowday (1985: 275) dan Sumantri (2001: 53) mengembangkan definisi motivasi berdasarkan pada istilah motivasi yang berasal dari bahasa Latin *movere*, yang berarti “*to move*”: bergerak. Menurut mereka motivasi adalah: *it is that which energizes, directs, and sustains human behavior*. (Sesuatu yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia). Sejalan

dengan itu Bassano (2000: 130) mengatakan bahwa motivasi adalah "*set of processes that arouse, direct, and maintain human behaviour toward attaining some goal*". Chung dan Megginson dalam Gomes (2001) menjelaskan *motivation is defined as goal-directed behaviour. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (Motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerjaan dan performansi pekerjaan).

Brooks (2003: 48) mengatakan bahwa "*motivation can be considered to comprise an individual's effort, persistence and the direction of that effort*". Dalam istilah sederhana, "*motivation is the will to perform*". Definisi sederhana ini lebih bernilai untuk mengidentifikasi karakteristik individu yang termotivasi dengan baik yaitu orang-orang yang berusaha untuk berprestasi di tempat kerja dan menunjukkan energi dan antusiasme dalam prosesnya. Sejalan dengan batasan tersebut Harold Koontz, et. all. yang dikutip oleh Moekijat (1984: 10) mengatakan bahwa "*motivation refers to drive and efforts to satisfy a want or goal*". Motivasi adalah daya penggerak yang telah menjadi aktif, yang terjadi pada saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sempat dirasakan atau mendesak. Dijelaskan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996: 16) bahwa istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dorongan (*drive*) dan gerak hati (*impuls*). Istilah-istilah tersebut merupakan motif, sedangkan motivasi adalah kekuatan

yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Motif masih bersifat potensial dan aktualisasinya dinamakan motivasi, serta pada umumnya diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls.

Motif merupakan penyebab terjadinya tindakan. Steiner dalam Hasibuan (2003: 95) mengatakan bahwa motif adalah pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak secara langsung atau mengarah pada sasaran akhir. Guralnik dalam Moekijat (2002: 4) mengungkapkan bahwa motif adalah suatu perangsang dari dalam, suatu gerak hati, dan sebagainya yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Lebih lanjut Winardi (2002: 33) menjelaskan bahwa motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Motif kadang-kadang dinyatakan orang sebagai kebutuhan, keinginan dan dorongan yang muncul dalam diri seseorang. Motif diarahkan ke arah tujuan-tujuan yang dapat muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi di bawah sadar. Motif-motif merupakan "mengapa" dari perilaku. Mereka muncul dan mempertahankan aktivitas, dan mendeterminasi arah umum perilaku seorang individu.

Memperhatikan berbagai pandangan tentang motivasi dari berbagai ahli, Gibson, Ivancevich dan Donelly (1992) menyimpulkan bahwa a) para teoritis menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit berbeda tentang motivasi dan mereka menitik beratkan faktor-faktor yang berbeda-beda, b) motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja, c) motivasi mencakup pengarahannya ke arah tujuan, dan d) dalam hal mempertimbangkan motivasi, perlu memperhatikan faktor-faktor

fisikologikal, psikologikal, dan lingkungan sebagai faktor-faktor penting. Mengacu dari berbagai batasan tentang motivasi tersebut di atas maka yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah dorongan melakukan usaha tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

2. Proses Motivasi

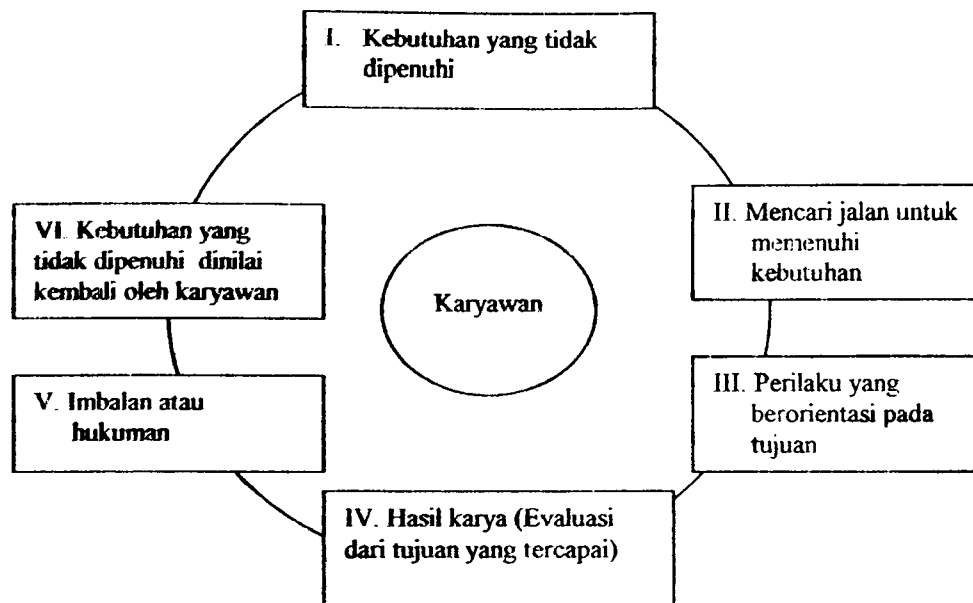
Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya motivasi merupakan suatu proses yang melibatkan adanya kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Robbins (2001: 155-156) mengatakan bahwa motivasi adalah "*the process that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*". Pendapat senada dikemukakan oleh Sumantri (2001: 54) bahwa proses motivasi sebagai pengarah perilaku merupakan suatu siklus dan sistem yang terdiri dari tiga elemen yaitu kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*).

- a. Kebutuhan: merupakan suatu 'kekurangan'. Dalam pengertian keseimbangan, kebutuhan tercipta apabila terjadi ketidakseimbangan yang bersifat fisiologis atau psikologis.
- b. Dorongan: suatu kekurangan disertai pengarahan. Dorongan tersebut berorientasi pada tindakan untuk mencapai tujuan.
- c. Tujuan: suatu tujuan dari siklus motivasi adalah segala sesuatu yang akan meredakan suatu kebutuhan dan akan mengurangi dorongan. Jadi, pencapaian suatu tujuan cenderung akan memulihkan ketidakseimbangan menjadi keseimbangan yang bersifat fisiologis dan psikologis.

Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1992: 88) mengatakan bahwa kebutuhan dan tujuan merupakan konsep yang memberikan dasar untuk menjelaskan proses motivasi. Kebutuhan-kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis-kebutuhan akan makanan; atau bersifat psikologis-kebutuhan akan penghargaan diri (*self-esteem*); atau sosiologis-kebutuhan akan interaksi sosial. Kebutuhan dipandang sebagai pembangkit, penguat, atau penggerak perilaku. Artinya, apabila terdapat kekurangan kebutuhan maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari para manajer.

Tujuan merupakan pengarah motivasi. Tujuan atau hasil yang dicari oleh karyawan dipandang sebagai kekuatan yang menarik orang. Tercapainya tujuan yang diinginkan sekaligus dapat mengurangi kebutuhan yang belum dipenuhi. Dalam lingkungan organisasi, tujuan dapat bersifat *positif*, seperti pujian, penghargaan, kenaikan upah, promosi; atau bersifat *negatif*, seperti tidak diberi kesempatan untuk promosi atau ditegur karena penampilan yang kurang memuaskan.

Berikut ini adalah pola terpadu proses motivasi menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1992: 89) diilustrasikan pada gambar 2.4. berikut.

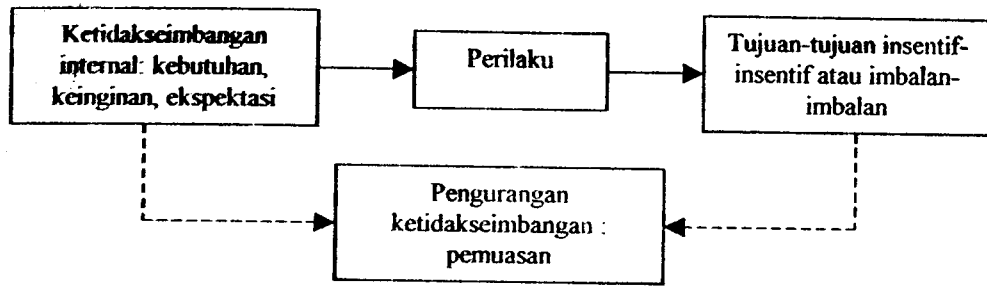


Sumber: Gibson, Ivancevich dan Donelly. (1992). Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur dan Proses. Jakarta: PT Erlangga. hal. 89.

Gambar 2. 4. Proses Motivasi: Pola Awal.

Gambar tersebut menjelaskan bahwa orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak dipenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal-directed behaviour*). Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut. Evaluasi penampilan menelurkan beberapa jenis ganjaran atau hukuman. Hasil ini dipertimbangkan oleh orang itu, dan kebutuhan yang tidak dipenuhi dinilai kembali. Selanjutnya ini menggerakkan proses dan pola lingkaran dimulai lagi.

Dunette dalam Winardi (2002: 25) mengemukakan model umum proses motivasi dengan menunjukkan variabel-variabel interdependen yang mendasari motivasi kerja sebagaimana diilustrasikan pada gambar 2. 5. berikut.



Sumber: Winardi. (2002). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal. 25.

Gambar 2. 5. Sebuah Model Umum tentang Proses Motivasi

Gambar tersebut mengilustrasikan adanya empat komponen dasar motivasi yaitu: a) kebutuhan, keinginan, atau ekspektasi-ekspektasi; b) perilaku, c) tujuan-tujuan, dan d) umpan balik. Dunette dalam Winardi (2002: 26) menjelaskan lebih lanjut tentang model tersebut bahwa ketidakseimbangan psikologikal menyebabkan munculnya perilaku yang diarahkan ke arah pemenuhan sebuah insentif tertentu, atau tujuan yang dianggap akan mengembalikan kondisi keseimbangan. Disamping itu orang akan tetap berupaya untuk mencapai insentif yang relevan, atas tujuan yang diinginkan, sampai keseimbangan dikembalikan. Sewaktu insentif atau tujuan dicapai, maka umpan balik internal (*internal feedback*), menyebabkan menyusutnya ketidakseimbangan maupun motivasi.

3. Teori Motivasi

Pemahaman akan pentingnya motivasi telah mendorong para ahli untuk melakukan kajian dan penelitian secara terus menerus. Hasilnya, saat ini telah berkembang banyak teori motivasi. Para ahli selanjutnya mengelompokkan teori ini dilihat dari berbagai pendekatan. Stoner (1987: 177) mengelompokkan



berbagai teori motivasi menjadi tiga jenis yaitu *content theory*, *process theory*, dan *reinforcement theory*, Brooks (2003: 322) mengelompokkannya menjadi yaitu *content theory* dan *process theory*, sedangkan Robbins (2001: 155-177) mengelompokkannya ke dalam dua kategori waktu yaitu 1) teori motivasi dini, dan 2) teori motivasi kontemporer, disebut “teori kontemporer” bukan karena mereka dikembangkan baru-baru ini, tetapi karena teori-teori ini mewakili keadaan saat ini dalam caranya menjelaskan motivasi pekerja.

Berikut adalah uraian tentang teori-teori motivasi yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu *content*, *process*, dan *reinforcement*.

a. *Content theory* menitikberatkan pada ‘apa’ itu motivasi, menekankan pentingnya mengenai faktor dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini berusaha untuk memuaskan kebutuhan apa dan apa yang mendorong mereka bertindak (Stoner, 1982: 177). Termasuk dalam kategori ini menurut Brooks (2003: 50) adalah Teori Dua-faktor dari Herzberg, Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Aldefler, dan Teori Tiga Motif Sosial dari McClelland.

1) Teori Motivasi Dua-faktor dari Herzberg

Seorang psikolog Fredrick Herzberg pada tahun 1950-an melakukan penelitian kepada hampir 100 orang pegawai dengan mengajukan suatu pertanyaan apa yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam tugas pekerjaannya. Jawaban pada pertanyaan tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan

karena hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek disekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Kepuasan-kepuasan dalam bekerja oleh Herzberg diberi nama *motivator*, adapun ketidakpuasan disebutnya dengan nama faktor *hygiene*. Dua faktor tersebut digabungkan sehingga selanjutnya teori ini dikenal dengan nama Dua Faktor Teori Motivasi dari Herzberg (Thoha: 2004: 230).

Dijelaskan oleh Robbins (2001: 158) bahwa teori motivasi dua faktor ini berkenaan dengan faktor-faktor intrinsik yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan ketidakpuasan. Faktor intrinsik, seperti pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan prestasi, tampaknya berkaitan dengan kepuasan kerja. Orang yang merasa buruk mengenai pekerjaannya cenderung mengaitkan faktor-faktor tersebut dengan dirinya sendiri. Sebaliknya orang yang tidak puas cenderung menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, upah, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

Faktor-faktor yang mengarah pada kepuasan kerja itu terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarah pada ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, manajer yang ingin mengurangi faktor-faktor yang bisa menciptakan ketidakpuasan kerja itu akan menghasilkan kedamaian atau ketentraman tetapi bukan motivasi. Para manajer itu akan menentramkan bawahannya daripada memotivasinya. Akibatnya, kondisi sekitar pekerjaan seperti kualitas pengawasan, upah, kebijakan organisasi, kondisi tempat kerja fisik, hubungan dengan orang lain, dan keamanan kerja itu disebut Herzberg

sebagai *hygiene factors*. Lebih lanjut Robbins (2001: 159) menegaskan bahwa jika faktor-faktor tersebut mencukupi, orang tidak akan tidak-puas; mereka juga tidak akan merasa puas. Jika organisasi ingin memotivasi orang dalam pekerjaannya, Herzberg menyarankan penekanan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau pada *outcomes* yang secara langsung dihasilkan dari pekerjaan tersebut, seperti peluang naik pangkat, peluang untuk pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian prestasi. Karakteristik ini ternyata dirasakan bisa memberikan imbalan secara intrinsik. Siagian (2002: 108) menegaskan bahwa penekanan teori ini ialah jika tingkat kepuasan para karyawan tinggi, aspek motivasilah yang penting, sedangkan jika tidak ada kepuasan, aspek pemeliharaanlah yang menonjol.

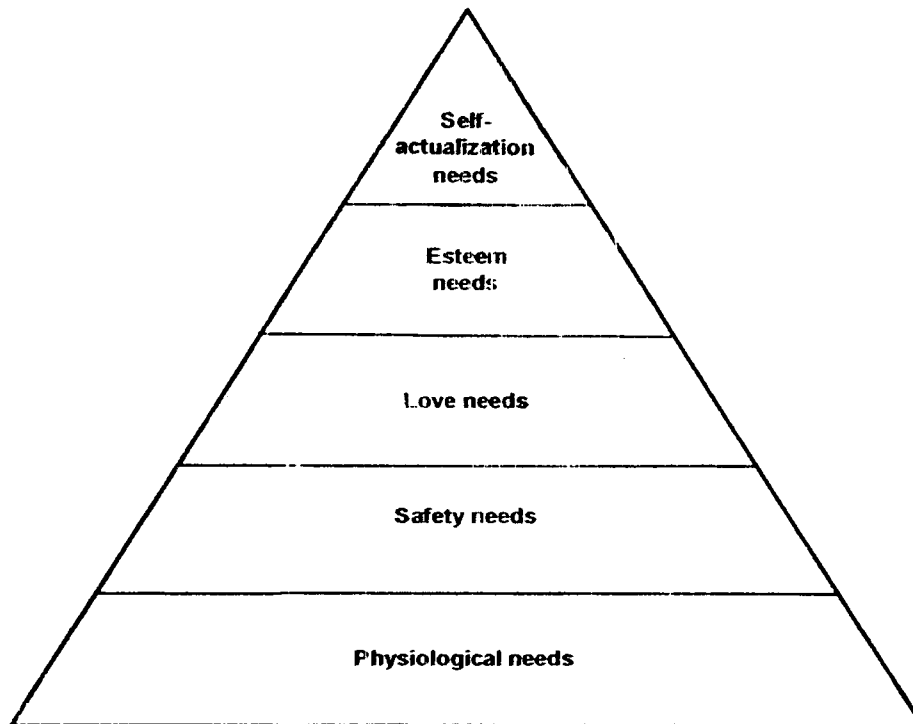
2) Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow

Perilaku seseorang biasanya ditentukan oleh kebutuhan yang paling kuat atau penting. Abraham Maslow (1954) telah mengembangkan suatu konsep teori motivasi yang dikenal dengan hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Menurutnya, nampaknya ada semacam hirarki yang mengatur dengan sendirinya kebutuhan-kebutuhan manusia yang akan mendorong dan mengarahkan perilakunya.

Abraham Maslow dalam Razik dan Swanson (1995: 283) menyatakan bahwa dalam setiap manusia terdapat suatu hierarki lima kebutuhan. Kebutuhan itu adalah:

- a) psikologis: termasuk di dalamnya rasa lapar, haus, papan, biologi dan kebutuhan badaniah lainnya;
- b) keamanan: termasuk di dalamnya keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi;
- c) sosial atau cinta: termasuk di dalamnya rasa kasih-sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan;
- d) penghargaan; termasuk di dalamnya faktor-faktor penghargaan internal seperti menghargai diri-sendiri, otonomi, dan pencapaian prestasi; dan faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) aktualisasi diri: merupakan dorongan untuk menjadi seseorang yang mendekati kesempurnaan; termasuk di dalamnya adalah pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan-diri.

Bila setiap kebutuhan ini telah terpuaskan, kebutuhan berikutnya akan lebih dominan ketimbang kebutuhan sebelumnya. Hirarki kebutuhan tersebut diilustrasikan pada gambar 2.6 berikut yang menunjukkan bahwa seseorang bergerak dari satu tahap hirarki ke tahap hirarki berikutnya. Dari sudut pandang motivasi, teori ini menyatakan bahwa walaupun tidak ada satu pun kebutuhan yang terpuaskan secara penuh, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpuaskan tidak akan lagi memotivasi.



Sumber: Robbins (2001: 152)

Gambar 2. 6. Hirarki Kebutuhan Maslow

Selanjutnya Maslow memisahkan lima kebutuhan tersebut menjadi tingkat yang lebih tinggi dan yang lebih rendah. Kebutuhan *physiological* dan *safety* dinyatakan sebagai *lower-order needs*, sedangkan kebutuhan *sociallove*, *esteem*, dan *self-actualization* sebagai *higher-order needs*. Perbedaan di antara kedua peringkat tersebut dibuat berdasarkan premis bahwa kebutuhan *higher-order* itu dipuaskan secara internal (oleh orang itu sendiri), sedangkan kebutuhan *lower-order* lebih dipuaskan secara eksternal (seperti oleh upah, kontrak kerja, dan status yang permanen). Dalam hal ini, pada waktu ekonomi sedang maju, hampir semua kebutuhan *lower-order* dari para pegawai yang bekerja secara permanen itu pada dasarnya telah terpenuhi (Wood et al., 2001: 137).

Lebih lanjut Maslow dalam Thoha (2004: 226) menjelaskan bahwa hirarki kebutuhan ini merupakan suatu pola yang tipikal dan bisa dilaksanakan pada hampir setiap waktu. Pemenuhan kebutuhan yang satu akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain. Seseorang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang berbeda. Adakalanya untuk mencapai kebutuhan aktualisasi diri, seseorang harus melewati pemenuhan kebutuhan mulai dari fisik, terus merangkak ke aktualisasi diri. Sebaliknya, ada orang lain yang tidak memerlukan waktu yang lama dalam satu tingkat tahu-tahu sudah berada pada tingkat kebutuhan aktualisasi diri.

Teori ini menunjukkan bahwa hal utama yang harus dipahami dalam memotivasi adalah tingkat hierarki kebutuhan seseorang. Upaya memotivasi adalah dengan cara pemenuhan kebutuhan tepat pada hirarki kebutuhan tersebut atau di atasnya. Newstrom dan Davis (2004: 71) mengatakan bahwa pada dasarnya teori hirarki kebutuhan ini ingin mengungkapkan bahwa kebutuhan yang terpenuhi tidak sangat memotivasi dibandingkan dengan kebutuhan yang tidak terpenuhi. Dengan demikian, pegawai jauh lebih termotivasi oleh hal-hal yang ingin mereka miliki ketimbang oleh hal-hal yang telah mereka peroleh.

Walaupun begitu, beberapa kesimpulan hasil penelitian teori motivasi Maslow menunjukkan beberapa batasan yaitu: a) bukti-bukti tidak dengan jelas menunjang eksistensi kelima macam kategori khusus kebutuhan; b) kategori-kategori kebutuhan tidak terstruktur dalam suatu hirarki prepotensi; c) terdapat kekurangan bukti kuat yang menunjukkan bahwa kebutuhan-

kebutuhan yang belum terpenuhi bersifat motivasional tinggi; (4) pemenuhan kebutuhan tidak dijumpai secara konsisten menyusut sewaktu orang mulai menyusur ke atas pada hirarki kebutuhan (Winardi, 2002: 75).

Terlepas dari berbagai batasan tersebut, teori motivasi ini telah menyajikan gagasan yang baik untuk membantu para manajer dalam upaya memotivasi pegawai. Sweeney dan Mc Farlin (2002: 85) mengatakan teori ini memberikan pelajaran berharga karena secara khusus telah dapat menyimpulkan bahwa sebuah kebutuhan yang terpenuhi mungkin akan kehilangan potensi motivasionalnya. Oleh karena itu, para manajer dianjurkan untuk memotivasi para karyawan mereka dengan jalan merancang program-program atau praktek-praktek yang ditujukan ke arah pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang muncul atau kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi. Telaah yang dilakukan oleh Peter dan lain-lain dalam Newstrom dan Davis (2004: 71) menunjukkan bahwa ada bukti kuat yang mendukung pandangan bahwa jika kebutuhan eksistensi (kebutuhan fisik yang pokok) tidak terpenuhi, tidak satu pun kebutuhan pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul. Ada juga beberapa bukti yang menunjukkan bahwa apabila kebutuhan keamanan tidak terpenuhi, orang-orang tidak akan sampai pada kebutuhan yang lebih tinggi. Akan tetapi, hanya sedikit bukti yang mendukung pandangan bahwa di atas tingkat kebutuhan keamanan ada hirarki kebutuhan.

Teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow ini serupa dengan Herzberg, namun memiliki perbedaan penting. Newstrom dan Davis (2004: 74)

mengungkapkan bahwa Maslow menekankan kebutuhan psikologis orang-orang, sedangkan Herzber berfokus pada kondisi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan. Model Herzberg menyimpulkan bahwa dalam masyarakat modern banyak karyawan telah memenuhi kebutuhan tingkat rendahnya. Jadi, mereka sekarang hanya termotivasi oleh kebutuhan tingkat tinggi. Kebutuhan tingkat rendah tidak lagi kuat dan bukan merupakan kekuatan pendorong bagi pegawai. Kebutuhan ini hanya menjamin *pemeliharaan* pada tingkat kemajuan yang sekarang.

3) Teori Motivasi ERG-Alderfer

Teori motivasi ini diajukan oleh Alderfer sebagai wujud respon ketidakpuasannya terhadap teori hirarki kebutuhan Maslow. Teori ini jauh lebih sederhana daripada Maslow. Alderfer memberikan tidak hanya tiga jenis kebutuhan menggantikan lima kebutuhan dari Maslow tapi juga penghilangan hirarki kebutuhan. Alderfer berpendapat bahwa kebutuhan-kebutuhan dapat didorong setiap waktu. Kebutuhan dalam teori ERG dari Alderfer ini adalah *Existence* (eksistensi), *Relatedness* (afiliasi) dan *Growth* (perkembangan). Kebutuhan eksistensi sama dengan kebutuhan psikologis dan keamanan dari Maslow. Kebutuhan hubungan atau afiliasi sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan pertumbuhan atau kemajuan sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow (Greenberg dan Baron, 2003: 194).

Tampaknya, teori ERG ini hanya menggantikan lima kebutuhan menjadi tiga kebutuhan saja. Namun demikian, teori ini berbeda dengan teori

Maslow dan juga dua faktor dari Herzberg. Thoha (2004: 225) mengatakan bahwa Alderfer lebih menyukai perincian didasarkan pada kontinum sedangkan teori Maslow dan teori Dua Faktor dari Herzberg adalah hirarki. Tidak seperti Maslow dan Herzberg, Alderfer tidak menyatakan bahwa tingkat yang di bawah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan di atasnya atau tidak pula bahwa usaha perampasan itu satu-satunya jalan untuk mengaktifkan suatu kebutuhan. Sebagai contoh, latar belakang seseorang atau lingkungan kebudayaannya dapat saja menyebabkan timbulnya kebutuhan-kebutuhan berhubungan terlebih dahulu tanpa harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan akan keberadaan. Demikian pula kebutuhan berkembang dapat saja terus meningkat walaupun orang tersebut sudah merasa puas.

Hal senada dikemukakan oleh Robbins (2001: 161) bahwa teori ERG berbeda dengan teori kebutuhan Maslow karena a) lebih dari satu kebutuhan akan berjalan pada waktu yang sama, dan b) jika pemenuhan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi itu berhenti, keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah semakin meningkat. Lebih lanjut, teori ERG ini tidak berasumsi bahwa terdapat suatu hierarki yang kaku sehingga kebutuhan yang lebih rendah itu harus dipuaskan lebih dahulu sebelum bergerak ke tingkat yang lebih tinggi. Seseorang dapat saja bekerja untuk tingkat *growth* walaupun kebutuhan *existence* dan *relatedness* belum terpuaskan; atau bisa saja ketiga kelompok kebutuhan itu berjalan pada waktu yang bersamaan.

Teori ERG juga melibatkan dimensi halangan-kemunduran (*frustration-regression*). Tidak seperti teori Maslow, teori ERG menyatakan bahwa bila tingkat kebutuhan yang peringkatnya lebih tinggi itu terhalang, hasrat seseorang untuk meningkatkan kepuasan ke tingkat yang lebih rendah akan lebih menggebu. Ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial misalnya, akan meningkatkan keinginan untuk mendapatkan uang lebih banyak atau kondisi kerja yang lebih baik. Dengan demikian, halangan atau frustrasi tersebut dapat mengarah pada kemunduran atau regresi ke suatu kebutuhan yang lebih rendah.

Singkatnya, teori ERG ini menyatakan, seperti halnya Maslow, bahwa kebutuhan peringkat-rendah yang telah terpuaskan itu akan mengarah pada keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang peringkatnya lebih tinggi. Namun, berbagai kebutuhan dapat bertindak sebagai motivator secara bersamaan, dan frustrasi dalam mencoba untuk memuaskan kebutuhan yang peringkatnya lebih tinggi dapat mengakibatkan kemunduran pada suatu kebutuhan yang peringkatnya lebih rendah.

Dalam hal ini, teori ERG bersifat lebih konsisten dengan pengetahuan mengenai perbedaan individu di antara manusia. Variabel-variabel seperti pendidikan, latar belakang pendidikan, dan lingkungan budaya dapat mengubah tingkat kepentingan atau pemicu (*driving force*) suatu kelompok kebutuhan bagi individu tertentu. Secara keseluruhan, teori ERG ini menunjukkan versi kebutuhan secara lebih valid.

4) Teori Tiga Motif Sosial dari McClelland.

Teori Tiga Motif Sosial ini dikembangkan oleh David C. McClelland dan teman-temannya pada tahun 1961. Teori motivasi ini mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar manusia yang dikembangkan dan diperoleh dari pengalaman hidup mereka. Tiga kebutuhan dasar tersebut adalah kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Teori ini mengatakan bahwa setiap manusia, pada waktu berbeda akan dipengaruhi oleh ketiga kebutuhan tersebut yang kekuatannya akan bervariasi tergantung pada situasinya.

Berikut adalah penjelasan ketiga kebutuhan tersebut.

(a) Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengungguli, untuk mencapai sejumlah standar, untuk berjuang agar berhasil. Robbins (2001: 162) mengatakan bahwa sebagian orang memiliki suatu pendorong yang memaksanya agar berhasil. Orang-orang tersebut berjuang demi pencapaian pribadi ketimbang demi imbalan atas keberhasilan itu sendiri. Mereka memiliki keinginan untuk berbuat sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan dengan sebelumnya. Dorongan ini merupakan *achievement need (nAch)*. Berdasarkan hasil penelitiannya, McClelland menemukan bahwa orang-orang yang pencapaian prestasinya tinggi itu membedakan diri mereka dengan orang lain melalui keinginan mereka untuk berbuat sesuatu dengan lebih baik. Kinerja mereka akan sangat baik bila mereka memandang bahwa peluang keberhasilan itu adalah 0,5, yaitu bila mereka menduga bahwa mereka memiliki peluang 50-50 untuk berhasil. Lebih dari itu, mereka juga

tidak menyukai peluang keberhasilan yang sangat tinggi karena tidak memberikan tantangan untuk menguji keterampilan mereka. Davis dan Newstrom (1993: 123) mengemukakan hal senada bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan dari dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi penyelesaian itu sendiri, tidak untuk imbalan yang menyertainya.

Curtis dan Hunsaker (2001: 209) menyebutkan karakteristik individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yaitu: (1) Menyukai tingkat kesulitan atau tantangan yang moderat. Tugas yang paling diinginkan adalah yang membutuhkan tingkat usaha tinggi dengan kemungkinan tingkat keberhasilan yang rasional; (2) Menyukai jika mereka dapat mengendalikan hasil; keberhasilan bukan karena faktor keberuntungan atau kesempatan, (3) Menyukai umpan balik yang spesifik dan sering tentang seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukannya; ditambah oleh Bernard (1994: 133) yaitu keinginan yang sungguh-sungguh dalam inovasi dan efisiensi (bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik, lebih cepat, serta cara yang berbeda). Ukas (2004: 319) mengatakan bahwa kebutuhan akan berprestasi tercermin dari keinginan seseorang dalam mengambil tugas dan secara konsisten bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatannya. Ia menentukan terlebih dahulu tujuan yang kiranya dapat dicapai walaupun harus menghadapi resiko

serta mengontrolnya dengan segala perbuatannya dan mencari umpan balik sebagai usaha penyempurnaan atas prestasi yang dicapai.

Karakteristik orang-orang yang berprestasi tinggi menurut Thoha (2004: 236) antara lain: (1) suka mengambil resiko yang moderat yaitu berprestasi dengan suatu resiko yang tidak terlalu besar dan juga tidak terlalu rendah; (2) memerlukan umpan balik yang segera. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi ini digunakan sebagai dasar upaya memperbaiki prestasinya; (3) memperhitungkan keberhasilan artinya ia hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak memperdulikan penghargaan-penghargaan materi. Ia lebih puas pada nilai intrinsik dari tugas yang dibebankan kepadanya sehingga menimbulkan prestasi dan sama sekali tidak mengharapkan hadiah-hadiah materi atau penghargaan lainnya atas prestasinya tersebut; (4) menyatu dengan tugas artinya sekali orang yang berprestasi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka ia cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai ia benar-benar berhasil secara gemilang.

Menurut Koontz et. al. (1986: 127) orang-orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi memiliki keinginan besar untuk berhasil dan juga memiliki rasa khawatir akan kegagalan. Mereka ingin ditantang, menetapkan tujuan yang cukup sulit (tetapi masih mungkin dicapai) bagi diri mereka sendiri, melakukan pendekatan yang realistis terhadap resiko (mereka

kemungkinan besar bukanlah orang yang menyukai pendekatan coba dan ralat, tetapi menganalisis dan menilai masalah), lebih suka memikul tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan, menyukai umpan balik yang spesifik dan segera atas prestasi mereka, cenderung gelisah, suka bekerja hingga larut malam, sama sekali tidak khawatir gagal apabila itu memang terjadi, dan cenderung melakukan semuanya seorang diri. Arep dan Tanjung (2004: 30) mengartikan kebutuhan berprestasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik daripada sebelumnya (pencapaian tujuan prestasi). Orang yang dalam hatinya ada perasaan menggebu-gebu untuk meraih prestasi terbaik, akan sangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Sebaliknya, orang yang tidak ada niat yang kuat untuk meraih prestasi, akan ketinggalan jauh dibandingkan dengan orang yang termotivasi.

Motivasi berprestasi tinggi ini sangat penting bagi para manajer. Jay Hall bersama kelompoknya dalam Thoha (2004: 238) mengobservasi lebih dari 16.000 manajer dengan membaginya dalam manajer-manajer yang mempunyai prestasi tinggi, tengah, dan rendah. Hasilnya adalah sebagai berikut. (1) Manajer yang mempunyai prestasi rendah, dapat diketahui lewat sifat pandangannya yang pesimis, dan mempunyai sifat dasar tidak percaya pada kemampuan bawahannya. Manajer yang berprestasi tinggi menunjukkan sifat yang berlawanan dari yang rendah prestasinya. Dia selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi; (2) Motivasi pribadi manajer itu dapat diproyeksikan pada

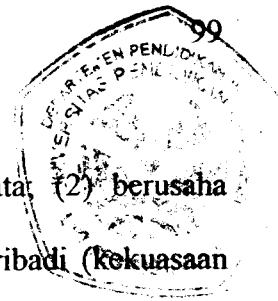
bawahannya. Dengan demikian manajer dengan motivasi berprestasi tinggi selalu memikirkan kesempatan pada bawahannya untuk bisa berprestasi. Dia berusaha membicarakan hal ini pada bawahannya dan berusaha mempolakan dalam struktur pekerjaan yang menjamin bawahannya untuk mencapai prestasi. Adapun manajer dengan motivasi prestasi yang moderat selalu memikirkan status simbol. Dan yang bermotivasi prestasi rendah senantiasa memikirkan tentang keamanan. Baik yang moderat maupun yang rendah mempunyai cara-cara yang sama dalam memotivasi bawahan; (3) Manajer yang mempunyai motivasi prestasi tinggi siap mempergunakan metode partisipasi dengan bawahannya, sementara itu yang moderat dan rendah tidak mempunyai kemauan untuk melibatkan bawahan dalam berperan serta pada pembuatan-pembuatan keputusan; (4) Manajer yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung bersikap terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya baik sesama manajer ataupun dengan bawahannya. Adapun yang moderat selalu dikuasai oleh perasaan dan ide-idenya sendiri. Sedangkan manajer yang rendah prestasinya cenderung untuk menghindari berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain; (5) Manajer berprestasi tinggi menunjukkan sikapnya mau memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya. Manajer berprestasi moderat mempunyai minat yang besar untuk memikirkan produksi dan perhatian yang rendah pada orang-orang. Adapun manajer yang rendah prestasinya selalu memperhatikan perlindungan diri dan tidak memperdulikan orang-orang dan produksi.

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung (1) Selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi; (2) Selalu memikirkan kesempatan pada bawahannya untuk bisa berprestasi; (3) Siap mempergunakan metode partisipasi dengan bawahannya; (4) Cenderung bersikap terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi; (5) Sikapnya mau memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya (Jay Hall dalam Thoha, 2004: 238)

(b) Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain bertindak seperti yang kita inginkan dan bukan bertindak sebaliknya. Siagian (2002: 109) mengatakan bahwa serendah apapun jabatan dan kedudukan seseorang dalam organisasi, ia tetap ingin 'berkuasa' dan berpengaruh terhadap orang lain. Robbins (2001: 162) menjelaskan bahwa kebutuhan akan *power* (*nPow*) merupakan hasrat untuk memiliki dampak, untuk berpengaruh, dan untuk mengendalikan orang lain. Orang yang *nPow*-nya tinggi menyukai suatu "jabatan" atau "tanggung jawab", berupaya untuk mempengaruhi orang lain, lebih suka ditempatkan pada situasi yang kompetitif dan berorientasi pada status, dan cenderung lebih memperhatikan gengsi dan mendapatkan pengaruh atas orang lain ketimbang kinerja yang efektif.

Karakteristik orang yang mempunyai kebutuhan motivasi kekuasaan tinggi menurut Bernard (1994: 134) yaitu (1) keinginan untuk memberikan



kesan kepada orang lain melalui tindakan atau kata-kata (2) berusaha mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan wibawa pribadi (kekuasaan pribadi) atau untuk manfaat bersama (kekuasaan sosial); (3) perhatian terhadap reputasi pribadi; (4) kemampuan menawarkan dukungan dan saran secara spontan. Karakteristik orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi menurut Wahjosumidjo (1994: 190) yaitu (1) mampu berbicara lancar, (2) tegas dan lancar berbicara, keras kepala, dan penuh tuntutan, (3) senang berbicara di depan publik. Hal senada dikemukakan oleh Koontz et. al. yang mengacu pada pendapatnya McClelland dan para peneliti lainnya bahwa orang-orang yang memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan. Orang-orang seperti ini pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan, mereka penuh daya, keras kepala, dan sangat menuntut, serta senang mengajar dan berbicara di depan umum. Ukas (2004: 320) mengatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan akan nampak pada seseorang yang berkeinginan untuk berpengaruh pada orang lain. Ia akan cepat tanggap terhadap masalah-masalah organisasi di mana ia bekerja, merupakan orang aktif dalam menjalankan kebijakan organisasi, senang membantu orang lain dengan kemampuannya dalam mengadakan pendekatan untuk mempengaruhi orang lain dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi, serta posisinya.

Motivasi kekuasaan yaitu dorongan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dibutuhkan oleh para manajer yang bekerja dengan

dan melalui orang lain. Hasil penelitian McClelland dan Burnham (1994: 120) terhadap 50 manajer menunjukkan bahwa sebagian besar manajer-lebih dari 70% memiliki motivasi kekuasaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang non manajer. Penemuan ini menegaskan pentingnya motivasi kekuasaan dalam manajemen. Motivasi kekuasaan merujuk pada keinginan untuk mempengaruhi, 'kuat' dan berpengaruh, bukan perilaku diktator. Davis dan Newstrom (1993: 125) mengatakan bahwa motivasi kekuasaan adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif yaitu untuk kepentingan organisasi atau destruktif yaitu untuk kepentingan pribadi.

Lebih lanjut dijelaskan oleh McClelland dalam Steers, Gerardo, dan Mowday (1985: 280-281) bahwa bagi manajer atau pegawai, kekuasaan ini terdiri dari dua tipe yaitu *pertama*; kekuasaan yang berorientasi pada pribadi (*personal power need*) yaitu berusaha mendominasi orang lain. Mereka berusaha membuat bawahan berkinerja tinggi untuk pimpinannya, bukan organisasinya. *Kedua*; individu dengan kebutuhan kekuasaan kelembagaan yang tinggi (*institutionalized power need*) yaitu lebih memperhatikan masalah-masalah organisasi dan apa yang dapat ia lakukan untuk mencapainya. Hal penting dari hasil penelitian McClelland dan Burnham (1994: 128-136) tentang manajer dengan motivasi kebutuhan kekuasaan

berorientasi lembaga adalah mereka berupaya membuat bawahannya merasa kuat bukannya lemah. Mereka mengekspresikan motivasi kekuasaan mereka dengan cara yang demokratis, lebih bersikap sebagai pelatih (*coach*) bagi bawahannya. Mereka mempunyai keinginan kuat untuk mempengaruhi orang lain, dan kecenderungan yang rendah untuk melakukan pekerjaannya sendirian. Jadi, seorang manajer dengan motivasi kebutuhan kekuasaan berorientasi lembaga mempunyai dua karakteristik utama yaitu kematangan emosi yang lebih besar dan juga seorang yang demokratis; memiliki gaya manajerial pelatih (*coaching managerial style*). Hal ini berarti bahwa para manajer dapat mengendalikan bawahannya dan mempengaruhi orang lain tanpa menggunakan paksaan atau gaya manajemen otoriter. Hal senada dikemukakan oleh Rivai (2004: 459) bahwa kebutuhan kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*) merupakan kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing. Tanpa motivasi kekuasaan, pemimpin ataupun manajer akan mengalami kesulitan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Karakteristik manajer yang memiliki motivasi kekuasaan berorientasi lembaga menurut McClelland dan Burnham (1994: 119) dan Steers, Gerardo, dan Mowday (1985: 280-281) yaitu:

- (1) lebih mengutamakan organisasi (*organization-minded*) dan merasa bertanggung jawab untuk mengembangkan organisasinya;
- (2) menikmati dan melaksanakan pekerjaannya sesuai aturan.

- (3) seringkali bersedia mengorbankan kepentingan pribadi untuk kemakmuran organisasi;
- (4) sangat peduli pada keadilan dan kepatutan. Misalnya, jika orang bekerja keras dan berkorban untuk organisasinya maka mereka seharusnya mendapatkan penghargaan (*reward*) atas usahanya.
- (5) lebih matang, artinya sedikit membela diri (*less defensive*) dan bersedia mencari saran ahli jika perlu.

(c) ***Kebutuhan akan afiliasi***

Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan memiliki hubungan yang bersahabat dan intim dengan orang lain. Robbins (2001: 163) menjelaskan bahwa kebutuhan *affiliation (nAff)* atau pertalian/hubungan ini dapat dikaitkan dengan keinginan untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Orang yang motif *affiliation*-nya tinggi akan berupaya untuk berteman, lebih menyukai situasi yang kooperatif ketimbang situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan dengan tingkat saling-memahami yang tinggi. Menurut Davis dan Newstrom (1993: 125) motivasi afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Orang-orang yang bermotivasi afiliasi tinggi akan bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerjasama yang menyenangkan.

Karakteristik orang yang mempunyai motivasi afiliasi tinggi menurut Steers, Gerardo, dan Mowday (1985: 278) dan Bernard (1994: 134) yaitu (1) keinginan yang besar untuk mendapatkan persetujuan dan kenyamanan hati dari orang lain; (2) kecenderungan menyesuaikan diri dengan keinginan dan

norma-norma orang lain demi mempertahankan hubungan; (3) sangat mementingkan perasaan orang lain di tempat kerja. Koontz et.al. (1996: 127) menjelaskan orang-orang yang memiliki motivasi afiliasi yang tinggi biasanya memperoleh kesenangan dari kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial. Secara individual, mereka cenderung berusaha membina hubungan sosial yang menyenangkan, rasa intim dan pengertian, siap untuk menghibur dan membantu orang lain yang berada dalam kesusahan, serta menyukai interaksi bersahabat dengan orang lain. Indrawijaya (1989: 84) menjelaskan bahwa motif untuk berafiliasi tercermin pada keinginannya untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia. Seseorang yang didominasi oleh motif untuk berafiliasi, disenangi oleh pimpinan dan rekan kerja merupakan pendorong utama.

Hasil penelitian McClelland dan Burnham (1994: 121) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi kurang bagus dimiliki oleh manajer. Kebutuhan afiliasi yang tinggi merupakan kebutuhan yang kuat untuk diterima kelompok, oleh karena itu kadang-kadang cenderung *indecisive* dalam membuat keputusan karena takut diasingkan dari kelompok kerjanya. Manajer yang berorientasi afiliasi mempunyai perhatian yang besar dalam mempertahankan hubungan interpersonal yang baik, kadang-kadang mengorbankan kinerja tugas. Hasilnya, banyak dari usaha mereka difokuskan pada menjaga agar orang-orang senang daripada bekerja produktif.

Berdasarkan hasil kajian teori tersebut maka motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi berprestasi dan kekuasaan berorientasi lembaga. Motivasi berprestasi memberikan dorongan pada para manajer untuk selalu bersikap optimis dan bekerja dengan sebaik-baiknya, sedangkan motivasi kekuasaan yang berorientasi pada lembaga memberikan dorongan kepada para manajer untuk memimpin orang lain ke arah pencapaian tujuan lembaga. Para manajer berwenang untuk menentukan tujuan atau target prestasi kerjanya. Namun, tingkat ketercapaian tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan manajer menggerakkan orang-orang ke arah tujuan yang ditetapkannya.

h. Process theory menitikberatkan pada 'bagaimana' dan dengan 'tujuan apa' individu termotivasi atau dimotivasi (Stoner, 1982: 177). Hal senada dikemukakan oleh Wood et al. (2001: 136) bahwa teori proses berusaha mencari pemahaman proses berpikir dalam pikiran seseorang yang mendorong perilaku mereka. Teori ini memfokuskan pada mengapa dan bagaimana orang memilih satu tindakan dari lainnya di tempat kerja. Termasuk dalam teori proses ini menurut Brooks (2003: 322) adalah Teori Harapan, Teori Keadilan dan Teori Penetapan Tujuan.

1) Teori Harapan

Teori Harapan ini merupakan salah satu teori motivasi yang diterima secara luas saat ini. Robbins (2001: 171) mendefinisikan teori harapan sebagai *"the strength of a tendency to act in a certain way depends on the strength of an expectation that the act will be followed by a given outcome"*

and on the attractiveness of that outcome to the individual.” Teori Harapan ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Porter dan Lawler serta lainnya. Vroom dalam Davis dan Newstrom (2004: 125) menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor: seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan) dan perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (instrumentalitas). Hubungan ini dinyatakan dalam rumus:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumentalisasi} = \text{Motivasi}.$$

Di dalam model teori motivasi ini, ketiga faktor tersebut dapat timbul dalam sejumlah kombinasi yang tidak terbatas. Kombinasi yang menimbulkan motivasi adalah valensi positif yang tinggi, harapan yang tinggi, dan instrumentalitas yang tinggi. Jika dalam kombinasinya salah satu unsur itu rendah maka paling tinggi motivasi akan berada pada tingkat sedang. Jika ketiga unsur itu rendah maka motivasi akan rendah. Berdasarkan teori ini maka seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila ia yakin bahwa upaya ini akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar dari organisasi seperti bonus yang lebih besar, kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya.

Lebih lanjut Steers, Gerardo, dan Mowday (1985: 283) memberikan beberapa implikasi manajerial yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dari teori motivasi ini yaitu a) manajer harus mengklarifikasi *harapan terhadap Harapan Kinerja*. Para manajer bertanggung jawab menunjukkan kepada para pegawai bagaimana meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui program-program pendidikan dan pelatihan, dukungan dari supervisor, dan partisipasi dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan; b) manajer harus mengklarifikasi *kinerja terhadap outcome/hasil kinerja*. Manajer bertanggung jawab untuk mendeskripsikan dengan jelas sistem *reward* dan menunjukkan bagaimana kinerja pekerjaan dapat membawa ke tingkat *reward* yang tinggi; c) manajer harus bisa sebanyak mungkin menyesuaikan *reward* dengan keinginan pegawai. Pegawai yang berbeda menginginkan sesuatu yang berbeda dari pekerjaannya. Beberapa usaha harus dilakukan untuk meragamkan *reward* sehingga pekerja bekerja untuk sesuatu yang diinginkan; d) manajer mengenali perilaku sadar. Teori motivasi harapan didasarkan pada proposisi bahwa pegawai berperilaku secara sadar terhadap pekerjaannya saat ini dan di masa depan. Manajer harus dapat memanfaatkan ini dalam mengembangkan situasi-situasi pekerjaan; Manajer harus memilih orang untuk ditempatkan di suatu pekerjaan karena kemampuan dan sifat pegawai menentukan kinerja pekerjaannya; e) manajer harus mengklarifikasi harapan peran dalam pekerjaan yaitu dengan menggambarkan secara spesifik tanggung jawab pekerjaan. Sehingga pegawai mengetahui dengan jelas apa

yang diharapkan dari mereka dan apa usaha yang sia-sia, dan f) manajer harus memberikan pegawai kesempatan untuk berprestasi yaitu menempatkan pegawai pada situasi dimana pegawai mampu berkinerja tinggi.

2) Teori Keadilan

Teori keadilan ini dikembangkan oleh J. Stacey Adams (1963, 1965). Teori ini sederhana, memberikan pemahaman hubungan antara *hadiah* dengan kepuasan individu yang mungkin diperoleh dari *reward* tersebut. Teori ini terdiri dari tiga komponen utama yaitu: a) input (usaha yang dibuat individu, b) output (*reward* intrinsik dan ekstrinsik dari organisasi), dan c) perbandingan dengan yang lain (Brooks, 2003: 65).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gomes (2001: 183-185) bahwa teori keadilan memasukkan dimensi *social comparisons* dari rasio antara *input-outcomes*. Orang atau disebut sebagai *vocal person* cenderung membandingkan input-inputnya dan *outcomes* yang diterimanya dengan input dan output dari pekerja lainnya, yaitu, orang yang sering disebut sebagai *referrent person*. Jika apa yang diterimanya untuk dinilainya sama dengan apa yang dimiliki dan diterima oleh *referrent person* maka pekerja yang bersangkutan akan merasa bahwa sistem *reward* yang ada telah adil, dan dengan sendirinya ia akan merasa puas. Sebaliknya, jika *outcomes* yang diterimanya lebih kecil dibandingkan dengan *referrent person*, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini ditegaskan oleh Robbins (2001: 171) bahwa individu akan membandingkan *input* dan *outcome* pekerjaannya

dengan *input* dan *outcome* pekerjaan orang lain dan kemudian menanggapi sedemikian rupa sehingga bisa mengurangi *inequity*.

Terkait dengan hal tersebut terdapat empat acuan referen yang bisa digunakan oleh seorang pekerja yaitu:

- a) *self-inside*: pengalaman pekerja pada suatu posisi yang berlainan di tempat dia bekerja;
- b) *self-outside*: pengalaman pekerja dalam suatu situasi atau posisi di luar tempat dia bekerja;
- c) *other-inside*: individu atau kelompok lain di tempat dia bekerja;
- d) *other-outside*: individu atau kelompok lain di luar tempat dia bekerja.

Teori keadilan ini membantu upaya memahami bagaimana seorang pekerja mencapai kesimpulan bahwa dia sedang diperlakukan adil atau tidak adil. Perasaan seseorang sedang diperlakukan adil merupakan keadaan jiwa yang berasal dari dalam, sebagai hasil dari pertimbangan subyektif tentang apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan dan apa yang diperoleh seseorang secara nyata dari pekerjaan tersebut dibandingkan dengan orang lain yang relevan.

Selanjutnya Robbins (2001: 171) mengatakan bahwa apabila pegawai merasakan suatu *inequity*, mereka diduga bisa melakukan salah satu dari hal-hal berikut ini.

- a) Mengubah *input* (mis., tidak mengerahkan banyak tenaga).
- b) Mengubah *outcome* (mis., pekerja yang dibayar berdasarkan upah per unit atau per jam dapat menambah jumlah bayaran mereka dengan memproduksi jumlah unit yang lebih banyak dengan kualitas yang lebih rendah).
- c) Mengubah persepsi tentang diri (mis., "Saya dulu berpikir bahwa saya bekerja biasa-biasa saja tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja lebih keras ketimbang orang lain").
- d) Mengubah persepsi tentang orang lain (mis., "Pekerjaan si A ternyata tidak semenarik seperti yang saya duga sebelumnya").

- e) Memilih acuan lain (mis., “Saya tidak menghasilkan uang sebanyak kakak ipar saya, tetapi saya jauh lebih baik dari ayah saya saat ini seumur saya”).
- f) Meninggalkan bidang tersebut (mis., keluar dari pekerjaannya).



3) Teori Penetapan Tujuan

Greenberg dan Baron (2003: 196) mendefinisikan teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) yaitu “*the process of determining specific levels of performance for workers to attain*”. Teori ini mengatakan bahwa tujuan-tujuan yang ditugaskan kepada seseorang akan mempengaruhi keyakinan seseorang tersebut atas kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Ide dasar teori ini adalah tujuan berfungsi sebagai motivator karena menyebabkan orang membandingkan kemampuan kerjanya dengan yang disyaratkan agar berhasil mencapai tujuan. Keyakinan akan gagal mencapai tujuan menyebabkan orang kecewa sehingga akan bekerja lebih keras untuk mencapainya sepanjang mereka yakin hal itu mungkin dilakukan. Ketika mereka berhasil mencapai tujuan, mereka merasa kompeten dan sukses. Tujuan meningkatkan kinerja karena tujuan membuat jelas tipe dan tingkat kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya dikatakan bahwa tujuan-tujuan dapat mengarahkan pada penerimaan tujuan-tujuan sebagai tujuan-tujuan individu. Dengan kata lain mereka akan menerimanya sebagai tujuan mereka sendiri yang disebut dengan komitmen terhadap tujuan (*goal commitment*) – tingkat dimana orang menginvestasikan dirinya untuk mencapai tujuan. Orang akan lebih berkomitmen pada tujuan saat mereka berkeinginan untuk mencapai tujuan

tersebut dan yakin mempunyai kesempatan yang mungkin untuk mencapainya.

Robbins (2001: 166) menyimpulkan bahwa dalam teori ini tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja; bahwa tujuan-tujuan yang sulit dicapai, bila diterima, bisa menghasilkan kinerja yang lebih tinggi ketimbang tujuan-tujuan yang tidak terlalu sulit, dan bahwa umpan balik akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi ketimbang bila tidak ada umpan balik. Tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit akan menghasilkan suatu tingkat output yang lebih tinggi ketimbang tujuan umum "lakukan yang terbaik". Kekhususan tujuan itu sendiri bertindak sebagai suatu stimulus internal.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keyakinan atas kemampuan diri dan juga komitmen terhadap tujuan mempengaruhi kinerja. Seseorang akan berusaha lebih keras ketika mereka yakin akan berhasil daripada saat mereka yakin akan gagal. Selain itu, tujuan yang tidak diterima oleh individu mempunyai kemungkinan kecil dapat mengarahkan perilaku.

c. *Reinforcement Theory*

Reinforcement theory menekankan pada cara-cara bahwa perilaku itu dipelajari; bagaimana akibat tindakan di masa lampau mempengaruhi tindakan di masa mendatang dalam suatu siklus proses belajar (Stoner, 1982: 177). Robbins (2001: 167) menjelaskan bahwa teori penguatan ini menggunakan pendekatan perilaku yang mengatakan bahwa penguatan membentuk perilaku. Perilaku merupakan fungsi dari konsekwensinya. Perilaku ini disebabkan lingkungannya. Teori penguatan ini mengabaikan

keadaan dalam diri individu dan hanya melihat apa yang terjadi pada seseorang ketika ia mengambil suatu tindakan.

Menurut Luthans & Ottemann (1977) dalam Razik dan Swanson (1995: 281) model ini menanyakan konsep motivasi internal yang melibatkan kekuatan kausal internal yang tidak dapat diamati secara langsung. Oleh karena itu, menurut pendukung model ini, orang termotivasi oleh kejadian eksternal yang disebut *reinforcers*, dan melalui proses *reinforcement*. Dua jenis *reinforcement*—positif dan negatif—akan memperkuat peluang munculnya suatu perilaku. *Reinforcement* positif akan meningkatkan frekwensi perilaku dengan menambah beberapa keadaan, sedangkan yang negatif akan meningkatkan frekwensi perilaku dengan mengurangi beberapa keadaan yang sebelumnya merupakan bagian dari konteks lingkungan. *Reinforcement* negatif, menurut definisinya, bukanlah *punishment* (hukuman). *Reinforcement* negatif itu bertujuan untuk mengurangi, bukan menambah, munculnya perilaku. Model ini menunjukkan bahwa penentuan waktu pemberian imbalan itu seringkali lebih penting ketimbang besarnya imbalan tersebut. Imbalan yang diberikan dengan segera ketimbang menundanya nanti akan mempengaruhi kinerja secara lebih efektif, sedangkan *reinforcement* yang bervariasi dapat mempertahankan tingkat upaya yang secara efektif lebih tinggi ketimbang imbalan yang bervariasi. (Reitz, 1987; Skinner: 1974; dalam Razik dan Swanson, 1995: 279).

Teori penguatan ini mendapatkan banyak kritik namun juga memiliki beberapa manfaat utama. Davis dan Newstrom (2004: 79-80) mengatakan

bahwa modifikasi perilaku telah dikritik berkenaan dengan filsafat dan metodenya. Kritik ini menyatakan bahwa modifikasi perilaku merupakan metode manajemen yang bersifat otokratis karena konsekwensi perilaku dikendalikan sedemikian rupa sehingga orang-orang merasa terpaksa mengubah perilaku mereka. Hal ini sangat bertentangan dengan model humanistik yang berasumsi bahwa orang-orang adalah otonomi dan mewujudkan diri, yang termotivasi oleh kebutuhan intern mereka sendiri.

Namun, modifikasi perilaku ini memungkinkan analisis yang lebih ilmiah dibandingkan dengan berbagai model kognitif yang berfokus pada konsekwensi spesifik ketimbang kebutuhan intern manusia yang tidak tampak. Proses modifikasi perilaku diawali dengan identifikasi perilaku yang hendak dimodifikasi. Kemudian, menentukan apa yang menyebabkan perilaku dan bagaimana penguatannya sekarang. Selanjutnya, ditelaah lingkungan kerja untuk mengembangkan strategi intervensi yang realistik yang mendorong timbulnya atau meniadakan perilaku. Modifikasi perilaku paling berhasil apabila perilaku spesifik dapat diidentifikasi sehingga penguatan khusus dapat diterapkan.

F. Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV: Pengertian, Faktor-faktor yang Mempengaruhi dan Penilaiannya.

1. Pengertian Kinerja

The New Oxford Dictionary of English (2000: <http://www.ifinger.com>) mendefinisikan kinerja sebagai *"the action or process of carrying out or*

accomplishing an action, task, or function". Sedangkan dalam Encyclopedia Americana, <http://www.encyclopediaamericana.com> dijelaskan bahwa "a) *performance-the act of performing; of doing something successfully; using knowledge as distinguished from merely possessing it; carrying into action, carrying out, execution action -- something done (usually as opposed to something said); b) performance - process or manner of functioning of operating; functioning, operation, process - sustained phenomenon or one marked by gradual changes through a series of states; ...*". Lembaga Administrasi Negara (1992: 3) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari bahasa Inggris "performance", yang berarti prestasi kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Sedangkan Bernardin dan Russel (1999: 379) mengartikan kinerja sebagai "...the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period...". Berdasarkan beberapa batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah proses menampilkan atau melaksanakan pekerjaan dan tingkat pencapaiannya.

Kinerja merupakan wujud akuntabilitas dan komitmen. Kinerja ini dapat dinilai pada tingkat individu, kelompok atau institusi/organisasi (Dharma: 2005), yang oleh Keban (2004: 193) ditambah dengan kinerja program atau kebijakan. Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja institusi berkenaan

dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi. Sedangkan kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut.

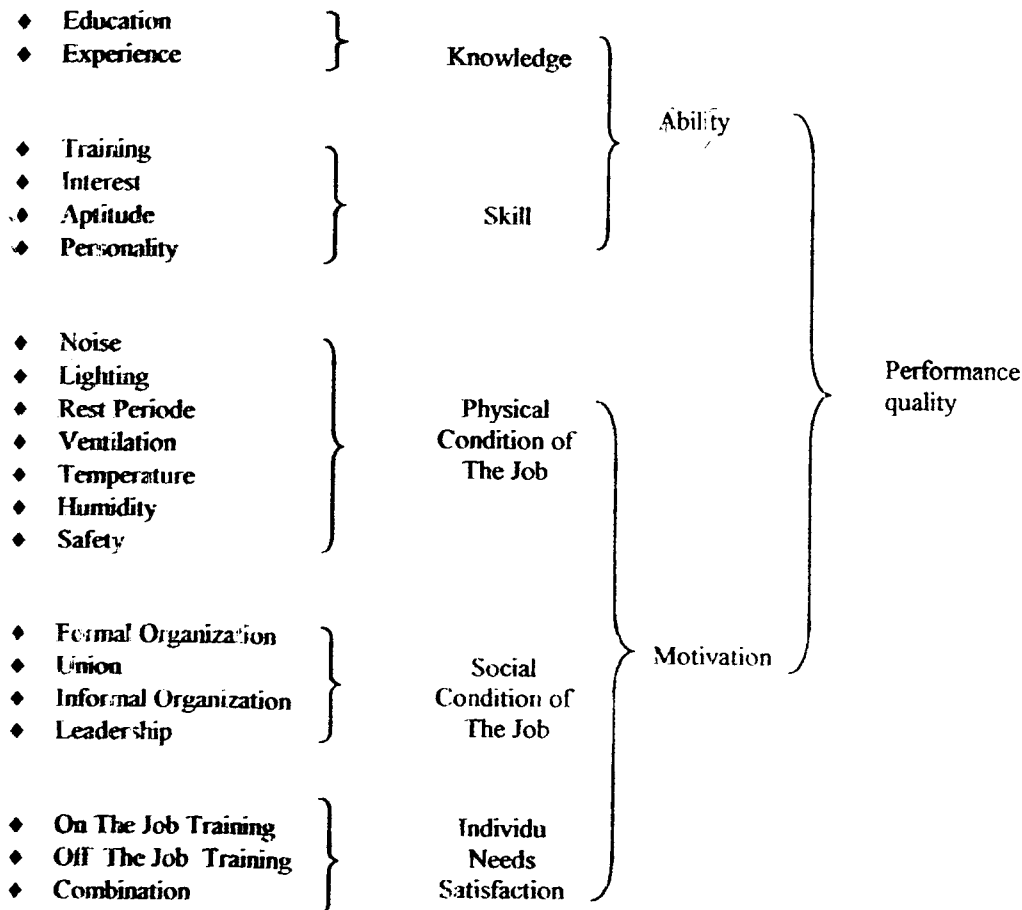
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Organisasi yang maju harus selalu mendesain dan menetapkan kebijakan dan program yang dapat meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor utama yang menentukan kinerja organisasi adalah kinerja individunya. Oleh karena itu organisasi perlu mengetahui dengan benar faktor-faktor apa saja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individunya.

Sutemeister (1976: 11) mengatakan bahwa kinerja individu dibentuk oleh faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

“Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge, in turn is affect education, experience, training, and interest. Skills is affect by aptitude and personality as well as by education: experience, training, and interest. And motivation is here considered to result from interacting forces in physical condition of the job, social condition of the job, and individual needs”.

Faktor-faktor tersebut secara skematis digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Skema tersebut menunjukkan bahwa banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu baik dari dalam diri maupun lingkungannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mat Shahir (2005) membuktikan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi mengajar guru sebesar 19,5% dan pemberian insentif sebesar 35,4%. Yubahar (2005) membuktikan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kondisi sosial yaitu komunikasi dan gaya manajemen konflik kepala sekolah. Masing-masing mempunyai kontribusi terhadap kinerja sebesar

13,1% untuk komunikasi dan 24,4% untuk gaya manajemen konflik kepala sekolah.

Robbins (2001: 176) mengembangkan konsep tersebut menjadi kinerja = *fungsi (kemampuan x motivasi x kesempatan)*. Yang dimaksud kesempatan adalah eksistensi atau absensi sumberdaya pendukung yang akan mempermudah atau merintangai keberhasilan suatu pekerjaan. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, mungkin ada rintangan yang mengendalai kinerja. Berdasarkan konsep tersebut seseorang akan berkinerja tinggi apabila ada daya dukung dari sumber daya organisasinya seperti alat yang lengkap, data dan informasi yang memadai, mekanisme kerja yang jelas, dan lain-lain. Tanpa itu semua, kemampuan dan motivasi yang tinggi dari pegawai akan sia-sia.

Hal tersebut selaras dengan pendapat Schuler (1987: 33) yang menyebutkan hal-hal penting yang perlu diperhatikan organisasi berkaitan dengan kinerja individu yaitu:

1. *ability,*
2. *interest in doing the job,*
3. *opportunities to grow and advance,*
4. *clearly defined goals,*
5. *certainty about what's expected,*
6. *Feedback on how were they are doing,*
7. *Reward for performing well,*
8. *Furnishing for performing poorly,*
9. *Power to get resources to do the job.*

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan dan minat pegawai, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang baik dari sisi profesionalitas maupun karir, kepastian apa yang diharapkan dan juga tujuan yang harus dicapai, penghargaan terhadap prestasi kerja seperti promosi, bonus, pujian, dan lain-lain,



serta fasilitas dan keamanan kerja yang memadai merupakan faktor-faktor penting yang harus diperhatikan dan diupayakan oleh organisasi agar individu-individu dalamnya berkinerja tinggi.

3. Penilaian Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Penilaian kinerja merupakan upaya untuk mengetahui proses pelaksanaan pekerjaan dan tingkat pencapaiannya. Dalam berbagai literatur istilah penilaian kinerja ini sering disebut juga dengan penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil (Fred Kniggendorf dalam Mathis dan Jackson, 2002: 81) dan "*appraisal, performance assesment, performance evaluation, individual assesment, job appraisal and a number of other terms are used to refer to a similar organizational process*" (Torrington dan Hall, 1991: 480)

Schuler (1987: 212) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah *a formal, structured system of measuring, evaluating, and influencing an employee's job related attributes, behaviours, and outcomes, as well as level of absenteeism, to discover how productive the employee is and whether he or she can perform as or more effectively in the future so that the employee, the organization, and society all benefit*. Simamora (1995: 327) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara sederhana yaitu "proses yang mengukur kinerja karyawan". Pendapat senada dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1993: 380) yang mendefinisikan penilaian kinerja sebagai "*... a way of measuring the contributions of individuals to their organization...*". Sedangkan Westra, dan kawan-kawan

(1977: 246) mendefinisikan kinerja atau *performance* sebagai pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu. Mengacu pada beberapa definisi tersebut maka yang dimaksud penilaian kinerja pejabat struktural eselon IV adalah proses menilai pelaksanaan dan pencapaian kerja pejabat struktural eselon IV sehingga dapat diketahui tingkat produktivitasnya.

Penilaian kinerja bertujuan mengetahui tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Oleh karena itu ketepatan menentukan sasaran penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan sasaran penilaian dikemukakan oleh Robbins (2001: 218) dan Mathis dan Jackson (2002: 79) yaitu pendekatan hasil, perilaku, dan juga ciri atau sifat.

- a. Pendekatan hasil yaitu mengukur dan mengevaluasi apa yang telah dicapai individu. Pendekatan ini dipilih jika yang dipentingkan adalah hasil (*ends*) ketimbang cara (*means*).
- b. Perilaku yaitu mengukur dan mengevaluasi perilaku spesifik yang mengarah pada keberhasilan kerja. Pendekatan ini dipilih jika sulit untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan karyawan misalnya untuk posisi staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian intrinsik dari suatu upaya kelompok
- c. Ciri merupakan kriteria yang terlemah karena paling jauh dari kinerja aktual pekerjaan itu sendiri, namun masih banyak digunakan. Ciri ini misalnya mempunyai "sikap yang baik", menunjukkan "rasa percaya diri", "dapat diandalkan", dan lain-lain.

Senada dengan pendekatan tersebut di atas Castetter (1996)

mengemukakan empat kriteria kinerja yaitu:

a. kriteria karakteristik perorangan seperti kesehatan, penampilan, kesetiaan, motivasi kerja dan hubungan antar perorangan; b. kriteria proses seperti perilaku di kelas: presentasi guru, pertanyaan, gaya mengajar, gaya yang efektif dan individualisasi, tingkah laku di luar kelas, tanggung jawab di luar pengajaran; c. kriteria produk seperti prestasi siswa, sasaran kinerja yang ditentukan atau tingkat pertumbuhan yang dicapai. Produk dapat berarti hasil siswa atau hasil staf; dan d. kriteria ganda yaitu kombinasi karakteristik, produk atau proses. Kriterianya dapat dibobot, tidak dibobot, atau dikombinasikan menjadi satu pengukuran efektivitas.

Sedangkan Bernardin & Russel (1993: 383) memfokuskan penilaian kinerja hanya pada hasil kerja dengan kriteria utama sebagai berikut.

- a. Kualitas yaitu tingkat kesempurnaan proses atau hasil pelaksanaan kegiatan, baik dalam bentuk kesesuaiannya dengan cara menampilkan yang ideal atau pencapaian tujuan kegiatan.
- b. Kuantitas yaitu jumlah yang diproduksi.
- c. *Timeliness* yaitu tingkat penyelesaian aktivitas atau hasil dilihat dari waktu tercepat.
- d. Efektivitas biaya yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi misalnya manusia, uang, teknologi, materi secara maksimal untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan pemborosan.
- e. Kebutuhan supervisi yaitu tingkat kemandirian melaksanakan pekerjaan.
- f. Pengaruh interpersonal yaitu tingkat dimana pekerja dapat menumbuhkan perasaan penghargaan diri, kemauan, dan kerjasama antar rekan kerja dan bawahan.

Penilaian kinerja pejabat struktural eselon IV merupakan penilaian kinerja pada level individu. Hardsky dalam Gibson, et. al. (1985) mengatakan bahwa individu yang berorientasi pada kinerja memiliki kriteria yaitu:

- a. kemampuan intelektual, berupa kapasitas untuk berpikir logis, praktis dan menganalisis sesuai dengan konsep, serta kemampuan dalam mengungkapkan dirinya secara jelas;
- a. ketegasan, merupakan kemampuan untuk menganalisa kemungkinan dan memiliki komitmen terhadap pilihan yang pasti secara tepat dan singkat;
- b. semangat (antusiasme), berupa kapasitas untuk bekerja secara aktif dan tak kenal lelah;
- c. berorientasi pada hasil, merupakan keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencajai suatu hasil dan menyelesaikan pekerjaannya;
- d. kedewasaan sikap dan perilaku yang pantas, merupakan kemampuan dalam melakukan pengendalian emosi dan disiplin diri yang tinggi;
- e. asertif yaitu suatu kemampuan untuk mengambil alih tanggung jawab;
- f. keterampilan interpersonal, berupa kecenderungan untuk menunjukkan pemahaman, dan kepedulian terhadap orang lain;
- g. keingintahuan, merupakan kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara obyektif dan cepat serta menilai sesuatu secara kritis;
- h. produktif, berupa kemampuan untuk melakukan inisiatif secara mandiri dengan mengantisipasi permasalahan dan menerima tanggung jawab pekerjaan;
- i. keterbukaan, merupakan kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara langsung dan apa adanya;
- j. pemberdayaan kemampuan, merupakan sikap percaya diri untuk selalu mampu melaksanakan tugas dan memberi kepercayaan atas kemampuan orang lain untuk tugas masing-masing;
- k. teknis, pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, tanggung jawab.

Ditinjau dari kedudukannya dalam organisasi, pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan adalah manajer tingkat bawah. Ia bertugas dan bertanggungjawab mengelola sumber daya unit/dinasnya dengan efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan unit/dinas. Oleh karena itu, tepat pendapat Stoner (1996: 9) yang mengatakan ukuran kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer-seberapa baik ia menetapkan dan mencapai tujuan yang memadai. Efisiensi berarti melakukan sesuatu dengan tepat;

merupakan konsep “input–output”, sedangkan efektivitas berarti melakukan sesuatu yang tepat. Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan semula atau dengan kata lain kalau pekerjaan itu sudah mampu merealisasi tujuan organisasi pada aspek yang dikerjakan itu. Sedangkan pekerjaan dikatakan efisien jika pekerjaan menghabiskan biaya yaitu uang, waktu, tenaga, orang, material, media, dan sarana sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah.

Di bidang pelayanan publik, Teban (2004 :204) mengemukakan pendapat yang sama bahwa efisiensi adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Parameter utama yang seringkali digunakan dalam menilai efisiensi adalah biaya (uang, waktu, tenaga, dan energi) yang dikeluarkan di dalam proses dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Sedangkan efektivitas adalah ketepatan hasil sesuai dengan harapan atau rencana. Parameter utama yang digunakan adalah hasil apa dan berapa yang dapat dinikmati (ketepatan jenis dan jumlah produk/pelayanan), siapa yang mengambil manfaat, dan berapa yang dapat menikmati hasil tersebut (ketepatan jenis dan jumlah orang/sasaran yang dijangkau), kapan dinikmati (ketepatan waktu), dan dimana dinikmati (ketepatan lokasi). Kriteria lain yang berkembang adalah kriteria kualitas pelayanan yang mengukur cara memberikan barang dan jasa kepada kelompok sasaran.

Tingkat efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan seorang manajer tersebut bergantung pada kemampuannya melaksanakan tugas-tugas

utamanya dengan baik. Tugas-tugas utama manajer menurut Malayu Hasibuan (2004: 46) adalah sebagai berikut.

- a. *Managerial cycle* adalah siklus “pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan pelaporan”.
- b. Memotivasi, artinya seorang manajer harus dapat mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.
- c. Manajer harus berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para bawahannya, supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.
- d. Manajer harus dapat menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam bekerja.
- e. Manajer harus berusaha agar para bawahannya bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- f. Manajer harus berusaha membina bawahannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- g. Manajer harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
- h. Manajer harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar.
- i. Manajer harus bertanggung jawab atas keselamatan kerja para bawahannya selama melakukan pekerjaan.
- j. Manajer harus mengadakan pembagian pekerjaan dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
- k. Manajer harus bersedia menjadi penanggung jawab terakhir mengenai hasil yang dicapai dari proses manajemen itu.

Pendapat senada dikemukakan oleh Steinmetz dan Todd (1992: 39) yang menyebutkan aktivitas-aktivitas utama para manajer tingkat bawah dalam pengelolaan yaitu:

- a. melakukan komunikasi untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas bawahan sehingga pekerjaan diselesaikan dengan baik dan penuh tanggung jawab;
- b. bertindak sebagai pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan juga untuk memuaskan kebutuhan mereka atas pencapaiannya. Melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan-keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka;
- c. merencanakan, menjadwalkan, dan mendelegasikan tugas untuk meminimalkan duplikasi usaha dan juga untuk mengoptimalkan efisiensi kinerja pekerjaan. Mengidentifikasi masalah-masalah potensial dan mengembangkan metode untuk meminimalkan dampaknya;
- d. memberikan informasi, bantuan, dan dorongan kepada bawahan. Membantu memecahkan masalah-masalah pekerjaan;

- e. memberikan informasi kepada manajer di atasnya tentang perkembangan bidang yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya;
- f. mengevaluasi kinerja individu dan kelompok serta melakukan tindakan-tindakan korektif untuk menjamin bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana;
- g. mengkoordinasikan kegiatan dengan seksi-seksi atau departemen-departemen yang lain dalam organisasi;
- h. membantu memecahkan konflik antar bawahan; melakukan pengendalian, dan menjamin bahwa tata tertib dipatuhi;
- i. bertindak sebagai pembimbing, konselor, dan pelatih dalam membantu bawahan yang mengalami kesulitan melaksanakan tugas yang diberikan;
- j. selalu mengembangkan personil, mengendalikan mutu dan produktivitas, dan mengorganisir aktivitas;

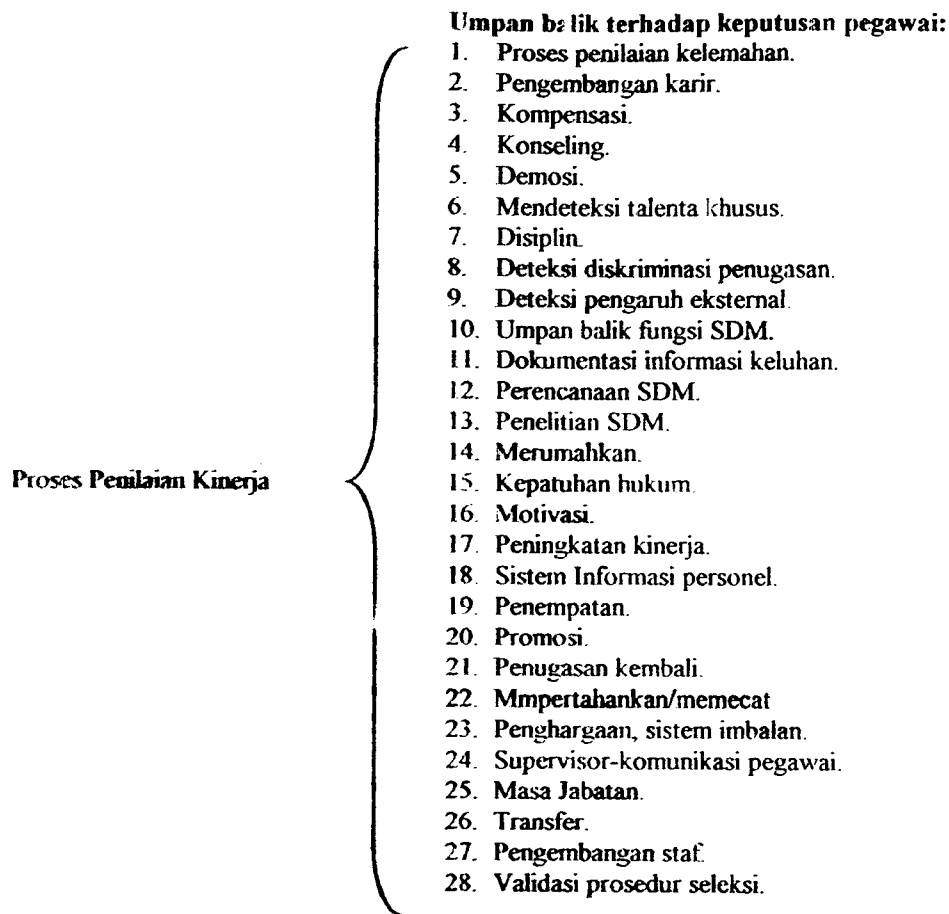
Tugas-tugas utama manajer tersebut menunjukkan bahwa selain kemampuan mengelola, manajer juga harus mampu memotivasi dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja stafnya. Siagian (1996: 26) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai yaitu:

- a) suasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi,
- b) suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan sepekerjaan,
- c) situasi lingkungan intern dimana anggota-anggota adalah suatu keluarga besar yang selalu diusahakan agar berkembang,
- d) kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat bekerja tidak menyesak nafas, ventilasi cukup, tata ruang yang rapih dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya,
- e) terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai,
- f) adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana untuk mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari,
- g) pengikutsertaan karyawan dalam proses pengembangan keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Manajer yang mampu melaksanakan tugas-tugas utamanya tersebut dengan baik akan menciptakan manajemen yang efektif dan efisien. Made Pidarta (2004: 21) merujuk pada pendapat Reddin (1970) menggambarkan perbedaan antara manajemen yang efektif dengan manajemen yang efisien. Dikatakan

bahwa manajemen yang efektif adalah 1) Membuat sesuatu sesuai dengan tujuan organisasi, 2) Mengkreasi alternatif-alternatif yaitu membuat pertimbangan-pertimbangan yang memadai sebelum bertindak agar efek negatif diterima sedikit mungkin, 3) Mengoptimalkan sumber-sumber pendidikan yaitu uang, materi, media dan sarana sehingga hasil dapat optimal bahkan melebihi dari target atau rencana semula. Sedangkan manajemen yang efisien adalah 1) Mengerjakan segala sesuatu dengan benar. Artinya prosedur yang ditempuh, sarana, media, material yang dipakai, dan metode yang diterapkan cocok dengan apa yang dikerjakan. 2) Kalau ada permasalahan di dalam organisasi segera diselesaikan dengan sebaik-baiknya berdasarkan data dan alternatif-alternatif. 3) Mengamankan sumber-sumber pendidikan dengan cara mengkoordinasi sumber-sumber organisasi yaitu orang, uang, materi, dan sarana sebaik-baiknya. 4) Mendeskripsikan dan melaksanakan tugas-tugas pekerjaan individu sebaik-baiknya agar tidak terjadi penyimpangan dan pemborosan. 5) Menekan biaya pendidikan dengan tidak mengorbankan produksi.

Penilaian kinerja pada hakekatnya didesain untuk membantu personel mencapai keuntungan individual ataupun kelompok sebagai keuntungan organisasi. Castetter (1996: 270) secara rinci menyebutkan tujuan penilaian kinerja bagi pegawai yaitu:



Gambar 2. 8. Tujuan Proses Penilaian Kinerja

Hal serupa dikemukakan oleh Schuler (1987: 214) bahwa penilaian kinerja ditujukan untuk a) pengembangan manajemen yaitu memberikan suatu pengembangan pegawai di masa mendatang; b) pengukuran kinerja yaitu memberikan informasi tentang nilai relatif dari kontribusi individu terhadap organisasi; c) perbaikan kinerja yaitu mendorong individu bekerja lebih efektif dan produktif; d) remunerasi dan benefit yaitu membantu menentukan imbalan dan benefit yang setimpal berdasarkan sistem merit atau hasil; e) identifikasi potensi yaitu membantu promosi; f) umpan balik yaitu menggambarkan apa yang diharapkan dari individu; g) perencanaan sumberdaya manusia yaitu menilai kualitas SDM yang ada untuk perencanaan selanjutnya; dan h) komunikasi yaitu

memberikan suatu format dialog antara atasan dan bawahan dan memperbaiki pemahaman tentang tujuan dan masalah-masalah yang dihadapi.

Berdasarkan tujuan tersebut maka penilaian kinerja pegawai secara umum mempunyai kegunaan sebagai dasar pertimbangan membuat keputusan atau kebijakan khususnya berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Hal ini senada dengan pendapat Mathis dan Jackson (2002: 82) yang menyebutkan dua kegunaan penilaian kinerja yaitu a) administratif dan b) pengembangan, yang oleh Borich dalam Castetter (1996: 276) disebut keputusan diagnostik, formatif dan sumatif. Kegunaan administratif yaitu hasil pengukuran kinerja digunakan untuk membuat keputusan administratif seperti kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK. Kegunaan pengembangan yaitu hasil pengukuran digunakan untuk mengidentifikasi potensi dan merencanakan arah serta kesempatan pertumbuhan karyawan.

Dalam penilaian kinerja, pengukuran harus selalu dilakukan. Pengukuran kinerja terdiri dari kegiatan penentuan standar, pembuatan instrumen penilaian, pengawasan, tingkat kesalahan, pencatatan untuk hambatan prestasi situasional, dan seluruh metoda penghitungan skor. Beberapa pendekatan standar penilaian kinerja menurut Schuler (1987: 222) yaitu standar komparatif, standar absolut, pendekatan berdasarkan sasaran, dan indeks sasaran atau langsung. Selanjutnya, teknik-teknik penilaian yang dapat digunakan menurut Robbins (2001: 220-221) antara lain esei tertulis, insiden kritis, skala penilaian grafik, skala penilaian perilaku terjangkau, perbandingan orang jamak dengan pendekatan peringkat urutan kelompok, peringkat individual dan perbandingan berpasangan. Teknik

yang senada dikemukakan oleh Yustiono (2004: 60-61) yaitu skala peringkat (*rating scales*), *critical incidents*, *essay*, standar pekerjaan (*work standards*), dan *ranking*.

Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beberapa penilai. Keban (2004: 209) menyebutkan beberapa keuntungan penggunaan beberapa penilai yaitu tingkat akurasi, obyektivitas, pengurangan bias, ketidaksesuaian hukum serta keluhan. Selain itu, pemakaian beberapa orang penilai memungkinkan pemakaian pengetahuan secara langsung dan unik tentang beberapa aspek pekerjaan yang dijalankan pihak yang dinilai serta menyajikan informasi tentang aktivitas pekerjaan yang reliabel dan valid. Sumber-sumber penilaian kinerja menurut Dharma (2005: 200-214) yaitu a) diri sendiri, b) penilaian oleh bawahan, c) penilaian oleh rekan sejawat, dan d) penilaian oleh multi *assessment* yaitu melibatkan atasan, para manajer dan juga rekan sejawat. Robbins (2001: 218) menambahkan evaluasi 360 derajat yaitu suatu umpan balik dari lingkaran penuh kontak sehari-hari yang dimiliki pegawai, mulai dari pegawai itu sendiri, pelanggan, atasan, sampai ke rekan kerja. Keunggulan evaluasi ini adalah organisasi dapat memberikan kepada semua orang lebih banyak rasa berperan-serta dalam proses tinjauan dan kinerja karyawan dapat dibaca dengan lebih tepat. Jadi, banyak pihak dapat melakukan penilaian dan masing-masing mempunyai kelemahan dan keuntungan. Pertimbangan dalam menentukan penilai adalah kemampuan dan kepemilikan informasi yang dibutuhkan.

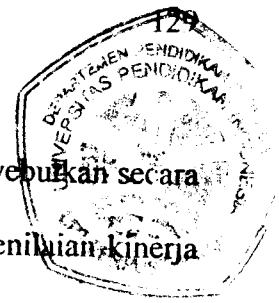
Sumber penilaian kinerja yang dipilih dalam penelitian ini adalah bawahan. Mathis dan Jackson (2002: 87) menyebutkan tiga keuntungan utama penilaian karyawan terhadap atasan yaitu 1) pada situasi dimana hubungan manajer dengan karyawan bersifat penting, penilaian karyawan dapat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten; 2) jenis program penilaian ini dapat membantu manajer untuk lebih responsif terhadap karyawannya; 3) penilaian karyawan dapat menjadi dasar untuk pembinaan sebagai bagian dari usaha pengembangan karir manajer. Harapannya adalah umpan balik akan membantu pengembangan karir manajerial mereka.

Sedangkan kelemahan utama penilaian ini adalah reaksi negatif yang mungkin dirasakan atasan yang sedang dinilai oleh karyawannya. Sebagai tambahan, karyawan dapat menolak untuk menilai atasan mereka karena mereka tidak melihat hal itu merupakan bagian dari pekerjaan mereka. Jika situasi ini muncul maka para karyawan mungkin menilai para manajer hanya sesuai dengan cara manajer memperlakukan mereka dan bukannya pada tuntutan pekerjaan yang penting. Namun, penilaian atasan oleh karyawan pada prinsipnya sangat bermanfaat untuk tujuan pengembangan manajemen.

Penilaian kinerja diharapkan akan mampu menghasilkan informasi yang benar-benar valid tentang pelaksanaan dan prestasi kerja individu, kelompok ataupun organisasi. Oleh karena itu penilaian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Schuller (1937: 238-240) menyebutkan faktor-faktor atau konteks yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja yaitu a) hubungan antara atasan dengan bawahan; b) karakteristik pekerjaan; dan c) kondisi

organisasi. Murphy dan Cleveland dalam Keban (2004: 201) menyebutkan secara lebih luas dan komperhensif faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dengan konsepnya *The Four Component Performance Appraisal Model*; empat komponen penting dalam penilaian kinerja yaitu *the rating context*, *the performance judgement*, *the performance rating*, dan *the evaluation of the appraisal system*. Variabel *rating context* terdiri atas serangkaian *macro-level issues* yaitu (a) *intra-organizational factors* seperti nilai-nilai organisasi, iklim dan budaya dalam organisasi, kompetisi antara unit fungsi, perbedaan-perbedaan status antara berbagai fungsi, akibat dari *downsizing*, dan sebagainya; dan (b) isu-isu lingkungan organisasi seperti kinerja organisasi dalam suatu bidang usaha khusus, tingkat kompetisi yang dihadapi, kondisi ekonomi dan politik yang mempengaruhi produk organisasi yang bersangkutan, dan sebagainya.

Variabel *performance judgement* yaitu pertimbangan-pertimbangan penilai (*rater*) yang telah mengamati atau memperoleh informasi tentang kinerja seorang pegawai. Pertimbangan-pertimbangan ini seringkali merupakan evaluasi pribadi penilai yang menimbulkan bias, yang dipengaruhi oleh kemampuan, bias-bias pribadi, pengalaman, kesempatan mengumpulkan informasi, suasana batin (*mood*), temperamen, dan sebagainya dari penilai. Variabel *performance rating* adalah angka yang menggambarkan seberapa besar penilai memberikan nilai terhadap kinerja seseorang dibandingkan dengan kinerja orang yang lain. Pemberian angka ini dipengaruhi oleh tujuan penilai dan faktor-faktor kontekstual yang dihadapi seperti promosi, penelitian atau kepentingan administratif lainnya. Variabel



evaluation, yaitu evaluasi yang dilakukan untuk mengontrol bias-bias yang dilakukan dan kelemahan-kelemahan baik dalam penilaian ataupun dalam rating.

G. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian ini mengkaji tentang kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan dilihat dari keterampilan manajerial dan motivasi kerjanya. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian B. Prihatminingtyas Tahun 2005 tentang Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Studi pada Pegawai Administrasi di Universitas Brawijaya menunjukkan bahwa a) peningkatan kemampuan pegawai akan meningkatkan kemampuan keterampilan pegawai, b) peningkatan kemampuan pengetahuan dan kemampuan keterampilan secara langsung akan mengakibatkan meningkatnya kemampuan sikap pegawai. Secara tidak langsung pegawai yang mempunyai kemampuan sikap yang baik akan menambah daya tarik bagi pimpinan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar, c) secara bersama-sama ketiga kemampuan tersebut berpengaruh langsung pada kinerja. Kemampuan yang bertambah secara tidak langsung akan menambah wawasan pegawai sehingga dapat mengerjakan tugas yang dibebankan oleh atasannya, dan d) kemampuan yang tinggi didukung dengan kinerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan keterampilan seseorang berpengaruh langsung terhadap kerjanya dan akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Hasil penelitian Syukrianto, Josef Riwu Kaho dan Cornelits Lay (2003) tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah Aceh Selatan: Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Aceh Selatan menunjukkan bahwa 48% pimpinan dari berbagai eselon di Pemda Kabupaten Aceh Selatan sangat mempengaruhi kinerja Pemda. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan pimpinan dalam memotivasi pegawai dan motivasi kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah.
3. Hasil penelitian Ade Cece Suramijaya tentang “Kontribusi Keterampilan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Pabuaran Kabupaten Subang” Tahun 2004 menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara keterampilan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah. Variabel keterampilan kepemimpinan mempunyai kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 35% dengan koefisien korelasi 0,59. Variabel gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 10,24% dengan koefisien korelasi 0,32. Secara bersama-sama kedua variabel tersebut mempunyai kontribusi terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 35%. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan (manajerial) memiliki kontribusi yang lebih besar dari kepemimpinan bagi kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan manajerial sangat penting bagi pemimpin untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu pengkajian dan pengembangan keterampilan kepemimpinan bagi para pemimpin sangat penting untuk dilakukan.





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif berasumsi bahwa dunia merupakan realitas tunggal yang diukur dengan suatu instrumen, bertujuan menentukan hubungan antar variabel yang diukur, menggunakan prosedur dengan langkah-langkah yang berurutan yang ditentukan sebelum penelitian, menggunakan desain eksperimental untuk mengurangi eror dan bias, peneliti terpisah dari instrumen, dan memberikan generalisasi yang terbebas dari konteksnya (McMillan dan Schumacher, 2001: 15).

Penelitian kuantitatif ini berjenis deskriptif dan asosiatif dilihat dari tingkat eksplanasinya (Sugiyono, 2004: 11). Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain". Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran mengenai tingkat keterampilan manajerial, motivasi kerja, dan kinerja pejabat struktural eselon IV. Sedangkan penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih... Dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian asosiatif ini bertujuan untuk menguji saling hubungan antara keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV.

B. Obyek Penelitian

Obyek atau variabel penelitian ini adalah:

1. Keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang dilihat dari aspek keterampilan konseptual, keterampilan manusia, dan teknis.
2. Motivasi kerja pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang dilihat dari aspek motivasi berprestasi dan kekuasaan.
3. Kinerja pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang dilihat dari aspek:
 - a. kinerja teknis
 - b. kinerja perilaku.

C. Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada tingkat urgensi permasalahan yang muncul dan juga kegunaan penelitian ini bagi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta khususnya sehubungan dengan implementasi otonomi daerah.

Reorganisasi Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta pada tahun 2000 dan tahun 2005 menciptakan perubahan pada situasi dan kondisi komponen-komponen Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta termasuk sumber daya manusianya. Hal tersebut mendorong kebutuhan penelitian tentang pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta terutama sekali

berkaitan dengan mutu dan kinerja mereka. Selain itu, paradigma baru manajemen publik telah mengharuskan pelaksanaan akuntabilitas publik yang salah salah bentuknya adalah kinerja aparat Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten yang baik.

2. Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari sekelompok obyek ataupun subyek yang dijadikan sumber data penelitian. McMillan dan Schumacher (2001: 169) mengatakan bahwa *"Population is a group of elements of cases, whether individuals, objects, or events, that conform to specific criteria and to which we intend to generalize the results of the research"* (Populasi adalah sekelompok elemen atau kasus, apakah individu, obyek, atau peristiwa, yang memenuhi kriteria tertentu dan merupakan wilayah generalisasi hasil penelitian).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf pelaksana di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta sebanyak 127 orang, yang memberikan data tentang keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV. Pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta terdiri atas Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi dan Kepala Unit Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang berjumlah 18 orang.

Dasar pertimbangan pemilihan staf pelaksana sebagai populasi dalam penelitian ini adalah posisi mereka sebagai staf yang dikenai kepemimpinan langsung oleh para pejabat struktural eselon IV selaku atasan mereka. Dalam melaksanakan pekerjaan, para staf pelaksana berada dalam komando dan

koordinasi langsung pejabat struktural eselon IV. Hal ini memungkinkan para staf pelaksana mengetahui keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pimpinannya. Selain itu, jumlah staf pelaksana di tiap-tiap unit relatif sedikit sehingga hubungan kerja antara pimpinan dengan staf relatif intensif.

3. Sampel Penelitian

Dalam suatu penelitian, jika populasi yang akan diteliti kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Suharsimi Arikunto, 2002: 112). Tapi, jika jumlahnya besar maka dimungkinkan untuk tidak meneliti keseluruhan populasi yang disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya keterbatasan biaya, tenaga dan waktu yang tersedia. Oleh karena itu, peneliti diperkenankan mengambil sebagian dari populasi yang ditentukan, dengan catatan bagian yang diambil tersebut mewakili yang lain yang tidak diteliti. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2004 : 73) yaitu:

Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel dari populasi harus benar-benar mewakili.

Suharsimi Arikunto (2002: 117) mengatakan bahwa sampel adalah “sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Menurut Sugiyono (2004: 73) sampel adalah “bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tertentu”. Dengan demikian, sampel penelitian ini adalah sebagian dari populasi penelitian yaitu sebagian dari seluruh staf pelaksana di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

yang berjumlah 127 orang. Berikut adalah sebaran populasi yang disajikan pada tabel 3.1.

Tabel. 3.1. Sebaran Populasi (Staf Pelaksana) di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun 2006.

Unit	Jumlah
<i>Bagian Tata Usaha</i>	
1. Sub Bagian Umum	14 orang
2. Sub Bagian Kepegawaian	9 orang
3. Sub Bagian Keuangan, Perencanaan & Evaluasi	12 orang
<i>Bidang Pendidikan Dasar</i>	
4. Seksi Persekolahan	7 orang
5. Seksi Kurikulum	4 orang
<i>Bidang Pendidikan Menengah</i>	
6. Seksi Persekolahan	5 orang
7. Seksi Kurikulum	5 orang
<i>Bidang Pendidikan Nonformal</i>	
8. Seksi TK/PAUD	5 orang
9. Seksi Pendidikan Masyarakat	5 orang
<i>Bidang Pengembangan Kependidikan</i>	
10. Seksi Pengembangan Sumber Daya Kependidikan	4 orang
11. Seksi pengembangan Sarana Pendidikan	7 orang
12. Seksi Pengembangan Kesiswaan	5 orang
13. UPD Perpustakaan daerah	7 orang
14. UPTD Sanggar Kegiatan Belajar	16 orang
15. UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Utara	7 orang
16. UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Timur	6 orang
17. UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Selatan	5 orang
18. UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Barat	4 orang
Jumlah	127 orang

Agar diperoleh sampel yang representatif, diperlukan ketepatan dalam pemilihan teknik pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah *proportionate random sampling*. Dasar pertimbangan pemilihan teknik *sampling* ini adalah: a) populasi diasumsikan homogen dilihat

dari kedudukannya sebagai staf pelaksana yang dikenai kepemimpinan langsung oleh pimpinannya yaitu para pejabat struktural eselon IV; dan b) jumlah staf pelaksana di tiap unit tidak sama sehingga perlu dilakukan pengambilan sampel secara proporsional. Berikut ini adalah langkah-langkah pengambilan sampel yang dilakukan.

1. Menghitung ukuran sampel dari jumlah populasi yang diketahui dengan menggunakan rumus dari Isaac dan Michael (Sugiyono, 2004: 89). Tingkat presisi estimasi statistik (tingkat ketelitian) yang dipilih adalah 5%. Rumusnya adalah sebagai berikut.

$$S = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

Keterangan:

S = jumlah sampel yang diperlukan

N = jumlah anggota populasi

P = proporsi populasi $\rightarrow 0,50$

d = tingkat akurasi $\rightarrow 0,05$

χ^2 = tabel nilai chi-square sesuai tingkat kepercayaan 0,95 $\rightarrow 3,841$

Populasi penelitian sebesar 127 orang yang dimasukkan ke dalam rumus tersebut menghasilkan ukuran sampel sebesar 97 orang. Berikut adalah penghitungan ukuran sampel yang dilakukan.

$$S = \frac{3,841 \times 127 \times 0,5(1-0,5)}{0,05^2(127-1) + 3,841 \times 0,5(1-0,5)}$$

$$S = 96,629 \approx 97$$

2. Ukuran sampel diketahui yaitu 97 orang. Selanjutnya, agar representatif, setiap subjek populasi diusahakan memiliki peluang yang sama menjadi

sampel. Oleh karena itu, dilakukan penentuan jumlah sampel untuk masing-masing unit secara proporsional dengan menggunakan rumus:

$$s = \frac{n}{N} \times S$$

Keterangan:

s = jumlah sampel setiap unit secara proporsi

S = jumlah seluruh sampel yang didapatkan

N = jumlah seluruh populasi

n = jumlah masing-masing unit populasi

Hasil penghitungan jumlah sampel untuk masing-masing unit secara proporsional dengan menggunakan rumus tersebut disajikan dalam tabel.3.2 di bawah ini.

Tabel 3. 2. Penyebaran Proporsi Sampel Pada Tiap Unit di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

No.	Unit	Jumlah Staf	Proporsi	Sampel (dibulatkan)
1.	Sub Bagian Umum	14	$\frac{14}{127} \times 97$	11
2.	Sub Bagian Kepegawaian	9	$\frac{9}{127} \times 97$	7
3.	Sub Bag. Keuangan, Perencanaan & Evaluasi	12	$\frac{12}{127} \times 97$	9
4.	Seksi Persekolahan (Pendidikan Dasar)	7	$\frac{7}{127} \times 97$	5
5.	Seksi Kurikulum (Pendidikan Dasar)	4	$\frac{4}{127} \times 97$	3
6.	Seksi Persekolahan (Pendidikan Menengah)	5	$\frac{5}{127} \times 97$	4
7.	Seksi Kurikulum (Pendidikan Menengah)	5	$\frac{5}{127} \times 97$	4
8.	Seksi TK/PAUD	5	$\frac{5}{127} \times 97$	4

9.	Seksi Pendidikan Masyarakat	5	$\frac{5}{127} \times 97$	4
10.	Seksi Pengembangan Sumber Daya Kependidikan	4	$\frac{4}{127} \times 97$	3
11.	Seksi Pengembangan Sarana Pendidikan	7	$\frac{7}{127} \times 97$	5
12.	Seksi Pengembangan Kesiswaan	5	$\frac{5}{127} \times 97$	4
13.	UPTD Perpustakaan Daerah	7	$\frac{7}{127} \times 97$	5
14.	UPTD Sanggar Kegiatan Belajar	16	$\frac{16}{127} \times 97$	12
15.	UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Utara	7	$\frac{7}{127} \times 97$	5
16.	UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Timur	6	$\frac{6}{127} \times 97$	5
17.	UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Selatan	5	$\frac{5}{127} \times 97$	4
18.	UPT Pengelola SD Wilayah Yogyakarta Barat	4	$\frac{4}{127} \times 97$	3

D. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan studi dokumen.

- a. Kuesioner; kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono: 2004). Kuesioner yang diberikan merupakan kuesioner tertutup untuk memperoleh data keterampilan

manajerial, motivasi kerja, dan kinerja pejabat struktural eselon IV. Kuesioner ini diberikan kepada staf pelaksana yang tersebar di semua Sub Bagian, Seksi, dan Unit Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

- b. Studi dokumen; studi dokumen dilakukan untuk memperoleh data dari dokumen yang relevan dengan obyek penelitian. Jenis dokumen yang dipelajari antara lain Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Tahun 2000-2006, Daftar Usulan Kegiatan, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) TA 2005/2006 dan TA 2006/2007, berbagai bentuk laporan kegiatan, dan lain-lain yang dipertimbangkan relevan.

2. Pengembangan Instrumen Penelitian

Instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengembangan instrumen dilakukan berdasarkan pada hasil pra survey dan juga kajian teori yang selanjutnya dituangkan dalam kisi-kisi instrumen sebagaimana disajikan pada ketiga tabel berikut (tabel 3.3., 3. 4., 3.5.).

Tabel 3. 3. Kisi- Kisi Instrumen Penelitian Variabel Keterampilan Manajerial

Variabel	Aspek	Indikator	Teknik/ Alat	Item
Keterampilan Manajerial (X₁)	Keterampilan Konseptual	Penentuan kegiatan/program	Angket,dok.	1-3
		Pemecahan masalah	Angket	4-6
		Pengambilan keputusan	Angket	7-9
	Keterampilan Manusia	Pemahaman karakter dan potensi staf	Angket	10-11
		Membangun kerjasama	Angket	12-13
		Pembimbingan staf	Angket	14-16
		Pemotivasian staf	Angket	17-18
		Komunikasi yang efektif	Angket	19-21
	Keterampilan Teknis	Pengelolaan informasi unit	Angket, dok.	22-23
		Penyusunan anggaran & program kerja unit	Angket, dok.	24-26
		Pelaksanaan tugas layanan unit	Angket	27-30
		Pelaksanaan evaluasi unit	Angket	31-32
	Penyusunan laporan unit	Angket, dok.	33-34	



Tabel 3. 4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Aspek	Indikator	Teknik/ Alat	Item
<i>Motivasi Kerja (X₂)</i>	Berprestasi	Menggunakan kemampuan diri dengan optimal	Angket	1-5
		Menggunakan cara kerja yang lebih efisien	Angket	6-9
		Menggunakan umpan balik terhadap hasil kerja	Angket	10-13
		Mencari dan mencapai prestasi	Angket	14-17
	Kekuasaan	Mempengaruhi orang lain	Angket	18-24
		Mengendalikan orang lain	Angket	25-28
Upaya memberi dampak (kemajuan) pada organisasi		Angket	29-33	

Tabel 3. 5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pimpinan

Variabel	Aspek	Indikator	Teknik/ Alat	Item
<i>Kinerja (Y)</i>	Kinerja Teknis	Pengelolaan	Angket	1-7
		Pelayanan teknis	Angket	8-10
		Pengembangan staf	Angket	11-15
		Pembinaan staf	Angket	16-19
		Pengendalian kegiatan staf	Angket	20-21
		Pengaturan fasilitas	Angket	21-23
	Kinerja Perilaku	Kedisiplinan	Angket	25-26
		Kemandirian	Angket	27-28
		Keteladanan	Angket	29-31
		Kerjasama	Angket	32-33
		Tanggungjawab	Angket	34-36

Pilihan jawaban yang ditentukan dalam instrumen ini terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) untuk variabel Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja serta Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR) dan Tidak Pernah (TP) untuk variabel Kinerja. Masing-masing alternatif jawaban selanjutnya diberi skor untuk keperluan penghitungan statistik. Rentang skornya adalah 1 (satu) sebagai skor terendah sampai dengan 5 (lima) sebagai skor tertinggi.

Sebelum instrumen penelitian digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen untuk keperluan uji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan rumus Koefisien Korelasi *Product Moment Pearson* dari Karl Pearson dan uji reliabilitas dilakukan dengan rumus Koefisien Alfa (α) dari *Cronbach* (1951). Uji coba diberikan kepada 20 orang staf pelaksana di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat ukur. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Jadi, instrumen pengukur dikatakan valid jika mampu mengukur secara tepat apa yang diukur. Rumus Koefisien Korelasi *Product Moment Pearson* dari Karl Pearson yaitu:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - \frac{(\sum x_i)(\sum y_i)}{n}}{\sqrt{\left[\sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n} \right] \left[\sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{(\sum y_i)^2}{n} \right]}}$$

Sumber: Harun Al Rasyid (2005) dari Conover, W.J., 1999, *Practical Nonparametric Statistics 3th Edition*. John Wiley & Sons. New York.

Sedangkan uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Jadi, instrumen pengukur dikatakan valid jika mampu mengukur secara tepat apa yang diukur. Rumus Koefisien Alfa (α) dari *Cronbach* (1951) yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Sumber : Saefuddin Azwar (1992). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.

Hasil perhitungan uji validitas untuk masing-masing item pada setiap variabel dapat dilihat pada tabel 3.6, 3.7. dan 3.8 berikut.

Tabel 3. 6. Hasil Pengujian Validitas Variabel Keterampilan Manajerial (X_1)

No.Item	Validitas	R-Kritis	Kesimpulan	Keterangan
1	0.85	0.3	Valid	Dipakai
2	0.71	0.3	Valid	Dipakai
3	0.68	0.3	Valid	Dipakai
4	0.77	0.3	Valid	Dipakai
5	0.51	0.3	Valid	Dipakai
6	0.70	0.3	Valid	Dipakai
7	0.66	0.3	Valid	Dipakai
8	0.24	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
9	0.66	0.3	Valid	Dipakai
10	0.55	0.3	Valid	Dipakai
11	0.15	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
12	0.29	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
13	0.84	0.3	Valid	Dipakai
14	0.81	0.3	Valid	Dipakai
15	0.75	0.3	Valid	Dipakai
16	0.83	0.3	Valid	Dipakai
17	0.67	0.3	Valid	Dipakai
18	0.71	0.3	Valid	Dipakai
19	0.46	0.3	Valid	Dipakai
20	0.22	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
21	0.72	0.3	Valid	Dipakai
22	0.34	0.3	Valid	Dipakai
23	0.84	0.3	Valid	Dipakai
24	0.54	0.3	Valid	Dipakai
25	0.44	0.3	Valid	Dipakai
26	0.76	0.3	Valid	Dipakai
27	0.77	0.3	Valid	Dipakai
28	0.77	0.3	Valid	Dipakai
29	0.18	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
30	0.72	0.3	Valid	Dipakai

31	0.64	0.3	Valid	Dipakai
32	0.77	0.3	Valid	Dipakai
33	0.70	0.3	Valid	Dipakai
34	0.81	0.3	Valid	Dipakai
35	0.50	0.3	Valid	Dipakai
36	0.85	0.3	Valid	Dipakai
37	0.86	0.3	Valid	Dipakai
38	0.56	0.3	Valid	Dipakai
39	0.23	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
40	0.55	0.3	Valid	Dipakai

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil pengujian validitas variabel keterampilan manajerial (X_1) yang disajikan pada tabel 3.6 tersebut menunjukkan bahwa dari 40 item yang diujicobakan ternyata ada 6 item yang tidak valid. Validitas ini diukur dengan membandingkan nilai korelasi dengan R-kritis. Bila korelasi \geq R-kritis maka item tersebut valid, dan bila korelasi $<$ R-kritis maka item tersebut tidak valid. Dengan demikian, terdapat 34 item yang valid yang akan dipakai dalam penyebaran kuesioner.

Tabel 3. 7. Hasil Pengujian Validitas
Variabel Motivasi Kerja (X_2)

No.Item	Korelasi	R-Kritis	Validitas	Keterangan
1	0.60	0.3	Valid	Dipakai
2	0.51	0.3	Valid	Dipakai
3	0.56	0.3	Valid	Dipakai
4	0.73	0.3	Valid	Dipakai
5	0.77	0.3	Valid	Dipakai
6	0.57	0.3	Valid	Dipakai
7	0.67	0.3	Valid	Dipakai
8	0.32	0.3	Valid	Dipakai
9	0.32	0.3	Valid	Dipakai
10	0.60	0.3	Valid	Dipakai
11	0.34	0.3	Valid	Dipakai
12	0.33	0.3	Valid	Dipakai

13	0.59	0.3	Valid	Dipakai
14	0.65	0.3	Valid	Dipakai
15	0.49	0.3	Valid	Dipakai
16	0.80	0.3	Valid	Dipakai
17	0.62	0.3	Valid	Dipakai
18	0.75	0.3	Valid	Dipakai
19	0.32	0.3	Valid	Dipakai
20	0.66	0.3	Valid	Dipakai
21	0.51	0.3	Valid	Dipakai
22	0.77	0.3	Valid	Dipakai
23	0.59	0.3	Valid	Dipakai
24	0.45	0.3	Valid	Dipakai
25	0.61	0.3	Valid	Dipakai
26	0.74	0.3	Valid	Dipakai
27	0.66	0.3	Valid	Dipakai
28	0.76	0.3	Valid	Dipakai
29	0.00	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
30	0.48	0.3	Valid	Dipakai
31	0.00	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
32	0.70	0.3	Valid	Dipakai
33	0.41	0.3	Valid	Dipakai
34	0.40	0.3	Valid	Dipakai
35	0.76	0.3	Valid	Dipakai

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil pengujian validitas variabel motivasi kerja (X_2) yang disajikan pada tabel 3.7 tersebut menunjukkan bahwa dari 35 item yang diujicobakan ternyata ada 2 item yang tidak valid. Validitas ini diukur dengan membandingkan nilai korelasi dengan R-kritis. Bila korelasi \geq R-kritis maka item tersebut valid, dan bila korelasi $<$ R-kritis maka item tersebut tidak valid. Dengan demikian, terdapat 33 item yang valid yang akan dipakai dalam penyebaran kuesioner.

Tabel 3. 8. Hasil Pengujian Validitas
Variabel Kinerja (Y)

No.Item	Validitas	R-Kritis	Kesimpulan	Keterangan
1	0.36	0.3	Valid	Dipakai
2	0.23	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
3	0.33	0.3	Valid	Dipakai
4	0.32	0.3	Valid	Dipakai
5	0.32	0.3	Valid	Dipakai
6	0.24	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
7	0.63	0.3	Valid	Dipakai
8	0.65	0.3	Valid	Dipakai
9	0.40	0.3	Valid	Dipakai
10	0.60	0.3	Valid	Dipakai
11	0.53	0.3	Valid	Dipakai
12	0.46	0.3	Valid	Dipakai
13	0.38	0.3	Valid	Dipakai
14	0.38	0.3	Valid	Dipakai
15	0.46	0.3	Valid	Dipakai
16	0.33	0.3	Valid	Dipakai
17	0.75	0.3	Valid	Dipakai
18	0.87	0.3	Valid	Dipakai
19	0.78	0.3	Valid	Dipakai
20	0.46	0.3	Valid	Dipakai
21	0.40	0.3	Valid	Dipakai
22	0.38	0.3	Valid	Dipakai
23	0.22	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
24	0.41	0.3	Valid	Dipakai
25	0.71	0.3	Valid	Dipakai
26	0.68	0.3	Valid	Dipakai
27	0.60	0.3	Valid	Dipakai
28	0.44	0.3	Valid	Dipakai
29	0.70	0.3	Valid	Dipakai
30	0.27	0.3	Tidak Valid	Tidak Dipakai
31	0.51	0.3	Valid	Dipakai
32	0.66	0.3	Valid	Dipakai
33	0.73	0.3	Valid	Dipakai
34	0.82	0.3	Valid	Dipakai
35	0.84	0.3	Valid	Dipakai
36	0.77	0.3	Valid	Dipakai
37	0.88	0.3	Valid	Dipakai
38	0.69	0.3	Valid	Dipakai
39	0.84	0.3	Valid	Dipakai
40	0.81	0.3	Valid	Dipakai

Sumber: Hasil pengolahan data

Hasil pengujian validitas variabel kinerja (Y) yang disajikan pada tabel 3.8 tersebut menunjukkan bahwa dari 40 item yang diujicobakan ternyata ada 4 item yang tidak valid. Validitas ini diukur dengan membandingkan nilai korelasi dengan R-kritis. Bila korelasi \geq R-kritis maka item tersebut valid, dan bila korelasi $<$ R-kritis maka item tersebut tidak valid. Dengan demikian, terdapat 36 item yang valid yang akan dipakai dalam penyebaran kuesioner.

Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas untuk setiap variabel yang hasilnya disajikan dalam tabel 3.9 di bawah ini.

Tabel 3. 9. Daftar Nilai Koefisien Reliabilitas Setiap Variabel

Variabel	Koefisien Reliabilitas	R-Kritis	Keterangan
X ₁	0.9468	0.7000	Reliabel
X ₂	0.9285	0.7000	Reliabel
Y	0.9235	0.7000	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data

Nilai hasil pengujian reliabilitas setiap variabel penelitian yang disajikan pada tabel 3.9 tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai R-kritis. Dengan demikian, semua variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat reliabilitas. Dengan kata lain semua variabel bersifat reliabel.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah kuantitatif dengan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan data dan verifikatif untuk pengujian hipotesis. Sugiyono (2004: 169) mengatakan bahwa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud

membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Statistik deskriptif dalam penelitian ini berfungsi untuk menggambarkan tingkat motivasi kerja, keterampilan manajerial dan kinerja pejabat struktural eselon IV secara keseluruhan maupun setiap aspeknya. Penghitungan-penghitungan yang digunakan antara lain *mean*, *median*, *modus*, simpangan baku, dan lain-lain. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan tabel dan diagram untuk menyajikan data hasil penelitian sehingga lebih jelas dan mudah dipahami, dicermati dan dianalisis.

Selain itu, digunakan statistik verifikatif untuk menguji hipotesis korelasional antar variabel X_1 , X_2 , dan Y yaitu teknik analisis korelasi dan regresi. Hipotesis adalah dugaan mengenai sesuatu hal atau merupakan jawaban sementara terhadap suatu masalah, atau kesimpulan sementara mengenai hubungan suatu variabel dengan satu atau lebih variabel lainnya. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

4. Terdapat saling pengaruh yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial dengan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta.

Pengujian hipotesis secara statistik memerlukan pembandingan yaitu hipotesis nol (H_0) yang disebut juga hipotesis statistik. Penerimaan hipotesis statistik merupakan akibat dari tidak cukup bukti untuk menolaknya dan tidak berimplikasi bahwa hipotesis itu pasti benar. Langkah atau prosedur untuk menentukan apakah menerima atau menolak hipotesis nol (H_0) disebut pengujian hipotesis.

Menurut Harun Al Rasyid (2004: 4) langkah kerja untuk melakukan pengujian hipotesis meliputi:

1. menentukan hipotesis statistik (H_0 dan H_1) yang sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan;
2. menentukan taraf kemaknaan/nyata α (*level of significance α*);
3. mengumpulkan data melalui sampel peluang (*probability sample/random sampel*);
4. menentukan statistik uji yang tepat;
5. menentukan titik kritis dan daerah kritis (daerah penolakan) H_0 ;
6. menghitung nilai statistik uji berdasarkan data yang dikumpulkan, dilanjutkan memperhatikan apakah nilai hitung statistik uji jatuh di daerah penerimaan atau daerah penolakan;
7. membuat kesimpulan.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, ada beberapa langkah statistik yang ditempuh yaitu:

1. uji normalitas atau kesimetrisan bentuk sebaran data yang dilakukan dengan uji Lilliefors;
2. uji homogenitas dengan menggunakan uji Levene yang dilakukan dengan menggunakan analisis ragam terhadap selisih absolut dari setiap pengamatan dalam sampel dengan rata-rata sampel yang bersangkutan;
3. uji linieritas dengan menggunakan uji F.

Hubungan antar variabel keterampilan manajerial (X_1), motivasi kerja (X_2) dan kinerja Pejabat Struktural Eselon IV (Y) secara matematis diketahui dengan melakukan analisis korelasi Product Moment dari Pearson. Selanjutnya, untuk menduga atau meramal hubungan antara variabel kinerja (Y), sebagai variabel tak bebas dengan variabel keterampilan manajerial (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2), sebagai variabel bebasnya digunakan teknik analisis regresi. Analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda karena terdapat dua variabel bebas dalam penelitian ini. Adapun persamaan regresinya adalah:

$$\hat{Y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + e$$

Langkah-langkah analisis regresi linier berganda yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Data yang sudah ada dihitung jumlahnya, jumlah kuadratnya, dan jumlah hasil kalinya kemudian dibuat dalam bentuk matriks: $(X^T X)$. Hasilnya diinversikan $(X^T X)^{-1}$.
2. Selanjutnya, menghitung hasil perkalian matrik antara X dan Y sebagai berikut: $X^T Y$.



3. Selanjutnya, menghitung koefisien beta dengan rumus sebagai berikut:

$$\hat{\beta} = (X^T X)^{-1} X^T Y.$$

Guna penarikan kesimpulan, dilakukan uji koefisien regresi sebagai berikut.

1. Uji Keseluruhan Parameter Regresi

Hipotesis yang akan diuji adalah :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

H_1 : Terdapat minimal satu parameter β yang tidak nol

Statistik uji : $F = RJK_{\text{Regresi}} / RJK_{\text{Residu}}$

Kriteria Uji :

Tolak H_0 jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{Tabel}}$ dengan db = (k, r - k - 1) pada taraf $\alpha = 5\%$.

Sumber Variasi	db	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata - Rata JK
Regresi	K	$\sum_{i=1}^n (\hat{P}_i - \bar{Y})^2$	$\frac{\sum_{i=1}^n (\hat{P}_i - \bar{Y})^2}{k}$
Residu	$n - k - 1$	$\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{P}_i)^2$	$\frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{P}_i)^2}{(n - k - 1)}$
Total	$n - 1$		

2. Uji Individu Parameter Regresi

Hipotesis yang akan diuji adalah :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

Statistik uji : $t = \frac{\hat{\beta}}{s / \sqrt{S_{xx}}}$ dimana : $s^2 = \frac{SS_{\text{Error}}}{n-2}$ dan $S_{xx} = \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2$

Kriteria Uji :

Tolak H_0 jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{Tabel}}$ dengan db = (n - 2) pada taraf $\alpha = 5\%$

3. Uji Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui keberartian korelasi dilakukan uji koefisien korelasi.

Hipotesis yang akan diuji adalah :

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

$$\text{Statistik uji : } t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Kriteria Uji :

Tolak H_0 jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{Tabel}}$ dengan db = (n- 2) pada taraf $\alpha = 5\%$

Pelaksanaan penggalan data di lapangan dilakukan mulai tanggal 12 April sampai dengan tanggal 1 Mei 2006.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang dilanjutkan dengan pembahasan mengenai ketiga variabel penelitian yaitu keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta tahun 2006. Data yang disajikan merupakan hasil penilaian staf terhadap pimpinannya yang telah diolah dengan teknik penghitungan statistik deskriptif dan inferensial. Berikut adalah penyajian hasil penelitian berdasarkan pada urutan rumusan masalah penelitian sebagaimana dituangkan dalam Bab I untuk mempermudah pemahaman.

A. Hasil Penelitian

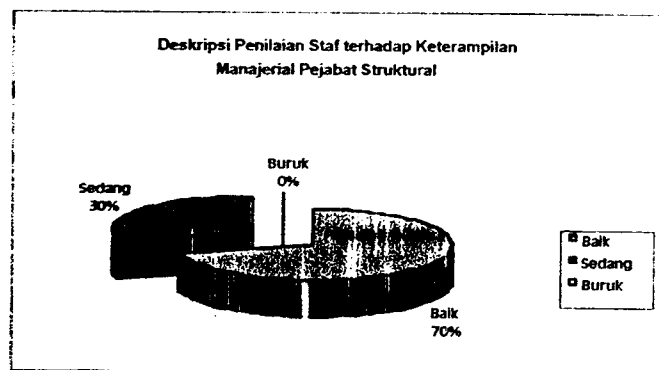
1. Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV

Keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV dalam penelitian ini dilihat dari tiga aspek yaitu keterampilan konseptual, manusia dan teknik. Secara teoritis, data keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV memiliki rentang skor mulai dari 34 sampai dengan 170 yang diperoleh dari angket yang berisi 34 item pertanyaan; terdiri atas 9 item pertanyaan mengenai keterampilan konseptual, 12 item pertanyaan mengenai keterampilan manusia, dan 13 item pertanyaan mengenai keterampilan teknik. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini

dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 34 sampai dengan 79 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 80 sampai dengan 125 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 126 sampai dengan 171 dikategorikan baik dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV sebesar 128,814 dengan simpangan baku 9,235. Ini berarti keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf tentang keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.1. Deskripsi Penilaian Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV dalam kategori baik ada 68 orang (70%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 29 orang (30%). Data tersebut mengindikasikan sebagian besar para pejabat struktural eselon IV mempunyai keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sebagai pimpinan unit.

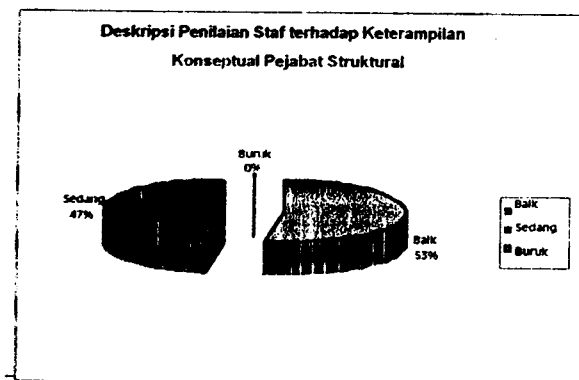
Adapun deskripsi data untuk masing-masing aspek keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV adalah sebagai berikut.

a. Keterampilan Konseptual

Secara teoritis, data mengenai keterampilan konseptual memiliki rentang skor 9 sampai dengan 45 yang diperoleh dari angket yang berisi 9 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 10 sampai dengan 21 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 22 sampai dengan 33 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 34 sampai dengan 45 dikategorikan baik dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV sebesar 34,567 dengan simpangan baku 3,165. Ini berarti keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf mengenai keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.2. Deskripsi Penilaian Keterampilan Konseptual Pejabat Struktural Eselon IV

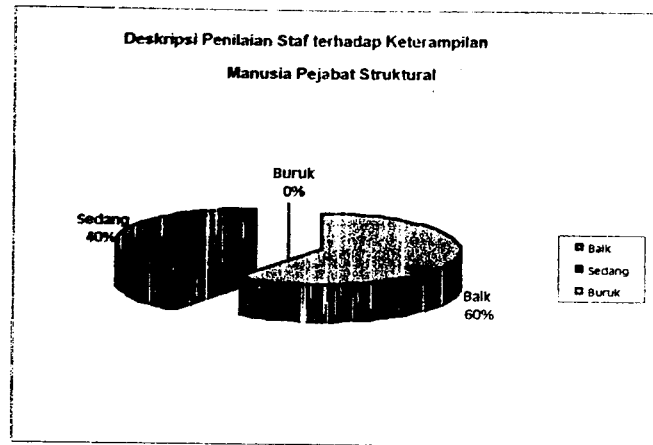
Para staf menilai keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV dalam kategori baik ada 51 orang (53%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 46 orang (47%). Data tersebut mengindikasikan lebih dari separuh pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta mempunyai kemampuan untuk menentukan prioritas kegiatan (program) kerja yang tepat bagi unit dan dinas, mampu memecahkan masalah-masalah unit/dinas dan juga membuat keputusan yang selaras dengan kebijakan dinas.

b. Keterampilan Manusia

Secara teoritis, data mengenai keterampilan manusia memiliki rentang skor 12 sampai dengan 60 yang diperoleh dari angket yang berisi 12 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 13 sampai dengan 28 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 29 sampai dengan 44 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 45 sampai dengan 60 dikategorikan baik dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor keterampilan manusia pejabat struktural eselon IV sebesar 45,021 dengan simpangan baku 4,325. Ini berarti keterampilan manusia pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf mengenai keterampilan manusia pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.3. Deskripsi Penilaian Keterampilan Manusia Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai keterampilan manusia pejabat struktural Eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai keterampilan manusia pejabat struktural dalam kategori baik ada 58 orang (60%) dan yang menilai sedang ada 39 orang (40%). Data tersebut mengindikasikan lebih dari separuh para pejabat struktural eselon IV mengenal karakteristik dan potensi stafnya dengan baik, dapat membangun kerjasama, memotivasi dengan tepat, membimbing dengan jelas, dan berkomunikasi dengan efektif kepada para stafnya.

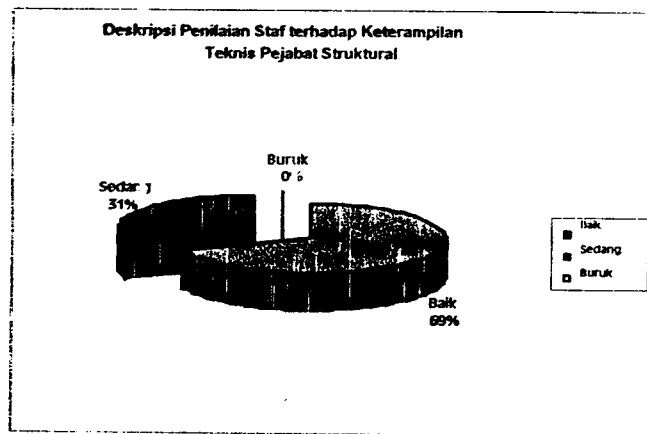
c. Keterampilan Teknis

Secara teoritis, data keterampilan teknis memiliki rentang skor mulai dari 13 sampai dengan 65 yang diperoleh dari angket yang berisi 13 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang rentang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 13

sampai dengan 30 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 31 sampai dengan 48 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 49 sampai dengan 66 dikategorikan baik dengan kode (3).

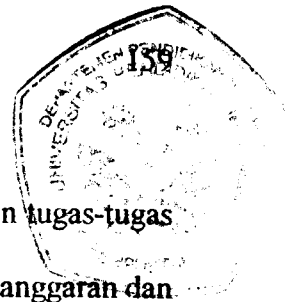
Secara empiris, diperoleh rata-rata skor keterampilan teknis pejabat struktural eselon IV sebesar 49,227 dengan simpangan baku 4,840. Ini berarti keterampilan teknis pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf mengenai keterampilan teknis pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.4. Deskripsi Penilaian Keterampilan Teknis Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai keterampilan teknis pejabat struktural Eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai keterampilan teknis pejabat struktural eselon IV dalam kategori baik ada 67 orang (69%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 30 orang (31%). Data tersebut mengindikasikan sebagian besar pejabat struktural eselon IV telah mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab di bidangnya yang diatur dalam Tupoksi unit masing-masing dengan baik yaitu sesuai prosedur atau aturan, menggunakan cara/teknik kerja yang efisien,



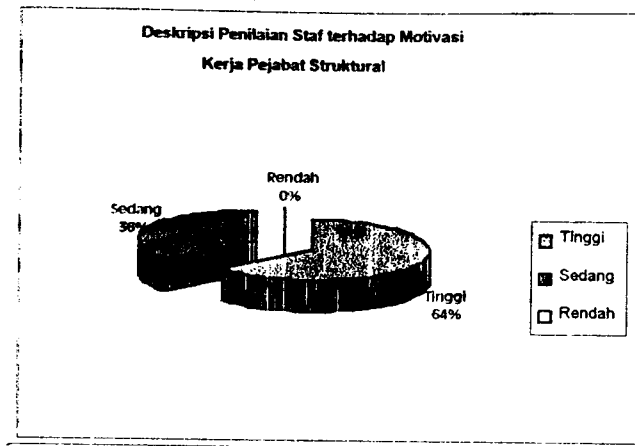
serta mampu menggunakan peralatan kerja yang dibutuhkan. Adapun tugas-tugas yang dimaksud adalah mengelola data dan informasi unit, menyusun anggaran dan program kerja unit, melaksanakan tugas layanan unit, melakukan evaluasi kerja unit dan menyusun laporan kerja unit.

2. Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV

Data motivasi kerja pejabat struktural eselon IV dalam penelitian ini dilihat dari dua aspek yaitu motivasi berprestasi dan motivasi kekuasaan. Secara teoritis, data motivasi kerja memiliki rentang skor mulai dari 33 sampai dengan 165, yang diperoleh dari angket yang berisi 33 item pertanyaan, terdiri atas 17 item pertanyaan mengenai motivasi berprestasi dan 16 item pertanyaan mengenai motivasi kekuasaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban dengan skor bervariasi mulai yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 34 sampai dengan 77 dikategorikan rendah dengan kode (1), skor 78 sampai dengan 121 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 122 sampai dengan 165 dikategorikan tinggi dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor motivasi kerja pejabat struktural eselon IV sebesar 124,814 dengan simpangan baku 14,191. Ini berarti motivasi kerja pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori tinggi.

Berikut ini adalah penilaian staf mengenai motivasi kerja pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.5. Deskripsi Penilaian Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai motivasi kerja pejabat struktural eselon IV umumnya tinggi. Mereka yang menilai motivasi kerja pejabat struktural dalam kategori tinggi ada 62 orang (64%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 35 orang (36%). Data tersebut mengindikasikan sebagian besar pejabat struktural eselon IV telah mempunyai dorongan yang tinggi untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Adapun deskripsi data untuk masing-masing aspek motivasi kerja pejabat struktural eselon IV adalah sebagai berikut.

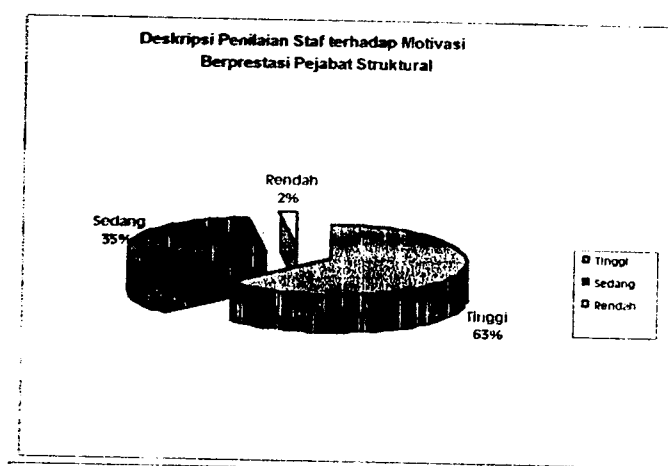
a. Motivasi Berprestasi

Secara teoritis, data motivasi berprestasi memiliki rentang skor 17 sampai dengan 85 yang diperoleh dari angket yang berisi 17 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 18 sampai dengan 40 dikategorikan rendah dengan kode (1), skor 41 sampai dengan 63

dikategorikan sedang dengan kode (2), skor 64 sampai dengan 86 dikategorikan tinggi dengan kode (3).

Secara empiris, ditemukan rata-rata skor motivasi berprestasi pejabat struktural eselon IV sebesar 64,804 dengan simpangan baku 8,341. Ini berarti motivasi berprestasi pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori tinggi.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf mengenai motivasi berprestasi pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.6. Deskripsi Penilaian Motivasi Berprestasi Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai motivasi berprestasi pejabat struktural eselon IV umumnya tinggi. Mereka yang menilai motivasi berprestasi pejabat struktural dalam kategori tinggi ada 61 orang (63%), yang menilai dalam kategori sedang ada 34 orang (35%), dan yang menilai rendah ada 2 orang (2%). Data tersebut mengindikasikan bahwa lebih dari separuh pejabat struktural eselon IV mempunyai dorongan berprestasi yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan upaya menggunakan kemampuan diri secara optimal dalam bekerja, menggunakan cara

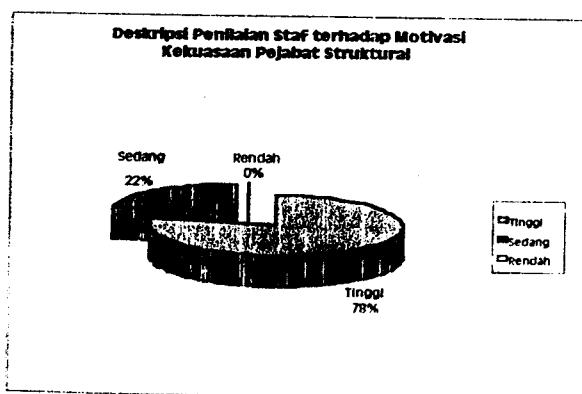
kerja yang lebih baik/efisien, menggunakan umpan balik terhadap hasil kerja serta selalu mencari dan mencapai prestasi.

b. Motivasi Kekuasaan

Secara teoritis, data motivasi kekuasaan memiliki rentang skor 16 sampai dengan 80 yang diperoleh dari angket yang terdiri atas 16 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang rentang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 16 sampai dengan 37 dikategorikan rendah dengan kode (1), skor 38 sampai dengan 59 dikategorikan sedang dengan kode (2), skor 60 sampai dengan 81 dikategorikan tinggi dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor penilaian motivasi kekuasaan pejabat struktural eselon IV sebesar 60,010 dengan simpangan baku 8,502. Ini berarti motivasi kekuasaan pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori tinggi.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf mengenai motivasi kekuasaan pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.7. Deskripsi Penilaian Motivasi Kekuasaan Pejabat Struktural Eselon IV

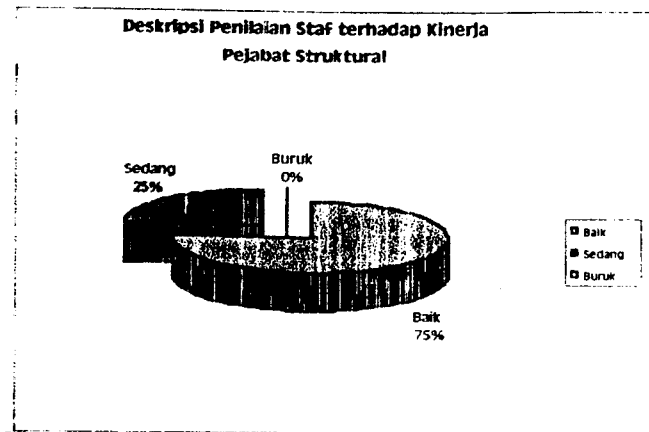
Para staf menilai motivasi kekuasaan pejabat struktural eselon IV umumnya tinggi. Mereka yang menilai motivasi kekuasaan pejabat struktural eselon IV dalam kategori tinggi ada 76 orang (78%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 21 orang (22%). Data tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar para pejabat struktural eselon IV mempunyai dorongan yang tinggi untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain serta memberi dampak (kemajuan) pada unit/dinasnya.

3. Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Kinerja pejabat struktural eselon IV dalam penelitian ini dinilai dari dua aspek yaitu kinerja teknis dan kinerja perilaku. Secara teoritis, data kinerja memiliki rentang skor mulai dari 36 sampai dengan 180 yang diperoleh dari angket yang berisi 36 item pertanyaan; terdiri atas 24 item pertanyaan mengenai kinerja teknis dan 12 item pertanyaan mengenai kinerja perilaku. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang rentang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 37 sampai dengan 84 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 85 sampai dengan 132 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 133 sampai dengan 180 dikategorikan baik dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor kinerja pejabat struktural eselon IV sebesar 144,598 dengan simpangan baku 12,912. Ini berarti kinerja pejabat struktural eselon IV menurut penilaian staf termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah penilaian staf mengenai kinerja pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.8. Deskripsi Penilaian Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai kinerja pejabat struktural eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai kinerja pejabat struktural eselon IV dalam kategori baik ada 73 orang (75%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 24 orang (25%). Data tersebut mengindikasikan sebagian besar pejabat struktural eselon IV berkinerja baik dilihat dari kinerja teknis yaitu kinerja pelaksanaan tugas-tugas utama manajerial dan kinerja perilakunya.

Adapun deskripsi data untuk masing-masing aspek kinerja pejabat struktural eselon IV adalah sebagai berikut.

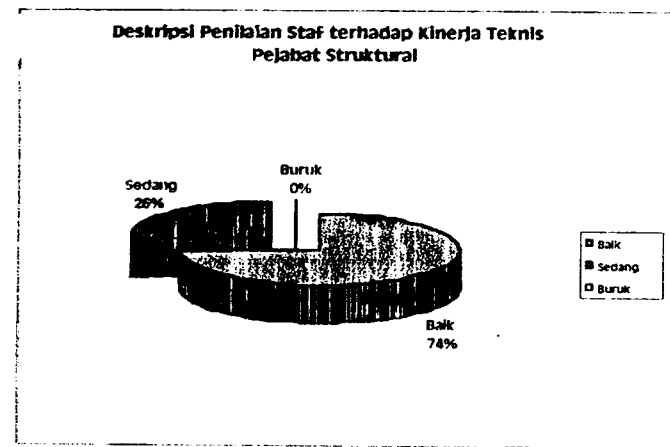
a. Kinerja Teknis

Secara teoritis, data kinerja teknis memiliki rentang skor 24 sampai dengan 120 yang diperoleh dari angket yang berisi 24 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang rentang skornya bervariasi mulai yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya

skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 25 sampai dengan 56 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 57 sampai dengan 88 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 89 sampai dengan 120 dikategorikan baik dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor penilaian kinerja teknis pejabat struktural eselon IV sebesar 96,464 dengan simpangan baku 8,624. Ini berarti bahwa menurut penilaian staf, kinerja teknis pejabat struktural eselon IV termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah penilaian staf mengenai kinerja teknis pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.9. Deskripsi Penilaian Kinerja Teknis Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai kinerja teknis pejabat struktural eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai kinerja teknis pejabat struktural eselon IV dalam kategori baik ada 72 orang (74%) dan menilai sedang ada 28 orang (26%). Data tersebut mengindikasikan sebagian besar pejabat struktural eselon IV telah melaksanakan tugas utamanya dengan baik mencakup pengelolaan,

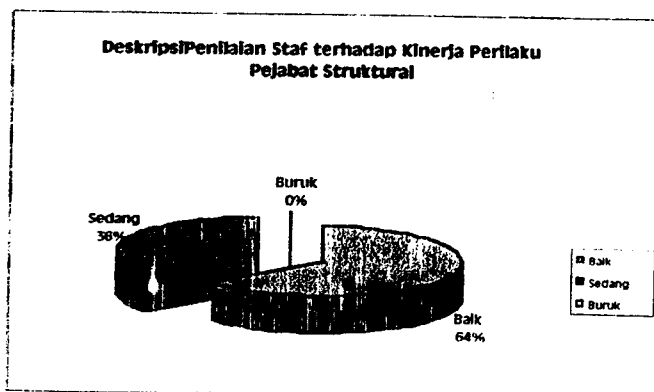
penyelenggaraan layanan unit yang cepat dan sesuai prosedur, pengembangan staf, pembinaan staf, pengendalian kegiatan staf, dan pengaturan fasilitas unit.

b. Kinerja Perilaku

Secara teoritis, data kinerja perilaku memiliki rentang skor 12 sampai dengan 60 yang diperoleh dari angket yang berisi 18 item pertanyaan. Masing-masing item pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yang rentang skornya bervariasi mulai dari yang terendah 1 (satu) sampai dengan yang tertinggi 5 (lima). Selanjutnya skor-skor ini dikategorikan ke dalam tiga kategori. Skor 13 sampai dengan 28 dikategorikan buruk dengan kode (1), skor 29 sampai dengan 44 dikategorikan sedang dengan kode (2), dan skor 45 sampai dengan 60 dikategorikan baik dengan kode (3).

Secara empiris, diperoleh rata-rata skor penilaian kinerja perilaku pejabat struktural Eselon IV sebesar 48,134 dengan simpangan baku sebesar 5,737. Ini berarti penilaian staf terhadap kinerja perilaku pejabat struktural eselon IV termasuk dalam kategori baik.

Berikut ini adalah deskripsi penilaian staf mengenai kinerja perilaku pejabat struktural eselon IV yang disajikan dalam bentuk diagram.



Gambar 4.10. Deskripsi Penilaian Kinerja Perilaku Pejabat Struktural Eselon IV

Para staf menilai kinerja perilaku pejabat struktural eselon IV umumnya baik. Mereka yang menilai kinerja perilaku pejabat struktural eselon IV dalam kategori baik ada 62 orang (64%) dan yang menilai dalam kategori sedang ada 35 orang (36%). Data tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural eselon IV telah memiliki kedisiplinan, kemandirian, keteladanan, kerjasama, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

4. Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian dan penghitungan besarnya kontribusi variabel keterampilan manajerial dan motivasi kerja (X_1 dan X_2) terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV (Y) baik secara terpisah maupun bersama-sama, terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas, homogenitas dan linieritas data yang diperoleh. Berikut adalah penghitungan pengujian normalitas, homogenitas dan linieritas.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan tiga cara. Pertama, membandingkan nilai *skewness* (kepencongan/kecondongan data) dengan standar errornya, atau membandingkan *kurtosis* (kemenjuluran) data dengan standar errornya. Kedua, melakukan uji Kolmogorov-Smirnov yang sama dengan uji Lilliefors. Ketiga, mengacu pada gambar Q-Plot hasil perhitungan SPSS.

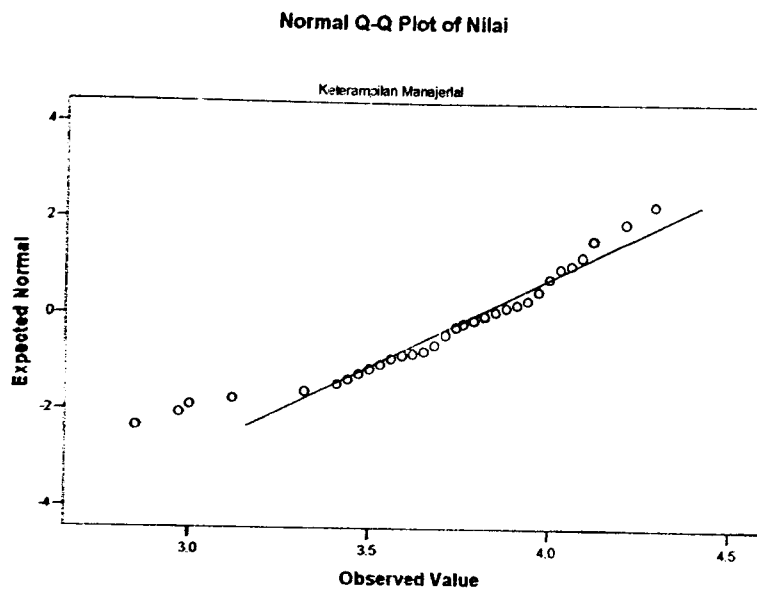
1) Uji Normalitas Data Variabel Keterampilan Manajerial (X_1)

Pengukuran normalitas data keterampilan manajerial dilakukan melalui tiga cara yaitu:

Pertama, membandingkan perhitungan *skewness* atau *kurtosis* dengan standar errornya. Perhitungan SPSS menghasilkan angka perbandingan antara kurtosis dengan standar error pada variabel keterampilan manajerial yaitu $0,576/0,485 = 1,188$. Angka perbandingan ini tidak melebihi angka 2 yang berarti data variabel keterampilan manajerial mendekati normal.

Kedua, melakukan uji Kolmogorov-Smirnov yang sama dengan uji Lilliefors. Perhitungan SPSS menghasilkan angka keterampilan manajerial sebesar 0,107 dengan signifikansi 0,008. Nilai signifikansi ini lebih dari 0,05 yang berarti data variabel keterampilan manajerial berdistribusi normal.

Ketiga, mengacu pada gambar Q-Q-Plot dimana suatu distribusi data dikatakan normal apabila tersebar di sekitar garis lurus dari kiri ke kanan. Gambar Q-Q Plot untuk data tentang keterampilan manajerial hasil perhitungan SPSS berada dalam kitaran garis lurus. Ini berarti data keterampilan manajerial berdistribusi normal.



Gambar 4.11. Q-Q Plot Sebaran Data Keterampilan Manajerial

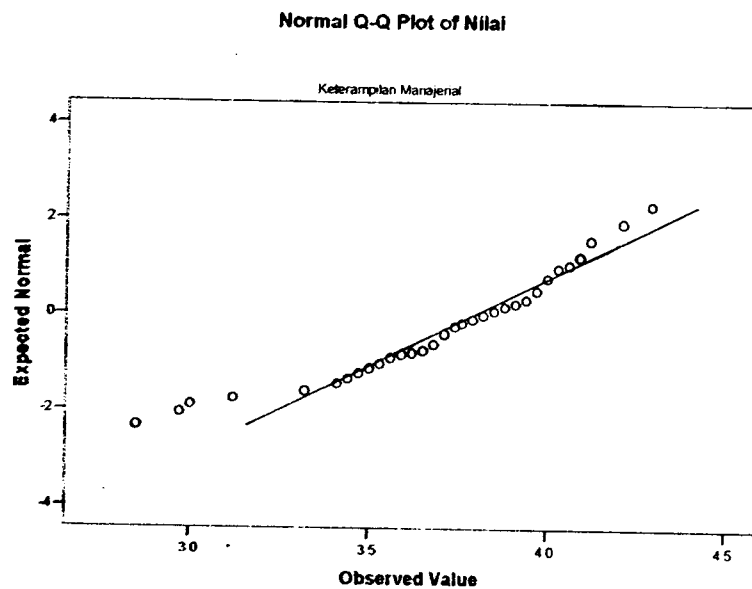
2) Uji Normalitas Data Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Pengukuran normalitas data motivasi kerja dilakukan dengan tiga cara yaitu.

Pertama, membandingkan perhitungan *skewness* atau *kurtosis* dengan standar errornya. Perhitungan SPSS menghasilkan angka perbandingan antara kurtosis dengan standar error pada variabel motivasi kerja yaitu $0,201/0,485 = 0,414$. Angka perbandingan ini tidak melebihi angka 2 yang berarti data variabel motivasi kerja mendekati normal.

Kedua, melakukan uji Kolmogorov-Smirnov yang sama dengan uji Lilliefors. Perhitungan SPSS menghasilkan angka motivasi kerja sebesar 0,063 dengan signifikansi 0,200. Nilai signifikansi ini lebih dari 0,05 yang berarti data variabel motivasi kerja berdistribusi normal.

Ketiga, mengacu pada gambar Q-Q-Plot dimana suatu distribusi data dikatakan normal apabila tersebar di sekitar garis lurus dari kiri ke kanan. Gambar Q-Q Plot untuk data motivasi kerja hasil perhitungan SPSS berada dalam kitaran garis lurus. Ini berarti data motivasi kerja berdistribusi normal.



Gambar 4.12. Q-Q Plot Sebaran Data Motivasi Kerja

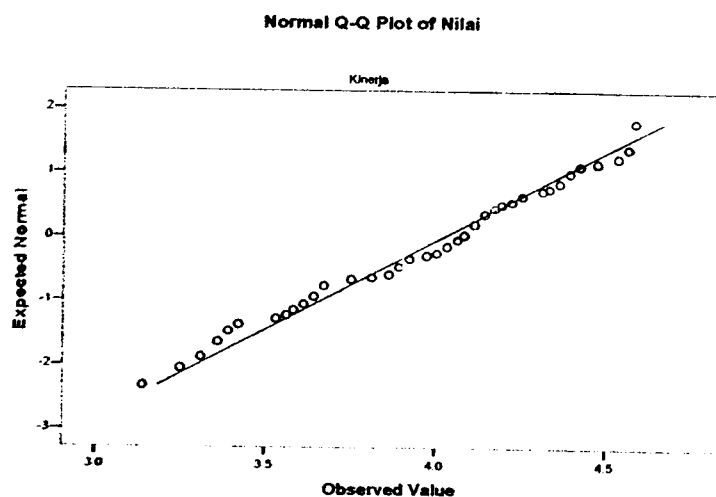
3) Uji Normalitas Data Variabel Kinerja (Y)

Pengukuran normalitas data kinerja dilakukan dengan tiga cara yaitu:

Pertama, membandingkan perhitungan *skewness* atau *kurtosis* dengan standar errornya. Perhitungan SPSS menghasilkan angka perbandingan antara kurtosis dengan standar error pada variabel kinerja yaitu $0,544/0,485 = 1,121$. Angka perbandingan ini tidak melebihi angka 2 yang berarti data variabel motivasi kerja mendekati normal.

Kedua, melakukan uji Kolmogorov-Smirnov yang sama dengan uji Lilliefors. Perhitungan SPSS menghasilkan angka untuk kinerja sebesar 0,102 dengan signifikansi 0,150. Nilai signifikansi ini lebih dari 0,05 yang berarti data variabel kinerja berdistribusi normal.

Ketiga, mengacu pada gambar Q-Q-Plot dimana suatu distribusi data dikatakan normal apabila tersebar di sekitar garis lurus dari kiri ke kanan. Gambar Q-Q Plot untuk data tentang motivasi kerja hasil perhitungan SPSS berada dalam kitaran garis lurus. Ini berarti data kinerja berdistribusi normal.



Gambar 4.13. Q-Q Plot Sebaran Data Kinerja

b. Uji Homogenitas

Pengujian variansi atau ragam di antara sampel dilakukan dengan uji homogenitas varians dengan statistik Levene program SPSS.

1) Uji Homogenitas Variabel Keterampilan Manajerial (X_1)

Pengukuran variansi atau ragam di antara sampel dengan statistik Levene program SPSS menghasilkan nilai Levene variabel keterampilan manajerial sebesar 3,100 dengan signifikansi 0,08. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 yang berarti jawaban responden terhadap keterampilan manajerial bervariasi sama.

2) Uji Homogenitas Variabel Motivasi kerja (X_2)

Pengukuran variansi atau ragam di antara sampel dengan statistik Levene program SPSS menghasilkan nilai Levene untuk variabel motivasi kerja sebesar 4.029 dengan signifikansi 0,05. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, artinya jawaban responden terhadap motivasi kerja bervariasi sama.

3) Uji Homogenitas Variabel Kinerja (Y)

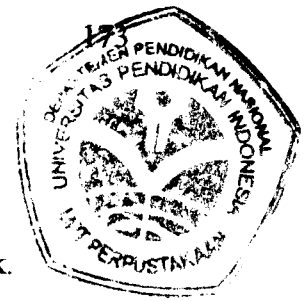
Pengukuran variansi atau ragam di antara sampel dengan statistik Levene program SPSS menghasilkan nilai Levene untuk variabel kinerja sebesar 3,100 dengan signifikansi 0,08. Nilai signifikansi ini sama dengan 0,05 yang berarti jawaban responden terhadap kinerja bervariasi sama.

c. Uji Linieritas

Pengujian linieritas terhadap variabel X_1 dan X_2 digunakan untuk mengetahui apakah data berpola linier atau tidak.

Pengujian signifikansi konstanta dan variabel dependen dilakukan dengan uji F. Hipotesisnya adalah:

- H_0 : data variabel X_1 tidak berpola linier
- H_1 : data variabel X_1 berpola linier.



Bahan yang dijadikan pertimbangan yaitu :

Jika statistik hitung, $F_{hitung} < \text{statistik } F_{tabel}$, maka H_0 tidak ditolak.

Jika statistik hitung, $F_{hitung} > \text{statistik } F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh $F_{hitung} = 71,352$ untuk variabel X_1 . Pada tingkat signifikansi 95 %, diperoleh $F_{tabel} = 3,940$. Hasil tersebut menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak atau dengan kata lain data berpola linier. Jika mengacu pada nilai probabilitas variabel X_1 yaitu 0,000 maka angka ini menunjukkan H_1 tidak ditolak yang berarti data berpola linier. Model regresi variabel X_1 terhadap Y menunjukkan pola linier.

Berdasarkan pada hasil perhitungan SPSS diperoleh $F_{hitung} = 67,693$ untuk variabel X_2 . Pada tingkat signifikansi 95 %, diperoleh $F_{tabel} = 3,940$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak atau dengan kata lain data berpola linier. Jika mengacu pada nilai probabilitas variabel X_1 yaitu 0,000 maka angka ini menunjukkan H_1 tidak ditolak yang berarti data berpola linier. Model regresi variabel X_2 terhadap Y menunjukkan pola linier.

d. Korelasi Keterampilan Manajerial (X_1), Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y) Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

1) Korelasi Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

Tingkat keeratan hubungan antara variabel keterampilan manajerial dengan kinerja pejabat struktural eselon IV diuji dengan teknik korelasi Product Moment Pearson. Perhitungan dengan menggunakan program SPSS menghasilkan

nilai korelasi variabel keterampilan manajerial (X_1) dengan variabel kinerja (Y) sebesar +0,602 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai +0,602 ini menandakan hubungan positif dan signifikan dalam kategori kuat. Jika keterampilan manajerial dinilai positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif.

Pengujian hipotesis yang pertama seperti yang disebutkan pada Bab I bahwa "*Keterampilan manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta*" didasarkan pada pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas nilai r sebagai berikut.

Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 tidak ditolak.

Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas tersebut, dapat disimpulkan hipotesis di atas ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa "*Keterampilan manajerial berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta*".

2) Korelasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

Tingkat keeratan hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pejabat struktural eselon IV diuji dengan teknik korelasi Product Moment Pearson. Perhitungan dengan menggunakan program SPSS menghasilkan nilai korelasi variabel keterampilan manajerial (X_1) dengan variabel kinerja (Y) sebesar +0,405 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai +0,405 ini menandakan hubungan

positif dan signifikan dalam kategori sedang. Jika keterampilan manajerial dinilai positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif.

Pengujian hipotesis yang kedua seperti yang disebutkan pada Bab I bahwa "*Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta*" didasarkan pada pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas nilai sebagai berikut.

Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 tidak ditolak.

Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pertimbangan pada nilai signifikansi/probabilitas tersebut, dapat disimpulkan hipotesis di atas ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa "*Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta*".

3) Korelasi Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

Tingkat keeratan hubungan variabel keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV secara bersama-sama diuji dengan teknik korelasi Product Moment Pearson. Perhitungan dengan program SPSS menghasilkan nilai korelasi (r) variabel keterampilan manajerial (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,626. Angka +0,626 ini menandakan hubungan positif dan signifikan dalam kategori kuat. Selain itu, diperoleh nilai R Square (r^2) sebesar 0,392. Hasil perhitungan tersebut disajikan pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Perhitungan Koefisien Product Moment (r) dan Determinasi (r^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.379	10.17462

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Keterampilan Manajerial

b. Dependent Variable: Kinerja

Nilai R Square = 0,392 dalam tabel 4.1 tersebut menunjukkan 39,2% kinerja pejabat struktural eselon IV dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial dan motivasi kerja. Sisanya yaitu $100\% - 39,2\% = 60,8\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dengan kata lain, penyebab baik atau buruknya kinerja pejabat struktural eselon IV tidak hanya ditentukan oleh keterampilan manajerial dan motivasi kerjanya karena kedua faktor ini tidak 100% namun 39,2% berkontribusi terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis yang ketiga seperti yang disebutkan pada Bab I bahwa "*Keterampilan manajerial dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta*" didasarkan pada pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas nilai r sebagai berikut.

Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 tidak ditolak.

Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis di atas ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa "*Keterampilan manajerial dan*

motivasi kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta”.

Selanjutnya, dilakukan pengujian signifikansinya untuk mengetahui kebermaknaan koefisien korelasi sebagai dasar penarikan kesimpulan dengan uji F atas nilai r yang diperoleh. Nilai hasil perhitungan SPSS yaitu $F_{hitung} = 30,303$ dengan signifikansi 0,000. Mengacu pada nilai probabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis di atas ditolak karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa “*Keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta*”.

4) Korelasi antara Keterampilan Manajerial dengan Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta

Tingkat keceratan hubungan variabel motivasi kerja dengan kinerja pejabat struktural eselon IV diuji dengan teknik korelasi Product Moment Pearson. Penghitungan dengan menggunakan program SPSS menghasilkan nilai korelasi variabel keterampilan manajerial (X_1) dengan variabel motivasi kerja (X_2) sebesar +0,410 dengan nilai signifikansi 0,000. Angka +0,410 ini menandakan hubungan positif dan signifikan dalam kategori sedang. Jika keterampilan manajerial dinilai positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif.

Pengujian hipotesis yang keempat seperti yang disebutkan pada Bab I bahwa “*Keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV*

di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta tidak saling berpengaruh”, didasarkan pada pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas nilai r sebagai berikut.

Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 tidak ditolak.

Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada pertimbangan nilai signifikansi/probabilitas tersebut, dapat disimpulkan hipotesis di atas ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa “*Keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta saling berpengaruh*”.

e. Uji Regresi Hubungan Variabel Keterampilan Manajerial (X_1), Motivasi Kerja (X_2), terhadap Kinerja (Y)

Uji regresi pada ketiga variabel penelitian ini ditujukan untuk meramal kecenderungan atas variabel tak bebas kinerja (Y) sebagai akibat dari terjadinya perubahan atas variabel bebas keterampilan manajerial (X_1) dan motivasi kerja (X_2). Uji regresi yang dilakukan menggunakan teknik analisis regresi ganda karena adanya dua variabel bebas.

Hasil perhitungan regresi ganda dengan program SPSS disajikan pada tabel 4.2 berikut. Hasil ini merupakan dasar untuk menentukan nilai persamaan regresi yang bisa menggambarkan hubungan antar ketiga variabel tersebut.

Tabel 4. 2. Perhitungan Koefisien Regresi dan Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.692	14.938		1.921	.058
Keterampilan Manajerial	.732	.123	.523	5.937	.000
Motivasi Kerja	.173	.080	.190	2.159	.033

a. Dependent Variable: Kinerja

$$\hat{Y} = 28,692 + 0,732X_1 + 0,173X_2$$

Dimana

\hat{Y} = Kinerja (hasil penilaian staf)

X_1 = Keterampilan Manajerial

X_2 = Motivasi Kerja

Konstanta 28,692 menyatakan bahwa jika tidak ada penilaian tentang keterampilan manajerial dan motivasi kerja, maka nilai kinerja adalah 28,692.

Koefisien regresi X_1 sebesar 0,732 menyatakan bahwa setiap penambahan satu tingkat penilaian keterampilan manajerial maka akan meningkatkan tingkat kinerja sebesar 0,732.

Koefisien regresi X_2 sebesar 0,173 menyatakan bahwa setiap penambahan satu tingkat penilaian motivasi kerja maka akan meningkatkan tingkat kinerja sebesar 0,173.

Pengujian signifikansi konstanta dan variabel tak bebas untuk mengetahui koefisien regresi dilakukan dengan menggunakan uji t. Hipotesisnya adalah:

H_0 : Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 : Koefisien regresi signifikan.

Bahan yang dijadikan pertimbangan adalah :

Jika statistik hitung, t_{hitung} , < statistik t_{tabel} , maka H_0 tidak ditolak.

Jika statistik hitung, t_{hitung} , > statistik t_{tabel} , maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh $t_{hitung} = 5,937$ untuk variabel X_1 . Dengan $df = 97-2 = 95$ dan tingkat signifikansi 95 %, diperoleh $t_{tabel} = 1,985$. Hasil ini menunjukkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau H_0 ditolak. Ini berarti koefisien regresi signifikan. Jika mengacu pada nilai probabilitas variabel X_1 yaitu 0,000 maka angka ini menunjukkan H_1 tidak ditolak. Ini berarti koefisien regresi signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS diperoleh $t_{hitung} = 2,159$ untuk variabel X_2 . Dengan $df = 97-2 = 95$ dan tingkat signifikansi 95 %, diperoleh $t_{tabel} = 1,985$. Hasil ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau H_0 ditolak. Ini berarti koefisien regresi signifikan. Jika mengacu pada nilai probabilitas variabel X_2 yaitu 0,033 maka angka ini menunjukkan H_1 tidak ditolak. Ini berarti koefisien regresi signifikan.

Berdasarkan pengujian ANOVA atau F test, diperoleh $F_{hitung} = 30,303$ dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi $F_{hitung} <$ dari 0,05. Ini berarti model regresi bisa dipergunakan untuk memprediksi kinerja. Dengan kata lain, keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Keterampilan Manajerial Pejabat Struktural Eselon IV

Mengacu pada pendapat Katz mengenai keterampilan manajerial manajer yang terdiri dari keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknis, dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial para pejabat struktural



eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta adalah baik. Ini berarti bahwa para pejabat struktural eselon IV tidak hanya memiliki keterampilan yang berkaitan dengan bidang kerjanya, namun juga keterampilan memahami, memotivasi, dan membimbing orang lain.

Dilihat dari kedudukan para pejabat struktural eselon IV sebagai manajer dan juga pemimpin, penguasaan keterampilan ini berguna tidak saja untuk keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, namun juga sebagai sumber atau potensi pengaruh. Para ahli manajemen menyebutnya sebagai kekuasaan keahlian yaitu pengaruh besar yang dimiliki oleh seorang pemimpin karena keahlian, kecakapan, dan pengetahuan yang dimilikinya yang diketahui dan dirasakan sebagai sesuatu yang amat penting oleh pengikutnya (Miftah Thoha: 2004; Robbins: 2002; Gerald dan Baron: 2003; Gibson, dkk: 1996). Penguasaan keterampilan yang dibutuhkan akan meningkatkan pengaruh para pejabat struktural eselon IV terhadap staf mereka. Hal ini akan memudahkan para pejabat struktural eselon IV menggerakkan staf mereka ke arah tujuan unit/dinas. Oleh karena itu, para pejabat struktural eselon IV hendaknya memiliki dan selalu meningkatkan keterampilan manajerialnya terlebih yang berkaitan langsung dengan bidangnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat struktural eselon IV memiliki keterampilan teknis yang baik, lebih baik jika dibandingkan dengan keterampilan konseptual dan keterampilan manusianya. Penguasaan keterampilan teknis yang baik ini sangat mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas para pejabat struktural eselon IV. Para ahli manajemen berpendapat bahwa

keterampilan teknis merupakan keterampilan yang paling penting bagi manajer tingkat bawah disamping keterampilan manusia dan juga konseptual (Robbins: 2004, Stoner: 1996, Thoha: 2004, dan Katz dalam [www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/ Katz. html](http://www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html)).

Hasil penelitian menunjukkan keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV adalah baik. Keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV merupakan kemampuan berfikir secara sistemik dan komperhensif sehingga mereka mampu mengambil keputusan dan tindakan yang tepat bagi unit/dinas. Keterampilan ini lebih banyak berhubungan dengan informasi dan pemanfaatannya untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kemampuan ini sangat berguna bagi para pejabat struktural eselon IV terutama saat mengambil keputusan dan melaksanakan fungsi perencanaan.

Keterampilan konseptual para pejabat struktural eselon IV yang berada pada kategori baik ditunjukkan dengan kemampuannya menentukan prioritas kegiatan (program) kerja unit yang selaras dengan visi, misi, dan program kerja dinas, kebutuhan-kebutuhan pihak yang dilayani serta potensi dinas seperti personil, anggaran, dan lain-lain. Selain itu, sebagian besar dari mereka juga telah mampu mengatasi masalah-masalah unit/dinas dengan baik serta membuat keputusan-keputusan unit seperti peraturan dan prosedur unit yang selaras dengan kebijakan dinas dengan memperhatikan dampaknya bagi unitnya, unit-unit lain dan dinas secara keseluruhan.

Kemampuan-kemampuan para pejabat struktural eselon IV merencanakan dan membuat keputusan yang tepat tersebut sangat mendukung keberhasilan kerja

mereka. Hilgert dan Haimann: 2001 mengatakan keterampilan konseptual merupakan kemampuan mencari, menganalisis dan menginterpretasi berbagai data dan informasi yang relevan. Keterampilan ini dibutuhkan para manajer terutama untuk mengambil keputusan dan melaksanakan perencanaan. Bahkan, Gibson, Ivancevich dan Donnelly: 1992 mengatakan bahwa suka tidak suka, manajer dinilai dan dihargai atas dasar pentingnya, jumlahnya, dan hasil-hasil keputusan mereka. Kecakapan pengambilan keputusan merupakan keterampilan yang paling diperlukan sekali untuk dimiliki seorang manajer yang efektif.

Hasil penelitian menunjukkan keterampilan manusia para pejabat struktural eselon IV juga baik. Para pejabat struktural eselon IV adalah manajer tingkat bawah yang berhubungan langsung dengan staf pelaksana. Penguasaan keterampilan manusia ini membantu keberhasilan mereka dalam mengarahkan, menggerakkan dan mengendalikan staf mereka ke arah pencapaian tujuan unit/dinas. Katz dalam www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html menegaskan bahwa keterampilan manusia ini paling penting untuk manajer tingkat bawah karena mereka paling banyak melakukan kontak langsung dengan bawahannya. (*Human skill seems to be most important at lower levels, where the number of direct contacts between administrators and subordinates is greatest*). Hasil penelitian Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1992: 49) pada 1400 manajer pada level yang berbeda dalam hirarki organisasi juga menunjukkan hasil yang sama. Aktivitas yang paling penting pada pekerjaan-pekerjaan manajer tingkat bawah adalah keterampilan manusia. Para manajer tingkat bawah harus memotivasi bawahannya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja, memberikan umpan

balik pekerjaan, dan memecahkan masalah-masalah kinerja dan interpersonal. Termasuk dalam kegiatan ini adalah usaha untuk melatih dan membimbing, juga berkomunikasi secara positif.

Sebagian besar para pejabat struktural eselon IV mampu menjalin kerjasama dengan orang-orang di dalam dan di luar unitnya dalam rangka keberhasilan kegiatan kerja unit/dinas. Terkait dengan para stafnya, pejabat struktural eselon IV telah menunjukkan kemampuan memahami, memotivasi dan memberdayakan staf sesuai dengan potensi dan karakternya. Kemampuan membangun dukungan dan kerjasama ini merupakan salah satu faktor yang juga menentukan keberhasilan para pejabat struktural eselon IV. Keith Davis dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992) mengatakan bahwa kegiatan manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan, dan membuat keputusan adalah kepompong yang sedang tidur, sampai seorang pemimpin memicu kekuatan motivasi dalam diri orang-orang dan membimbing mereka ke arah sasaran. Oleh karena itu, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992) menegaskan bahwa organisasi berukuran apapun harus memilih dan mengembangkan manajer yang juga merupakan pemimpin.

Keterampilan teknis para pejabat struktural eselon IV juga dalam kategori baik. Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang paling sering digunakan oleh para pejabat struktural eselon IV dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sehari-hari. Penguasaan keterampilan teknis memungkinkan pejabat struktural eselon IV untuk membimbing, melatih, dan membantu memecahkan masalah-masalah pekerjaan para stafnya. Selain itu keterampilan teknis ini memungkinkan

para pejabat struktural eselon IV untuk membuat keputusan dan juga tindakan-tindakan yang tepat berkaitan dengan bidang pekerjaan yang dikelolanya.

Pearce II dan Robinson (1989: 7) mengatakan tugas utama manajer tingkat bawah adalah mengkoordinir pekerjaan pegawai non manajerial dan mengelola secara langsung sumber daya yang lainnya, termasuk mesin dan material. Pada level ini, sebagian besar manajer terampil dalam mengawasi dan melakukan. Mereka dapat mengawasi dan melakukan pekerjaan ketika dibutuhkan, sebagai pelatih ataupun pelaksana, untuk mempertahankan agar sistem berjalan lancar. Jadi, tanpa penguasaan keterampilan teknis tugas-tugas utama manajer tingkat bawah tersebut tidak akan terlaksana dengan baik.

Keterampilan teknis yang berada dalam kategori baik ini ditunjukkan oleh sebagian besar pejabat struktural eselon IV melalui kemampuan mereka mengerjakan pekerjaan-pekerjaan unit mereka dengan baik. Mereka mampu menghimpun informasi unit dengan lengkap, mengolah dan menyajikan informasi dan peraturan unit dengan jelas dan sistematis, menyusun program kerja dan anggaran unit dengan sistematis, rasional dan sesuai prosedur, menyiapkan keperluan (fasilitas, peraturan, dll) yang dibutuhkan untuk tiap jenis layanan unitnya dengan baik, melaksanakan tugas layanan unit sesuai prosedur, mengerjakan tiap-tiap jenis pekerjaan pada tugas layanan unitnya dengan efisien, mampu menggunakan dengan baik setiap fasilitas kerja yang dibutuhkan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan layanan unitnya dengan baik serta menyusun laporan unit secara lengkap, sistematis dan sesuai aturan.

2. Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV

Motivasi kerja pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yang dilihat dengan teori motivasi McClelland yaitu kebutuhan berprestasi dan kekuasaan berada pada kategori tinggi. Motivasi kerja yang tinggi ditunjukkan dengan skor yang tinggi pada angket tentang kedua aspek motivasi kerja tersebut. Hal ini berarti sebagian besar para pejabat struktural eselon IV mempunyai dorongan yang tinggi untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik.

Hasil penelitian motivasi berprestasi pejabat struktural eselon IV berada dalam kategori tinggi. Sebagian besar para pejabat struktural eselon IV menunjukkan: a) upaya mengoptimalkan kemampuan diri dalam bekerja dengan cara selalu meningkatkan target prestasi kerjanya berdasarkan hasil sebelumnya, memperhitungkan resiko dan berusaha mengatasinya untuk mencapai target yang diinginkan, selalu merencanakan semua pekerjaannya, melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tekun dan serius, serta tidak berhenti berusaha keras hingga target kerjanya tercapai; b) menggunakan cara/metode kerja yang lebih efisien diantaranya memanfaatkan teknologi seperti internet, komputer dan menerapkan perkembangan IPTEK pendidikan, berusaha melakukan inovasi-inovasi dan cara kerja baru yang lebih efisien dari sebelumnya; c) meminta dan memanfaatkan umpan balik hasil kerja dari staf, rekan kerja dan pimpinannya sebagai masukan untuk meningkatkan mutu kerjanya; dan d) mencari dan mencapai prestasi dengan cara bersedia dan berusaha melaksanakan dengan baik setiap pekerjaan yang ditugaskan, bekerja dengan fokus pada hasil kerja terbaik. Penghargaan, pujian

dan kompensasi dipandang sekedar efek prestasi, serta berusaha mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Motivasi berprestasi dalam diri para pejabat struktural eselon IV mendorong mereka berusaha mencapai bahkan melebihi tujuan atau target kerja yang ditetapkan. Mereka terdorong untuk berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2002: 68) bahwa bagi para pegawai motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji. Oleh karena itu, motivasi berprestasi para pejabat struktural eselon IV yang tinggi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

Hasil penelitian tentang motivasi kekuasaan para pejabat struktural eselon IV juga termasuk dalam kategori tinggi melebihi motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian McClelland dan Burnham sebagaimana dikemukakan pada bab 2 bahwa sebagian besar manajer - lebih dari 70% memiliki motivasi kekuasaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang non manajer. Motivasi kekuasaan manajer lebih tinggi dari motivasi berprestasinya. Penemuan ini menegaskan pentingnya motivasi kekuasaan yaitu keinginan untuk mempengaruhi, 'kuat' dan berpengaruh, bukan perilaku diktator. Tanpa memiliki motivasi kekuasaan yang tinggi, para manajer cenderung mengutamakan prestasi kerja pribadi dan berusaha menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sendirian.

Motivasi kekuasaan merupakan dorongan untuk mempengaruhi, mengendalikan orang lain dan merubah situasi. Sebagian besar para pejabat

struktural eselon IV menunjukkan: a) upaya mempengaruhi orang lain yaitu staf, rekan kerja, pimpinannya dengan cara selalu berusaha memberikan bantuan, saran dan dukungan saat dibutuhkan, senang berada pada situasi kompetitif dan penuh tanggung jawab, berhati-hati dalam kata dan tindakan untuk menjaga wibawa, melakukan pendekatan kepada berbagai pihak internal dan eksternal untuk memajukan dinas tanpa mengorbankan reputasi dan posisinya, serta selalu memberikan rasionalitas atas pendapat dan sarannya agar diterima atau dipertimbangkan oleh orang lain; b) mengendalikan orang lain dengan cara bersikap tegas atas pendapat dan tindakannya demi kemajuan dinas, menegakkan peraturan untuk mengendalikan aktivitas stafnya, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui tindakan dan kebijakannya; dan c) upaya memberi dampak (kemajuan) pada organisasi dengan cara cepat tanggap terhadap masalah-masalah unit/dinas dan selalu menawarkan alternatif solusinya, selalu aktif menjalankan kebijakan-kebijakan unit/dinas, serta berpartisipasi aktif dalam pertemuan-pertemuan yang membahas masalah/kebijakan-kebijakan unit/dinas.

Motivasi kekuasaan dalam diri para pejabat struktural eselon IV mendorong mereka bersikap dan berperilaku sebagai seorang pemimpin. Mereka terdorong untuk mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan stafnya ke arah tujuan yang diinginkan. Mereka berusaha memotivasi dan memfasilitasi stafnya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan unit/dinasnya. Dorongan membangun kemauan staf untuk bekerjasama mencapai tujuan unit/dinas ini merupakan salah satu faktor penting dari dalam diri para pejabat struktural eselon IV yang harus dimiliki. McClelland dan Burnham (1994: 119) mengatakan

seorang manajer yang berhasil memiliki motivasi kekuasaan berorientasi lembaga yang tinggi. Manajer ini memiliki karakteristik sangat peduli terhadap organisasi secara keseluruhan melebihi diri mereka sendiri, serta menunjukkan kemampuan untuk memberikan struktur, dorongan, dan dukungan untuk memfasilitasi perilaku kelompok yang berorientasi tujuan.

Kebutuhan motivasi kekuasaan yang tinggi bagi para pejabat struktural eselon IV juga selaras dengan pendapat Kirkpatrick dan Locke dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992) yang menyebutkan enam sifat dasar yang diperlukan pemimpin yaitu dorongan, motivasi, integritas, percaya diri, cerdas dan pengetahuan. Motivasi yang dimaksud adalah hasrat yang kuat untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain.

3. Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta termasuk dalam kategori baik. Kinerja yang baik ini ditunjukkan dengan tingginya skor pada angket tentang kedua aspek kinerja yaitu kinerja teknis dan kinerja perilaku. Skor tersebut bermakna bahwa sebagian besar para pejabat struktural eselon IV telah dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

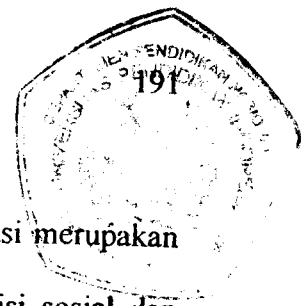
Kinerja para pejabat struktural eselon IV yang baik menunjukkan bahwa sebagian besar mereka mampu mengelola kegiatan/layanan unit dengan baik, memberdayakan staf, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, sebagian besar para pejabat struktural eselon IV juga berperilaku baik dalam

bekerja yaitu disiplin, mandiri, tanggung jawab. Mereka dapat bekerjasama dan juga memberikan teladan kepada staf mereka.

Kinerja adalah capaian atau prestasi seseorang dalam melaksanakan tugas. Kinerja pejabat struktural eselon IV yang baik tersebut berperan besar bagi keberhasilan unit/dinas mencapai tujuannya. Sebagaimana dikemukakan oleh para ahli manajemen bahwa manajer dan manajemen berperan penting dalam organisasi (Robbins: 2004; Stoner: 1996; Gibson, dkk: 1992). Pandangan ini mengindikasikan bahwa mutu manajer organisasi menentukan mutu organisasi itu sendiri. Efektivitas dan efisiensi organisasi disebabkan oleh keputusan dan tindakan para manajernya. Para manajer yang baik mampu mengantisipasi perubahan, menggarap peluang, memperbaiki kinerja yang buruk, dan memimpin organisasi mereka mencapai tujuan, bahkan mengubah tujuan jika diperlukan.

4. Analisis Korelasional Antar Variabel

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama antara keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV terhadap kinerjanya. Hasil ini mendukung pendapat berbagai ahli antara lain Sutermeister: 1976; dan Mangkunegara: 2002 yang mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi ($performance = f(motivation \text{ and } ability)$) yang oleh Robbins (2001) dikembangkan dengan penambahan fungsi kesempatan. Dijelaskan bahwa kemampuan merupakan hasil dari pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan sendiri dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, pelatihan dan minat. Keterampilan dipengaruhi oleh sikap dan kepribadian dan



juga pendidikan, pengalaman, pelatihan dan minat. Adapun motivasi merupakan hasil dari saling interaksi kekuatan kondisi fisik pekerjaan, kondisi sosial dan kebutuhan individu. Keterkaitan hubungan antara ketiga variabel tersebut lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut.

a. Hubungan Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Hasil penelitian menunjukkan keterampilan manajerial yang terdiri atas aspek keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknis mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV. Persamaan korelasi menunjukkan variabel Y merupakan variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel X_1 . Hubungan variabel tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar +0,602 dengan signifikansi 0,000. Nilai +0,602 ini menandakan hubungan positif dan signifikan dalam kategori kuat. Jika keterampilan manajerial dipandang positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif.

Keterampilan manajerial yang terbukti berkontribusi terhadap kinerja para pejabat struktural eselon IV mendukung pendapat Katz sebagaimana dijelaskan pada bab 2 serta Davis dan Newstrom (2004: 152) yang mengatakan keberhasilan kepemimpinan bergantung pada perilaku, keterampilan, dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi. Adapun jenis keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan teknis, keterampilan manusia dan keterampilan konseptual. Penelitian ini juga mendukung pendapat Ulbert Silalahi (2005: 145) yang mengatakan bahwa dalam melakukan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajerial

yatu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan (pengarahan dan pemberian motivasi) ataupun pengendalian yang berhubungan dengan aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan organisasi, pimpinan (administrator atau manajer) dituntut untuk memiliki keterampilan yang disebut keterampilan manajerial (*managerial skill*) baik pimpinan puncak (*top manager*), menengah (*middle manager*), maupun bawah (*lower manager*). Tanpa keterampilan manajerial, pimpinan akan gagal dalam melakukan tugas dan fungsinya. Pimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Adapun jenis keterampilan manajerial yang dimaksud mengacu pada pendapatnya Katz yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan manusia (*human skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Keterampilan manajerial berpengaruh kuat terhadap kinerja para pejabat struktural eselon IV karena keterampilan manajerial merupakan keterampilan esensial yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan pengelolaan dengan efektif dan efisien. Efektivitas dan efisiensi pengelolaan merupakan indikator kinerja manajer yang baik. Para pejabat struktural eselon IV bertugas untuk mengelola, meliputi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya unitnya. Perencanaan yang dilakukan merupakan perencanaan operasional yang merupakan operasionalisasi dari rencana strategis dan taktis dinas. Keterampilan konseptual para pejabat struktural eselon IV yaitu kemampuan mereka memahami lingkungan kerja secara sistemik dan komperhensif agar dapat membuat keputusan dan tindakan yang tepat bagi unit dan dinasnya sangat mendukung kemampuan mereka melaksanakan fungsi

perencanaan. Keterampilan konseptual pejabat struktural eselon IV ini ditunjukkan dengan kemampuan mereka menetapkan kegiatan/program kerja unit, memecahkan masalah unit, dan mengambil keputusan unit yang selaras dengan visi misi dinas dan juga kebutuhan pihak-pihak yang dilayani.

Setelah rencana dan kebijakan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah melaksanakannya dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, para pejabat struktural eselon IV harus dapat mengorganisir seluruh sumber daya unitnya dengan baik, mengarahkan, membina, dan memotivasi para stafnya agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh serta mengendalikan kegiatan kerja unit agar berjalan sesuai rencana. Keterampilan manusia yaitu keterampilan berhubungan dan bekerjasama dengan orang lain serta keterampilan teknis yaitu keterampilan melaksanakan tugas utama di bidangnya merupakan dua keterampilan yang dibutuhkan para pejabat struktural eselon IV untuk mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial tersebut dengan baik.

Keterampilan manajerial sebagai keterampilan utama bagi para manajer harus dikembangkan dan dikuasai. Katz www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html mengemukakan berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan keterampilan ini yaitu 1) keterampilan teknis; dapat dikembangkan dengan pelatihan yang berhubungan dengan spesialisasi individu disertai kesempatan mempraktekkan di bawah bimbingan atasannya; 2) keterampilan manusia; dapat dikembangkan oleh individunya sendiri melalui aktivitas-aktivitasnya dengan orang lain, dan oleh pimpinannya dengan proses "*coaching*", atau dengan pelatihan formal seperti permainan peran; 3)

keterampilan konseptual; dapat dikembangkan oleh pimpinan dengan “*coaching*”, misalnya pemberian tanggung jawab tertentu, serta merespon pertanyaan-pertanyaan atau permintaan bantuan dari bawahannya dengan pertanyaan-pertanyaan balikan yang merangsang pertimbangan dan pemikiran.

b. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pejabat struktural eselon IV yang terdiri dari aspek motivasi berprestasi dan kekuasaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerjanya. Persamaan korelasi menunjukkan bahwa variabel Y merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel X_2 . Hubungan variabel tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar +0,405 dengan signifikansi 0,000. Nilai +0,405 ini menandakan hubungan positif dan signifikan dalam kategori sedang.

Kinerja adalah prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu motivasi kerja seseorang yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Hal ini selaras dengan pendapat Siagian (2002: 102) yang mengatakan motivasi merupakan “daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”, serta Brooks (2002) sebagaimana telah dijelaskan di Bab 2 yang mengatakan bahwa “*motivation is the will to perform*”. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Williams James dari Universitas Harvard yang

menunjukkan bahwa pekerja yang dimotivasi tinggi bekerja mendekati tingkat 80%-90% dari kemampuan mereka (Hersey dan Blanchard, 1996: 10).

Motivasi kerja para pejabat struktural eselon IV merupakan dorongan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik. Motivasi kerja mereka dijelaskan dari dua aspek yaitu motivasi berprestasi dan kekuasaan. Motivasi berprestasi para pejabat struktural eselon IV merupakan dorongan untuk mencapai keberhasilan atau keunggulan kerja. Motivasi berprestasi ini telah mendorong mereka untuk berusaha mencapai hasil/target kerja yang lebih baik dari sebelumnya dengan cara mengoptimalkan kemampuan diri dan sumber daya yang ada. Sedangkan motivasi kekuasaan para pejabat struktural eselon IV merupakan dorongan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, serta memberi dampak (kemajuan) bagi dinas. Motivasi kekuasaan dalam diri para pejabat struktural mendorong mereka untuk selalu mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan staf mereka ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan. Mereka juga terdorong untuk memajukan organisasi melalui keputusan dan tindakan-tindakan mereka. Oleh karena itu, motivasi kerja pejabat struktural eselon IV yang tinggi yang dilihat dari aspek motivasi berprestasi dan kekuasaan mempengaruhi kinerjanya.

Motivasi kerja yang tinggi berpengaruh terhadap kinerja sehingga perlu upaya-upaya peningkatan dan pemeliharaan. Pemahaman pola motivasi pegawai merupakan dasar untuk menentukan upaya-upaya yang tepat untuk dilakukan. Menurut Wursanto (1989: 2) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang juga perlu dipertimbangkan dalam rangka optimalisasi peningkatannya

adalah 1) faktor internal adalah faktor dari dalam diri manusia yang berupa kepribadian, pendidikan, pengalaman dan cita-cita, dan 2) faktor eksternal adalah faktor dari luar diri manusia seperti gaya kepemimpinan seorang atasan, bimbingan seseorang, perkembangan situasi dan sebagainya.

Jika mengacu pada teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini maka upaya peningkatan motivasi kerja para pejabat struktural eselon IV dapat dilakukan dengan berbagai cara. Peningkatan motivasi berprestasi antara lain dengan pemberian tugas dan tanggung jawab yang bervariasi, menantang sesuai bidang, minat dan kemampuan disertai wewenang yang memadai, pemberian umpan balik terhadap hasil kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri melalui berbagai bentuk pendidikan dan latihan serta pelibatan atau partisipasi dalam berbagai kegiatan-kegiatan penting dinas. Sedangkan motivasi kekuasaan para pejabat struktural eselon IV dapat ditingkatkan melalui pelibatan mereka dalam mengatasi berbagai permasalahan organisasi, pemberian peran atau posisi penting dalam kegiatan-kegiatan organisasi, promosi jabatan, serta pemberian kepercayaan dan wewenang (pendelegasian) melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan.

c. Hubungan Keterampilan Manajerial dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pejabat Struktural Eselon IV.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pejabat struktural IV. Persamaan regresi menunjukkan bahwa

variabel Y merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel X. Berdasarkan perhitungan SPSS, diperoleh nilai korelasi Product Moment variabel keterampilan manajerial (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja (Y) sebesar $r^2 = 0,392$ atau $r = 0,626$.

Skor ini menunjukkan bahwa 62,6% kinerja pejabat struktural eselon IV bisa dijelaskan oleh variabel keterampilan manajerial dan motivasi kerja. Sisanya yaitu $100\% - 62,6\% = 37,4\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Artinya, penyebab baik atau tidaknya kinerja pejabat struktural eselon IV tidak hanya ditentukan dari keterampilan manajerial dan motivasi kerja saja karena kontribusi kedua faktor ini adalah sebesar 62,6%.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat yang mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor sebagaimana dikemukakan oleh Sutermeister (1976) yang telah dijelaskan pada bab 2 penelitian ini. Hal senada dikemukakan oleh Casterter (1996) yang menyebutkan sumber-sumber yang dapat mengakibatkan tidak efektifnya kinerja seseorang yaitu:

- 1) individunya sendiri, hal-hal yang berkenaan dengan kelemahan intelektual, psikologis, fisiologis dan orientasi nilai;
- 2) organisasi, seperti sistem organisasi, kelompok-kelompok dalam organisasi dan iklim organisasi;
- 3) lingkungan eksternal, merupakan sumber yang mengakibatkan kinerja tidak efektif seperti keluarga tidak harmonis, kondisi ekonomi, politik, hukum, nilai-nilai sosial, perubahan teknologi dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV merupakan dua unsur dari dalam diri individu yang terdiri dari kemampuan intelektual dan psikologis. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kedua unsur ini secara bersama-sama mempengaruhi kinerja telah mendukung pendapat berbagai ahli yang mengatakan bahwa kinerja merupakan *fungsi dari kemampuan dan motivasi*. Kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan tidak akan menghasilkan kinerja yang baik. Disamping itu, jika terjadi perbedaan nilai atau skor yang besar antara motivasi kerja dengan kemampuan kerja maka kinerja yang dihasilkan juga tidak akan baik.

Keterampilan manajerial para pejabat struktural eselon IV berpengaruh kuat terhadap kinerja mereka selaras dengan pendapat Katz yang mengatakan bahwa *administrator is one who (a) directs the activities of other persons and (b) undertakes the responsibility for achieving certain objectives through these efforts. ...successful administrator appears to rest on three basic skills, which we call technical, human and conceptual*. Keterampilan manajerial yang baik bersama-sama dengan motivasi kerja yang tinggi telah menghasilkan kinerja yang baik; juga selaras dengan pendapat Mangkunegara (2002: 67) yang mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan riil (*knowledge dan skill*). Artinya seseorang yang mempunyai IQ tinggi dan ditunjang dengan pendidikan yang memadai serta terampil dalam melaksanakan tugasnya maka akan lebih mudah mencapai hasil kerja yang diharapkan, baik dari segi materi (finansial) ataupun

kepuasan sedangkan faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) individu dalam menghadapi situasi kerja.

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor baik internal maupun eksternal. Masing-masing faktor tersebut memberikan kontribusi yang bervariasi terhadap kinerja individu. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja individu dalam suatu organisasi hendaknya memperhitungkan keseluruhan faktor-faktor tersebut agar efektif.

d. Hubungan Keterampilan Manajerial dengan Motivasi Kerja Pejabat Struktural Eselon IV

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV saling berpengaruh. Hubungan variabel tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar +0,410 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai +0,410 ini menandakan hubungan positif dan signifikan dalam kategori sedang. Jika keterampilan manajerial dipandang positif oleh para staf maka motivasi kerja juga dinilai positif. Keterampilan manajerial berhubungan dengan motivasi kerja begitu juga sebaliknya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan berkaitan dengan hasilnya karena beberapa faktor sebagai berikut.

1. Variabel keterampilan manajerial tidak dideskripsikan secara spesifik sesuai dengan bidang kerja, tugas pokok dan fungsi masing-masing unit. Oleh

karena itu, hasil penelitian tidak dapat mengungkap tingkat keterampilan manajerial para pejabat struktural eselon IV secara detail dan rinci sesuai dengan tugas dan fungsi mereka yang berbeda-beda di tiap unit.

2. Variabel kinerja tidak sepenuhnya mengacu pada deskripsi pekerjaan masing-masing pejabat struktural eselon IV. Oleh karena itu, hasil penelitian hanya mampu mendeskripsikan kinerja pejabat struktural eselon IV secara umum dilihat dari tingkatan manajemennya yaitu manajer tingkat bawah.
3. Penelitian ini menetapkan dua faktor yaitu keterampilan manajerial dan juga motivasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pejabat struktural eselon IV. Sedangkan secara teori, kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu faktor dari dalam diri individu dan lingkungannya.
4. Penelitian ini tidak memberikan angket kepada para pejabat struktural eselon IV sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh dari para staf pelaksana. Adanya angket pembanding akan dapat memperkuat, mempertajam dan memperkaya analisis serta simpulan penelitian ini.



BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam bab IV, dapat diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta termasuk dalam kategori baik menurut penilaian para staf. Keterampilan yang dinilai mencakup aspek keterampilan konseptual, keterampilan manusia, dan teknis.
2. Motivasi kerja pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta termasuk dalam kategori tinggi menurut penilaian staf. Motivasi kerja pejabat struktural mencakup aspek motivasi berprestasi dan kekuasaan.
3. Kinerja pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta termasuk dalam kategori baik menurut penilaian staf. Kinerja yang dinilai mencakup kinerja teknis dan kinerja perilaku.
4. Nilai korelasi keterampilan manajerial (X_1) dengan variabel kinerja (Y) pejabat struktural eselon IV hasil penilaian staf sebesar +0,602 dengan signifikansi 0,000. Nilai +0,602 ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan dalam kategori kuat. Jika keterampilan manajerial dinilai positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa "*Keterampilan manajerial*

berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta”.

5. Nilai korelasi antara motivasi kerja (X_2) dengan variabel kinerja (Y) pejabat struktural eselon IV hasil penilaian staf sebesar +0,405 dengan signifikansi 0,000. Nilai +0,405 ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan dalam kategori sedang. Jika motivasi kerja dinilai positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa *“Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta”.*
6. Nilai korelasi antara keterampilan manajerial (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dengan variabel kinerja (Y) pejabat struktural eselon IV hasil penilaian staf sebesar $r = +0,626$ dengan signifikansi 0,000. Nilai +0,626 ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dalam kategori kuat. Jika keterampilan manajerial dan motivasi kerja dinilai positif oleh para staf maka kinerja juga dinilai positif. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak karena nilai signifikansi 0,000 dan hipotesis kerja (H_1) diterima yang berarti *“Keterampilan manajerial dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta”.* Hasil penghitungan matematis dengan teknik analisis regresi untuk meramalkan keterampilan manajerial dan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu $\hat{Y} = 28,692 + 0,732X_1 + 0,173X_2$

7. Nilai korelasi antara keterampilan manajerial (X_1) dengan motivasi kerja (X_2) pejabat struktural eselon IV hasil penilaian staf adalah +0,410 dengan signifikansi 0,000. Nilai +0,410 ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan dalam kategori sedang. Jika keterampilan manajerial dinilai positif oleh para staf maka motivasi kerja juga dinilai positif. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau hipotesis kerja (H_1) diterima bahwa "*Keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta saling berpengaruh*".

B. Implikasi

Simpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara rata-rata keterampilan manajerial, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta berada dalam kategori baik. Selain itu, keterampilan dan motivasi kerja secara bersama-sama terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pejabat struktural eselon IV. Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi sebagai berikut.

1. Keterampilan manajerial pejabat struktural eselon IV yang telah terbukti memiliki kontribusi kuat terhadap peningkatan kinerjanya perlu dilatihkan.
2. Motivasi kerja pejabat struktural eselon IV yang meliputi motivasi berprestasi dan kekuasaan perlu dikembangkan.
3. Menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung dan mendorong peningkatan kinerja pejabat struktural eselon IV.

C. Rekomendasi

Berdasarkan pada temuan dan implikasi penelitian ini, dapat diajukan beberapa rekomendasi kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut.

1. Pemerintah Kota

Pemerintah Kota sebagai instansi yang mempunyai wewenang untuk mengelola sumber daya manusia (aparatur pemerintah) di daerahnya hendaknya melaksanakan manajemen sumber daya manusia secara efektif. Berkaitan dengan keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural eselon IV di Dinas Pendidikan, Pemerintah Kota Yogyakarta melalui instansi terkait diharapkan dapat melakukan upaya peningkatan dan pemeliharaannya melalui berbagai program pembinaan dan pengembangan SDM yang diselenggarakan. Keterampilan manajerial dan motivasi kerja pejabat struktural dalam hal ini pejabat struktural eselon IV hendaknya juga menjadi pertimbangan dalam proses seleksi dan penempatan mereka pada jabatan struktural.

2. Pimpinan di Dinas Pendidikan.

Kepada para pimpinan Pejabat Struktural Eselon IV Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta yaitu para pejabat struktural eselon II dan III, direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut.

- a) Mempertimbangkan keterampilan manajerial dan motivasi kerja stafnya ketika akan dipromosikan untuk menduduki jabatan struktural.
- b) Menyelenggarakan pembinaan keterampilan manajerial secara formal kepada para pejabat struktural eselon IV melalui berbagai bentuk program pendidikan dan pelatihan secara periodik dan bertingkat. Jenis



dan materi program berdasarkan pada hasil analisis kebutuhan. Program program pendidikan dan latihan yang dapat dilakukan antara lain diklat

'*managerialship*', *leadership*, pengembangan konsep diri, dan lain-lain.

- c) Melakukan pengembangan keterampilan manajerial secara informal kepada para pejabat struktural eselon IV. Teknik pengembangan keterampilan konseptual secara informal yaitu dengan melibatkan para pejabat struktural eselon IV dalam pemecahan masalah dinas, pembuatan kebijakan/peraturan dinas, serta diskusi kerja tentang berbagai upaya peningkatan kinerja dinas. Teknik pengembangan keterampilan manusiawi pejabat struktural eselon IV secara informal yaitu dengan keteladanan bersikap dan berperilaku bijaksana dalam menyikapi segala peristiwa antar personil di lingkungan kerja. Selain itu, dapat dilakukan upaya penciptaan iklim kerja yang terbuka dan kondusif untuk mengembangkan perilaku kerjasama, saling menghargai dan menghormati antar pegawai. Teknik pengembangan keterampilan teknis sebagai keterampilan utama bagi para pejabat struktural eselon IV secara informal yaitu dengan memberikan bimbingan metode kerja yang efisien, serta kesempatan untuk mempraktekkan setiap pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh di tempat kerja.
- d) Mengupayakan peningkatan motivasi kerja para pejabat struktural eselon IV terutama motivasi berprestasi dan kekuasaan. Motivasi berprestasi dapat ditingkatkan dengan cara pendelegasian tugas dan pekerjaan yang variatif dan menantang, kesempatan pengembangan diri melalui berbagai

bentuk pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kompetensinya, pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja dan pemberian umpan balik terhadap hasil kerja. Motivasi kekuasaan dapat ditingkatkan dengan cara pelibatan dan pemberian peran atau posisi penting dalam kegiatan-kegiatan dinas, pelaksanaan promosi jabatan yang obyektif, serta pelibatan dalam berbagai upaya pengembangan unit/dinas.

- e) Melakukan peningkatan dan pemeliharaan kinerja staf menjadi lebih baik. Dua faktor penting yaitu keterampilan manajerial dan motivasi kerja yang telah terbukti berkontribusi cukup besar terhadap peningkatan kinerja para pejabat struktural eselon IV hendaknya selalu menjadi faktor yang benar-benar diupayakan peningkatannya. Upaya peningkatan dua faktor tersebut diiringi dengan upaya penciptaan lingkungan kerja yang mendukung sebagai faktor-faktor yang juga mempengaruhi kinerja mereka seperti ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, kepemimpinan yang efektif, budaya dan iklim kerja yang kondusif, mekanisme kerja yang sederhana namun efektif, dan lain-lain.

3. Pejabat Struktural Eselon IV.

Kepada para pejabat struktural eselon IV selaku para pimpinan unit, direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut.

- a) Selalu berusaha meningkatkan keterampilan manajerial yang dimilikinya secara formal dan informal. Peningkatan keterampilan manajerial secara formal dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai kesempatan mengikuti berbagai bentuk pendidikan dan pelatihan yang mendukung

kompetensi. Sedangkan peningkatan keterampilan manajerial secara informal dapat dilakukan dengan aktif meningkatkan dan memperluas ilmu pengetahuan dan wawasan khususnya tentang pendidikan melalui berbagai media informasi baik cetak maupun elektronik, peduli dan berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan dan upaya pemecahan masalah dinas, mencari dan menerapkan setiap ilmu dan pengetahuan baru yang relevan untuk meningkatkan mutu hasil kerja, berusaha untuk mengembangkan keterampilan berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain dalam aktivitas kerja sehari-hari.

- b) Meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja meliputi motivasi berprestasi dan kekuasaan yang sudah dalam kategori tinggi. Peningkatan dan pemeliharaan motivasi berprestasi dilakukan dengan cara meningkatkan pemahaman dan kesadaran diri akan makna penting dan manfaat berprestasi bagi dirinya sendiri maupun dinas/lembaga. Peningkatan dan pemeliharaan motivasi kekuasaan dilakukan dengan cara meningkatkan pemahaman dan kesadaran diri tentang fungsi dan peran penting jabatannya bagi kemajuan unit/dinas.
4. Kepada para peneliti yang tertarik pada topik penelitian yang sama, disarankan untuk meneliti hal-hal sebagai berikut.
- a) Kinerja pimpinan dinas pendidikan yang dilihat dari tugas pokok, fungsi dan deskripsi pekerjaannya.
 - b) Keterampilan manajerial pimpinan tingkat madya dan puncak (eselon III dan II) di dinas pendidikan.

- c) Keterampilan manajerial pimpinan dilihat dari tugas pokok dan fungsinya pada masing-masing bidang.
- d) Berbagai komponen-komponen keorganisasian di Dinas Pendidikan yang berhubungan dengan produktivitas individu maupun lembaga dalam kerangka otonomi daerah.

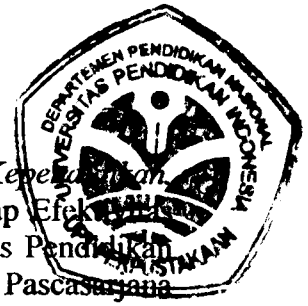




DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, Harun. (1994). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pasca Sarjana.
- Arep, Ishak, dan Tanjung, Hendri. (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Anwar, Idochi Moch. (2004). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan Teori Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta.
- Azwar, Syaefuddin. (1992). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bassano, Joe. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Bernard, Annick. (1994). *Competency Based Human Resource Management. Value-Driven Strategies for Recruitment, Development, and Reward*. Edited by Alain Mitrani, Murray Dalziel, and David Fitt HayGroup. London: Kogan Page Limited.
- Bernardin dan Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management An Experiential Approach Second Edition*. Singapore: Mc Graw-Hill Inc.
- Bittle, Lester R. and John W. Neustorm. (1994). *Pedoman Bagi Penyelia*. Terjemahan. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo
- Bowditch, James, dan Anthony F. (1990). *A Primer On Organizational Behaviour*. New York: John Wiley dan Sons.
- Brook, Ian. (2003). *Organizational Behavioral Individual, Group and Organization*. Second Edition. British: Prentice-Hall.
- Castetter, W. B. (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Cook, W. Curtis dan Phillip L. Hunsaker. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. Third Edition. Boston: Mc Graw Hill.
- Daryanto, M. (1998). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dasuqi, Dudung, dan Somantri, Setyo. (1992). "Wawasan Dasar Pendidikan dan Wawasan Dasar Administrasi Pendidikan". Dalam *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan. Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.

- Davis, Keith and Newstrom, John W. (1993). *Human Behavior at Work Organizational Behaviour*. New York: Mc. Graw-Hill, Inc.
- Departemen Pendidikan Nasional UNDF. (2003). *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Dharma, Agus. (2001). *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*. Jakarta: Raja Grafindo
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Donelly, Gibson. Ivancevich. (1992). *Fundamentals Of Management*. Eight Ed. Bosto: Irwin
- Dubrin, Budrew J, R. Duane Ireland & J. Clifton Williams. (1989). *Management and Organization*. Ohio: South -Western Publishing. Co
- Engkoswara. (1999). *Menuju Indonesia Modern 2020*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga
- Gibson, James L, John M. Ivancevich & James H. Donelly. (1996). *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Handoko, Hani. (2003). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Hilgert, Raymond. and Theo Haimann. (1991). *Supervision Concepts and Practice Of Management 5th ed*. Ohio: South Western Publishing. Co
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration Theory, Research, And Practice 6th ed.*, International Edition, Singapore: McGraw-Hill Co.
- Gerald, Grendberg and Robert A. Baron. (2003). *Behavior In Organization*. Eight Edition. New Jersey: Pentice Hall
- Gomes, Faustino Cardoso. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset



- Khamrawadi, Yenny. (2003). *Produktivitas Tenaga Struktural Kepala Sekolah dan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten* (Studi Analisis Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Pejabat Struktural Pasca Merger Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hulu, Riau). Tesis. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resource 6th Edition*. USA: Prentice Hall.
- Hunger, J. David and Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis Alih Bahasa: Julianto Agia.g.* Yogyakarta: ANDI.
- Indrawijaya, Adam L (1989). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru
- Katz., Robert L. *Skills of An Effective Administrator*. Tersedia (Online): www.sou.edu/MIM/Syllabi/mm513/Katz.html.
- Keban, Yeremias T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Koontz, Harold, et.al. (1986). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan oleh Antarikso, dkk Jakarta: Erlangga
- Kotter, John P., James L. Heskett, (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press. New York.
- LAN & BPKP. (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Modul 1 dan 5 Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Pembangunan.
- Malayu, S.P. Hasibuan (2004). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . (1996). *Organisasi Dan Motivasi "Dasar Peningkatan Produktivitas"*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya
- Mathis dan John M. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku I*. Jakarta: Salemba.
- McMillan, David C. (1991). *Analyzing Organizational*. Edited By Mike Smite. Hongkong: M. Mc Millan Education Ltd.

- McMillan, David C. dan David H. Burnham. (1994). *Power Is Great Motivator. Dalam Harvard Business Review Manage People, Not Personnel Motivation and Performance Appraisal*. Edited by. Vroom, Victor H. Boston: Harvard Business School Publishing Division.
- McMillan, James H. dan Sally Schumacher. (2001). *Research in Education Fifth Edition A Conceptual Introduction*, United States: Longman.
- Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 22 Tahun 2000 tentang *Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran*.
- Pidarta, Made. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Piercell II, John A and Richard B. Robinson, Jr. (1989). *Management. International Ed*. Singapore: Mc Graw-Hill Inc.
- Prihatminingtyas, B. (2005). Pengaruh Kemampuan terhadap Kinerja dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Studi pada Pegawai Administrasi di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial (Sosial Science)*. 17. (1). 118-122.
- Purwanto, Ngelim. (2005). *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Razik & Swanson. (1995). *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*: Leppeenranta University of Technology.
- Rifai, M. Moh. (1986). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bagian Administrasi Pendidikan*. Bandung: Jemmars.
- Rivai, Veithzal, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. (2002). *Manajemen Jilid 1 Edisi Ke-7 Alih Bahasa*: T. Hermaya, Harry Slamet. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- . (2002). *Manajemen Jilid 2 Edisi Ke-7 Alih Bahasa*: T. Hermaya, Harry Slamet. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- . (2001). *Organizational Behaviour 9th ed*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ruky, S. Achmad. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia.

- Said, Chalitnas. (1998). *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Jakarta. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Sagala, Syaiful (2000). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Salisbury, D.F. (1996). *Five Technologies Educational Change*. New Jersey: Educational Technology Publication Englewood Cliffs.
- Schuler, R. (1987). *Personnel and Human Resource Management*. Third Edition. Minnesota: West Publishing Company.
- Savendra, Mike and John Hawthorn. (1990). *Supervision*. Hongkong: Mc Millan Education Ltd
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silalahi, Ulbert. (2005). *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- . (1993). "Dimensi Kualitas Pelayanan Aparatur Negara dalam Era Pembangunan Jangka Panjang Tahap II". *Jurnal FISIP Universitas Pahraysan "POTENSIA"*. (11). 5-12.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: STIE YKPN.
- Steers, Richard M., Gerardo R. Ungson dan Richard T. Mowday. (1985). *Managing Effective Organizations An Introdoction*. Massachussets: Kent Publishing Company.
- Steinmetz, Lawrence L. dan H. Ralph Todd, Jr. (1992). *Supervision First Line Management Fith Edition*. Boston: Irwin.
- Stoner, J. A. F. (1982). *Management*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Suryana, Sumantri. (2001). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Surat Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 70 Tahun 2001 Tentang *Rincian Tugas Pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta*.

- Suramijaya, Ade Cece. (2004). *"Kontribusi Keterampilan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Pabuaran Kabupaten Subang"*. Tesis. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sutisna, Oteng. (1989). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sugiyono. (1994). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (2005). *Analisis Situasi Dampak Desentralisasi Pendidikan Pada Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.
- Suhartini, T. (2002). *Kesiapan Sumber Daya Manusia Dinas Pendidikan dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah. (Studi Deskriptif Kesiapan Manajemen SDM di Dinas Pendidikan Kota Bandung)*. Tesis. Bandung: Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sumantri, Suryana. (2001). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Sumiyati. (2005). Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi "Manajerial"*. Edisi Sumber Daya Manusia. 4. (7). 94-106.
- Syaefudin, Aas dan Taufani C. Kurniatun. (2005). *Pengelolaan Tenaga Kependidikan. Dalam Pengelolaan Pendidikan Tim Dosen Administrasi Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Syukrianto, Josef Riwu Kaho dan Cornelits Lay. (2003) "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemerintah Daerah Aceh Selatan: Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Aceh Selatan". *Jurnal Berkala Penelitian Pasca Sarjana "Sosiohumanika"*. 16 A. (2). 475-470.
- Sweeney, Paul D. dan Dean B. McFarlin. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Sutermeister, Robert A. (1976). *People and Productivity*. Washington: McGraw Hill Book Company.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.

- Thoha, Miftah. (2004). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Torrington, Derek & Laura Hall. (1991). *Personnel Management: A New Approach 2th Edition*. Cambridge: Prentice Hall International (UK). Ltd.
- Ukas, Maman. (1999). *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.
- Usman S. et.al. (2000). "Persiapan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kota Sukabumi, Jawa Barat". Draft laporan lapangan. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2000). "Persiapan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten Sanggau, Kalimantan Barat". Field Report 2000. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2000). "Persiapan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten Lombok Barat, Nusa Tenggara Barat". Field Report 2001. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2001). "Pelaksanaan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Tiga Kabupaten di Sumatera Utara". Field Report 2001. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2001). "Pelaksanaan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten di Sulawesi Utara dan Gorontalo". Field Report 2001. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2001). "Pelaksanaan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten Magetan, Jawa Timur". Field Report 2001. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2001). "Persiapan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten Kudus, Jawa Tengah". Field Report 2001. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- . (2002). "Persiapan Desentralisasi dan Otonomi Daerah: Kasus Kabupaten Sumba Timur, Nusa Tenggara Timur". Field Report 2002. Jakarta: Lembaga Penelitian SMERU. <http://www.Smeru.or.id>
- Usmara, dkk. (2003). *Handbook of Organization Kajian dan Teori Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.

- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Winardi, J. (2001). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Wood, Jack. (2001). *Organizational Behaviour a Global Perspectives*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Yubahar. (2005). *Kontribusi Komunikasi dan Gaya Manajemen Konflik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru*. (Studi di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Sekupang Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau). Tesis. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yustiono, Eris. (2004). Reformulasi Sistem Penilaian Kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*. 1. (1). 54-70.



LAMPIRAN

KETERAMPILAN MANAJERIAL

1. Saya mohon bantuan Bpk/Ibu untuk memberikan pendapat tentang “**Keterampilan Manajerial Pimpinan (Atasan Langsung)**” Bpk/Ibu yaitu Ka Seksi, Ka Sub Bagian atau Ka Unit dengan cara melingkari salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pernyataan.
2. Kata **unit** berarti Bagian dimana pimpinan Bapak/Ibu ditempatkan sekarang, misalnya Seksi Kurikulum atau UPTD Perpustakaan Daerah.
3. Pilihan jawaban 5 pilihan yaitu:
- SS** = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Ragu-Ragu
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

No. PERNYATAAN

Pilihan Jawaban

No.	PERNYATAAN	Pilihan Jawaban					
1.	Pimpinan Bapak/Ibu mampu menentukan kegiatan-kerja unit yang relevan dengan visi, misi, dan program kerja dinas.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
2.	Pimpinan Bapak/Ibu mampu menentukan kegiatan kerja unit berdasarkan prioritas kebutuhan pihak-pihak yang dilayaninya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
3.	Pimpinan Bapak/Ibu mampu menentukan prioritas kegiatan kerja unit berdasarkan kondisi sumber daya dinas (dana, personil, dll).	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
4.	Pimpinan Bapak/Ibu mampu mengidentifikasi sumber masalah yang sebenarnya dari setiap masalah unitnya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
5.	Pimpinan Bapak/Ibu mampu mencari dan memanfaatkan informasi yang relevan untuk mengatasi masalah di unit/dinasnya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
6.	Pimpinan Bapak/Ibu kurang mampu memahami saling keterkaitan faktor-faktor penyebab masalah unit/dinasnya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
7.	Pimpinan Bapak/Ibu mampu mengetahui dampak (positif/negatif) dari setiap keputusannya bagi unit, unit lain/dinas keseluruhan.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			

8. Setiap keputusan pimpinan Bapak/Ibu, misalnya peraturan/pedoman dll mampu meningkatkan efisiensi kerja unit/dinas.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
9. Setiap keputusan pimpinan Bapak/Ibu relevan dengan kebijakan/peraturan dinas.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
10. Pimpinan Bpk/Ibu mampu mengenali karakter stafnya dengan baik.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
11. Pimpinan Bpk/Ibu mampu mengenali potensi/kemampuan kerja stafnya dengan baik.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
12. Pimpinan Bpk/Ibu kurang mampu bekerjasama dengan personil di unit dan antar unit.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
13. Pimpinan Bpk/Ibu mampu membangun sikap saling mendukung antar stafnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
14. Pimpinan Bapak/Ibu kurang mampu membimbing perilaku kerja stafnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
15. Pimpinan Bpk/Ibu mampu memberikan petunjuk (cara) kerja dengan jelas kepada stafnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
16. Pimpinan Bpk/Ibu mampu memberikan umpan balik proses/hasil kerja yang tepat kepada stafnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
17. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menghargai setiap kerja keras stafnya sesuai prestasinya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
18. Pimpinan Bapak/Ibu mampu memotivasi stafnya dengan baik sehingga bekerja giat.

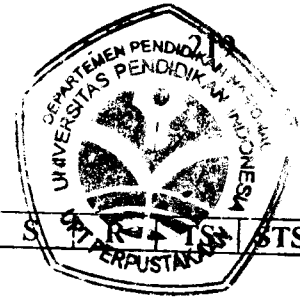
SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
19. Pimpinan Bpk/Ibu mampu menciptakan keterbukaan (ide, pendapat, sikap) dengan stafnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
20. Pimpinan Bpk/Ibu mampu menyampaikan setiap informasi dinas kepada stafnya dengan jelas.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
21. Pimpinan Bpk/Ibu mampu menanggapi dengan tepat setiap pesan/informasi: laporan, keluhan, harapan, masalah, dll.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
22. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menghimpun informasi/peraturan unit secara lengkap dan sistematis.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----



23. Pimpinan Bapak/Ibu mampu mengolah dan menyajikan data/informasi unit dengan jelas.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
24. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menyusun anggaran dan program kerja unit dengan sistematis.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
25. Pimpinan Bapak/Ibu kurang mampu menyusun anggaran dan program kerja unit yang rasional.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
26. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menyusun anggaran dan program kerja unit sesuai prosedur

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
27. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menyiapkan keperluan (peraturan, fasilitas, dll) untuk setiap jenis layanan unitnya dengan baik.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
28. Pimpinan Bapak/Ibu mampu melaksanakan setiap tugas layanan unit sesuai dengan prosedur.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
29. Pimpinan Bapak/Ibu mampu mengerjakan pekerjaan-pekerjaan unitnya (yang didelegasikan ataupun tidak) dengan benar dan efisien.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
30. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menggunakan dengan baik setiap fasilitas kerja yang dibutuhkan misalnya komputer.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
31. Pimpinan Bapak/Ibu mampu mengendalikan dengan baik pelaksanaan tiap jenis layanan unitnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
32. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menggunakan teknik evaluasi yang tepat untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan layanan unitnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
33. Pimpinan Bapak/Ibu kurang mampu menyusun laporan unit yang lengkap dan sistematis.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
34. Pimpinan Bapak/Ibu mampu menyusun laporan unit sesuai aturan.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
-

MOTIVASI KERJA

2. Saya mohon bantuan Bpk/Ibu untuk memberikan pendapat tentang “Motivasi Kerja Pimpinan (Atasan Langsung)” Bpk/Ibu yaitu Ka Seksi, Ka Sub Bagian atau Ka Unit dengan cara melingkari salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pernyataan.

3. Jawaban terdiri dari 5 pilihan yaitu:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

4. Kata unit berarti Bagian dimana pimpinan Bapak/Ibu ditempatkan sekarang, misalnya Seksi Kurikulum atau UPTD Perpustakaan Daerah.

No.	PERNYATAAN	Pilihan Jawaban					
1.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu meningkatkan target prestasi kerjanya mengacu pada hasil sebelumnya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
2.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu memperhitungkan resiko dan berusaha mengatasinya untuk mencapai hasil yang diinginkannya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
3.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu merencanakan semua pekerjaannya.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
4.	Pimpinan Bapak/Ibu melaksanakan semua tugasnya dengan tekun dan serius.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
5.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu terus berusaha keras dengan segenap kemampuan hingga target kerjanya tercapai.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
6.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu memanfaatkan internet, komputer, metode baru, dll agar kerjanya efisien.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
7.	Pimpinan Bapak/Ibu lebih senang bekerja dengan cara-cara lama yang biasa dilakukannya walaupun ada cara baru yang lebih efisien.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
8.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu bekerja dengan memanfaatkan perkembangan terbaru IPTEK pendidikan.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			
9.	Pimpinan Bapak/Ibu selalu melakukan inovasi-inovasi untuk hasil kerja yang lebih baik.	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td>SS</td> <td>S</td> <td>R</td> <td>TS</td> <td>STS</td> </tr> </table>	SS	S	R	TS	STS
SS	S	R	TS	STS			

10. Pimpinan Bapak/Ibu selalu meminta umpan balik/ evaluasi dari staf, rekan, pimpinan atas hasil kerjanya dengan segera.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
11. Pimpinan Bapak/Ibu selalu memperbaiki hasil kerjanya dengan mempertimbangkan masukan dari staf/ rekan/ pimpinannya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
12. Pimpinan Bapak/Ibu lebih senang bekerja sendiri tanpa bantuan dan pertimbangan dari staf/rekannya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
13. Pimpinan Bpk/Ibu mendayagunakan potensi stafnya untuk meningkatkan mutu hasil kerjanya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
14. Pimpinan Bapak/Ibu selalu siap dan melaksanakan dengan baik tugas apapun yang diembankan padanya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
15. Hasil kerja terbaik merupakan fokus utama dan terpenting bagi pimpinan Bapak/Ibu

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
16. Pimpinan Bapak/Ibu selalu berusaha mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
17. Tingkat kerja keras pimpinan Bapak/Ibu tergantung pada kompensasi dan penghargaan yang akan diterimanya, misal pujian, uang, dll.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
18. Pimpinan Bapak/Ibu selalu menawarkan bantuan/ dukungan/saran kepada staf/rekan/pimpinan yang membutuhkannya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
19. Pimpinan Bapak/Ibu senang terlibat dalam situasi kompetitif dan penuh tanggung jawab.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
20. Pimpinan Bapak/Ibu selalu hati-hati dalam kata dan tindakannya terhadap orang lain demi wibawanya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
21. Pimpinan Bapak/Ibu melakukan pendekatan dengan pimpinannya untuk kepentingan unit/dinasnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
22. Pimpinan Bapak/Ibu melakukan pendekatan dengan staf/rekannya untuk kepentingan unit/dinasnya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----
23. Pimpinan Bapak/Ibu melakukan pendekatan kepada berbagai pihak eksternal tanpa mengorbankan reputasi dan posisinya.

SS	S	R	TS	STS
----	---	---	----	-----

24. Pimpinan Bapak/Ibu selalu memberikan rasionalitas atas pendapatnya agar diterima/dipertimbangkan orang lain.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
25. Pimpinan Bapak/Ibu selalu tegas atas pendapat dan tindakannya kepada orang lain (staff/rekan) jika demi kemajuan unit/dinas.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
26. Pimpinan Bapak/Ibu kurang berusaha mengendalikan aktivitas kerja stafnya.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
27. Pimpinan Bapak/Ibu selalu menegakkan peraturan untuk mengendalikan aktivitas kerja stafnya.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
28. Pimpinan Bapak/Ibu menciptakan situasi kerja yang kondusif melalui tindakan dan kebijakannya.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
29. Pimpinan Bapak/Ibu cepat tanggap terhadap masalah-masalah unit/dinas.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
30. Pimpinan Bapak/Ibu selalu menawarkan alternatif solusi untuk masalah-masalah unit/dinas.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
31. Pimpinan Bapak/Ibu selalu aktif dalam menjalankan kebijakan-kebijakan unit/dinas.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
32. Pimpinan Bapak/Ibu selalu aktif dalam pertemuan yang membahas masalah/kebijakan unit/ dinas.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
33. , Pimpinan Bapak/Ibu kurang aktif berpartisipasi dalam penyelesaian masalah-masalah unit/dinas.
- | | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
-

KINERJA

- ☞ Saya mohon bantuan Bpk/Ibu untuk memberikan pendapat tentang “Kinerja Pimpinan (Atasan Langsung)” Bpk/Ibu yaitu Ka Seksi, Ka Bagian atau Ka Unit dengan cara melingkari salah satu pilihan jawaban yang tersedia pada masing-masing pernyataan.
- ☞ Jawaban terdiri dari 5 pilihan yaitu:
- S** = Selalu
SR = Sering
KD = Kadang-kadang
JR = Jarang
TP = Tidak Pernah
- ☞ Kata **unit** berarti Bagian dimana pimpinan Bapak/Ibu ditempatkan sekarang, misalnya Seksi Kurikulum atau UPTD Perpustakaan Daerah.

No.	PERNYATAAN	Pilihan Jawaban
1.	Semua kegiatan/layanan kerja unit selaras dengan program kerja strategis dinas.	SL SR KD JR TP
2.	Pimpinan Bapak/Ibu merencanakan/menjadwalkan setiap kegiatan/program kerja unit.	SL SR KD JR TP
3.	Pimpinan Bapak/Ibu melaksanakan layanan/kegiatan unit sesuai dengan rencana operasional dan jadwal yang telah dibuat.	SL SR KD JR TP
4.	Semua personil yang terlibat dalam layanan/kegiatan unit memahami dan berperan sesuai dengan tugasnya	SL SR KD JR TP
5.	Penyelenggaraan kegiatan/layanan unit terkoordinasikan dengan unit-unit lain yang terkait.	SL SR KD JR TP
6.	Penyelenggaraan layanan/kegiatan unit terkendali.	SL SR KD JR TP
7.	Pimpinan Bapak/Ibu melaporkan dengan tertib setiap perkembangan unit kepada pimpinannya.	SL SR KD JR TP
8.	Setiap pihak yang datang ke unit mendapatkan pelayanan sesuai prosedur.	SL SR KD JR TP
9.	Setiap pihak yang datang ke unit dapat menyelesaikan urusannya dengan cepat.	SL SR KD JR TP

10. Pihak-pihak yang dilayani mengeluhkan layanan unit yang diterimanya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
11. Pimpinan Bpk/Ibu mengembangkan mekanisme kerja yang mendorong kerjasama antar staf di unit dan antar unit.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
12. Dalam penataan staf, Pimpinan Bapak/Ibu bertindak rasional sesuai aturan, kebutuhan pekerjaan dan kemampuan staf.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
13. Pimpinan Bpk/Ibu memberikan variasi pekerjaan sesuai kemampuan staf disamping tugas rutin utamanya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
14. Pimpinan Bpk/Ibu mendukung staf mengikuti diklat, melanjutkan studi, dll. yang relevan jika ada tawaran /kesempatan.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
15. Pimpinan Bpk/Ibu melibatkan staf dalam pembuatan keputusan/kebijakan unit yang berpengaruh ke staf.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
16. Pimpinan Bpk/Ibu memotivasi staf untuk bekerja giat.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
17. Pimpinan Bpk/Ibu membimbing cara kerja yang efisien kepada stafnya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
18. Pimpinan Bpk/Ibu mengarahkan kegiatan kerja stafnya, misalnya tugas yang harus dikerjakan, hasil kerja yang diharapkan, dll.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
19. Pimpinan Bapak/Ibu memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan/hasil kerja stafnya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
20. Pimpinan Bapak/Ibu membiarkan setiap pelanggaran kerja yang dilakukan stafnya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
21. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh staf diketahui dan atas izin pimpinan Bapak/Ibu.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
22. Setiap fasilitas unit terpelihara dengan baik, misalnya ruang kerja, perlengkapan, dll.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
23. Setiap fasilitas kerja unit digunakan hanya untuk kepentingan dinas.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----

24. Setiap peralatan kerja unit misalnya ATK digunakan dengan hemat.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
25. Pimpinan Bpk/Ibu datang dan pulang kerja tepat waktu kecuali sedang ada urusan penting ataupun perjalanan dinas.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
26. Pimpinan Bpk/Ibu menaati setiap peraturan/prosedur kerja yang berlaku.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
27. Pimpinan Bpk/Ibu menyelesaikan sendiri setiap tugasnya (tugas yang tidak didelegasikan) tepat waktu.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
28. Pimpinan Bpk/Ibu memiliki ide-ide kreatif untuk menyelesaikan masalah pekerjaan/unitnya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
29. Pimpinan Bpk/Ibu menunjukkan disiplin kerja yang tinggi kepada staf.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
30. Pimpinan Bpk/Ibu menunjukkan kemampuan kerja yang tinggi kepada staf.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
31. Pimpinan Bpk/Ibu bersikap bijaksana dalam mengatasi setiap konflik atau masalah di unit/dinas.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
32. Pimpinan Bpk/Ibu membantu kesulitan kerja staf sesuai kapasitas demi kelancaran kerja unit.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
33. Pimpinan Bpk/Ibu bekerjasama dengan semua personil di dalam dan luar unit/dinas.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
34. Pimpinan Bapak/Ibu menyelesaikan semua pekerjaannya sesuai yang ditugaskan.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
35. Pimpinan Bpk/Ibu mengakui tiap kesalahan atau kegagalan kerja yang terjadi dalam lingkup kewenangannya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
36. Pimpinan Bpk/Ibu memperbaiki setiap kesalahan kerja yang terjadi di dalam lingkup kewenangannya.

SL	SR	KD	JR	TP
----	----	----	----	----
-

Dokumentasi

1. Perda Nomor 12 Tahun 2005 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan.
2. Surat Keputusan Walikota Nomor 70 Tahun 2001 Tentang Rincian Tugas Pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.
3. Surat Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 93 Tahun 2002 Tentang Rencana Strategis Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta Tahun 2000-2006.
4. Laporan Realisasi Pelaksanaan AFBD Kota Yogyakarta Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta Bulan Maret 2006.
5. Daftar Usulan Kegiatan Dinas Pendidikan Tahun 2006/2007.
6. Rancangan Anggaran Satuan Kerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta TA 2005/2006 dan TA 2006/2007
7. Dokumen Anggaran Satuan Kerja Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta TA 2005/2006 dan TA 2006/2007
8. Anggaran Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta TA 2006/2007.



PEMERINTAH PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
BADAN PERENCANAAN DAERAH
(B A P E D A)

227

Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta - 55213
 Telepon : (0274) 589583, (Psw. : 209 - 217), 562811 (Psw. : 243 - 247)
 Fax. : (0274) 586712 E-mail : bappeda_diy@plasa.com

SURAT KETERANGAN / IJIN

Nomor : 07.0 / 1414

Membaca Surat : Direktur PPS-UPI Bandung No : 34/J35/PP/2006
 Tanggal : 15-03-2006 Perihal : Ijin Penelitian

Mengingat : 1. Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 1983 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri.
 2. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 38 / I 2 / 2004 tentang Pemberian Izin Penelitian di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dijijinkan kepada :
 Nama : DWI ESTI ANDRIANI, S. Pd No. MHSW : 132297327
 Alamat Instansi : Jl. Dr. Setiabudhi No. 229-Bandung
 Judul : PENGARUH KETERAMPILAN MANAJEMEN DAN MOTIVASI KERJA PEJABAT STRUKTURAL TERHADAP KINERJANYA (Studi Deskriptif di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta dalam rangka Implementasi Otonomi Daerah)

Lokasi : Kota Yogyakarta
 Waktunya : Mulaitanggal 17-03-2006 s/d 17-06-2006

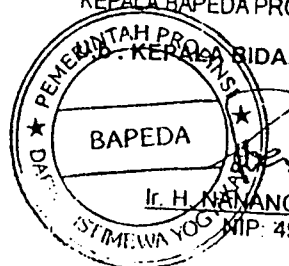
1. Terlebih dahulu menemui / melaporkan diri Kepada Pejabat Pemerintah setempat (Bupati / Walikota) untuk mendapat petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat;
3. Wajib memberi laporan hasil penelitiannya kepada Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta (Cq. Kepala Badan Perencanaan Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta);
4. Ijin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah;
5. Surat ijin ini dapat diajukan lagi untuk mendapat perpanjangan bila diperlukan;
6. Surat ijin ini dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak dipenuhi ketentuan - ketentuan tersebut diatas.

Tembusan Kepada Yth. :

1. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (Sebagai Laporan)
2. Walikota Yogyakarta c.q Ka. Dinas Perijinan;
3. Ka. Dinas Pendidikan Prop. DIY;
4. Direktur PPS-UPI Bandung;
5. Peringgal.

D dikeluarkan di : Yogyakarta
 Pada tanggal : 17-03-2006

A.n. GUBERNUR
 DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
 KEPALA BAPEDA PROPINSI DIY
 BIDANG PENGENDALIAN



Ir. H. NANANG SUWANDI, MMA
 NIP: 490 022 448



Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515866, 562682
EMAIL : perizinan@jogja.go.id EMAIL INTRANET : perizinan@intra.jogja.go.id

SURAT KETERANGAN / IZIN

NOMOR : 070/477
0918/34

Dasar : Surat izin / Rekomendasi dari Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta

Mengingat : Nomor : 070/1414 Tanggal : 17/03/2006
1. Keputusan Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 072/KD/1986 tanggal 6 Mei 1986 tentang Petunjuk Pelaksanaan Keputusan Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta, Nomor : 33/KPT/1986 tentang : Tataiaksana Pemberian izin bagi setiap Instansi Pemerintah maupun non Pemerintah yang melakukan Pendataan / Penelitian
2. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor : 38/I.2/2004 Tentang : Pemberian izin / Rekomendasi Penelitian/Pendataan/Survei/KKN /PKL di Daerah Istimewa Yogyakarta

Dijijinkan Kepada : Nama : DWI ESTI ANDRIANI, S.Pd NO MHS / NIM : 132297327
Pekerjaan : Mahasiswa PPs -UPI
Alamat : Jl. Dr. Setiabudhi No.2229 Bandung
Penanggungjawab : Prof. Dr.H. Abdul Aziz Wahab MA
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal: PENGARUH KETERAMPILAN-MANAJERIAL DAN MOTIVASI KERJA PEJABAT STRUKTURAL TERHADAP KINERJANYA (STUDI DESKRIPTIF DI DINAS PENDIDIKAN KOTA YOGYAKARTA DALAM RANGKA IMPLEMENTASI OTONOMI DAERAH)

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta
Waktu : 17/03/2006 Sampai 17/06/2006
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan

Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberi Laporan hasil Penelitian kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat
3. Ijin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah
4. Surat ijin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan -ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah Setempat dapat memberi bantuan seperlunya

Tanda tangan Pemegang Izin

DWI ESTI ANDRIANI, S.Pd

Disampaikan Kepada Yth. :
Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)
Ka. BAPEDA Prop. DIY
Ka. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta
Yang Bersangkutan

Dikeluarkan di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 20/03/2006



No. Responden	N21(Berprestasi)										N22(Kekuasaan)																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35							
1	3	1	3	3	1	3	1	5	2	3	2	5	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1							
2	4	4	5	5	3	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	4	2	3	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	2	5						
3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	5					
4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2					
5	5	3	5	5	3	3	3	4	5	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4	2	5	5	5	2	5	5	1	4	2	5	5	2	2	2				
6	5	1	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	3	5	4	4	5	2	2				
7	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5	5	4	4	5	5	5				
8	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	2	5	4	2	3	3	3	5			
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	5	5			
10	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	3	5	5	2	2	5	5			
11	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4			
12	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
13	5	4	1	4	2	3	1	3	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5		
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
15	5	5	2	5	3	4	1	4	4	3	1	5	5	4	5	5	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	4	1	5	4	5	5	4	1	3	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
19	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	5	4	4	5	4	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**PERHITUNGAN MANUAL
UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS**

1. PERHITUNGAN UJI VALIDITAS (PEARSON)

Langkah perhitungan :

- 1) hitung masing-masing jumlah variabel dependen dan variabel independen
- 2) hitung masing-masing kuadrat variabel dependen dan variabel independen

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

Dengan:

n = Jumlah sampel

X = item pertanyaan ke-i

Y = jumlah pertanyaan untuk variabel ke-i

• **Perhitungan manual**

Misalkan akan dicari validitas item 1 (r_1).

Maka nilai-nilainya:

RESPONDEN	X _i	X _i ²	Y	Y ²	X _i Y
1	2	4	33	1089	66
2	5	25	55	3025	275
3	4	16	47	2209	188
4	4	16	47	2209	188
5	4	16	49	2401	196
6	5	25	53	2809	265
7	5	25	49	2401	245
8	5	25	51	2601	255
9	5	25	51	2601	255
10	4	16	49	2401	196
11	4	16	47	2209	188
12	4	16	51	2601	204
13	5	25	44	1936	220
14	3	9	44	1936	132
15	5	25	53	2809	265
16	5	25	53	2809	265
17	5	25	52	2704	260
18	4	16	44	1936	176
19	2	4	33	1089	66
20	4	16	54	2916	216
JUMLAH	84	370	959	46691	4121

$$\begin{aligned} \sum X &= 84 & \sum Y &= 959 & \sum XY &= 4121 \\ \sum X^2 &= 370 & \sum Y^2 &= 46691 \end{aligned}$$

$$r = \frac{(97)(4121) - (84)(959)}{\sqrt{\{(97)(370) - (84)^2\}\{(97)(46691) - (959)^2\}}} = 0,8452$$

2. PERHITUNGAN UJI RELIABILITAS

Teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan disini adalah dengan menggunakan *Koefisien Reliabilitas Alpha* yang dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2_{total}} \right)$$

dimana :

k adalah banyaknya item

S_i^2 adalah varians dari item ke-i

S^2_{total} adalah total varians dari keseluruhan item

Mencari S_i^2

$$S_i^2 = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{(n-1)}$$

• Perhitungan manual

Misalkan akan dicari reliabilitas dari variabel X_2 (Motivasi kerja) yang terdiri dari 35 item pertanyaan.

NO. ITEM	S_i^2	NO. ITEM	S_i^2
1	0.6737	19	0.8289
2	1.7763	20	0.9974
3	1.3263	21	0.5132
4	0.4737	22	0.6421
5	1.4632	23	0.3684
6	1.1026	24	1.6947
7	1.9368	25	1.7763

8	0.8711	26	1.7342
9	0.4711	27	0.7789
10	1.1474	28	1.8184
11	0.5763	29	1.6079
12	0.5132	30	1.6289
13	1.4316	31	0.8000
14	0.3684	32	1.8184
15	0.9895	33	1.6079
16	0.6816	34	1.5684
17	1.1684	35	1.8184
18	1.2105		
JUMLAH			40.1842
S_i² total			409.8

Maka koefisien reliabilitas dapat diketahui:

$$\alpha = \frac{35}{35-1} \left(1 - \frac{40,1842}{409,8} \right) = 0,9285$$

DATA 97 RESPONDEN

No. Responden	XI1(Keterampilan Konseptual)										XI2(Keterampilan Manusiawi)										XI3(Keterampilan Teknis)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	5	5	5	4	4	2	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	3	4	4	4	1	5	5
2	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	2	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5
3	3	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5	
5	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	
6	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	2	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	
7	5	5	5	4	4	2	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	1	5	5	
8	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	5	5	5	4	2	3	3	
9	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	1	3	1	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
10	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	1	3	3	5	5	3	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	
11	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	
12	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	
13	5	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	1	3	2	4	4	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
14	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	
15	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
16	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	
18	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	
19	4	3	3	4	3	3	3	2	4	5	2	4	3	1	4	2	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4
20	5	3	4	4	5	5	4	3	3	2	2	3	4	4	3	5	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	
21	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	5	
22	4	4	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	3	2	2	4	5	4	5	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	
23	5	4	4	4	5	4	4	2	5	5	5	5	2	3	3	4	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	3	2	5	4	
24	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
25	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	
26	5	2	4	4	4	3	4	3	5	2	2	3	4	4	3	5	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	5	4

OUTPUT SPSS

Frequency Table

Kategori Keterampilan Konseptual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	51	52.6	52.6	52.6
	Sedang	46	47.4	47.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Keterampilan Manusia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	58	59.8	59.8	59.8
	Sedang	39	40.2	40.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Keterampilan Teknis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	67	69.1	69.1	69.1
	Sedang	30	30.9	30.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Keterampilan Manajerial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	68	70.1	70.1	70.1
	Sedang	29	29.9	29.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Motivasi Berprestasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	61	62.9	62.9	62.9
	Sedang	34	35.1	35.1	97.9
	Rendah	2	2.1	2.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Motivasi Kekuasaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	76	78.4	78.4	78.4
	Sedang	21	21.6	21.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Motivasi Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	62	63.9	63.9	63.9
	Sedang	35	36.1	36.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Kinerja Teknis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	72	74.2	74.2	74.2
	Sedang	25	25.8	25.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Kinerja Perilaku

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	62	63.9	63.9	63.9
	Sedang	35	36.1	36.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Kategori Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baik	73	75.3	75.3	75.3
	Sedang	24	24.7	24.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	144.5979	12.91209	97
Keterampilan Manajerial	128.8144	9.23459	97
Motivasi Kerja	124.8144	14.19091	97

Correlations

		Kinerja	Keterampilan Manajerial	Motivasi Kerja
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.602	.405
	Keterampilan Manajerial	.602	1.000	.410
	Motivasi Kerja	.405	.410	1.000

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.379	10.17462

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Keterampilan Manajerial

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6274.166	2	3137.083	30.303	.000 ^a
	Residual	9731.154	94	103.523		
	Total	16005.320	96			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Keterampilan Manajerial

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.692	14.938		1.921	.058
	Keterampilan Manajerial	.732	.123	.523	5.937	.000
	Motivasi Kerja	.173	.080	.190	2.159	.033

a. Dependent Variable: Kinerja







RIWAYAT HIDUP

Dwi Esti Andriani lahir di Yogyakarta-Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada tanggal 10 Mei 1977 dari pasangan Panirin Harto Hardjono dan Suparni. Menamatkan pendidikan dasar di Sekolah Dasar Ibu Pawaiyan Tamansiswa Yogyakarta pada tahun 1989 dan SMP Muhammadiyah IV Yogyakarta pada tahun 1992. Menamatkan pendidikan menengah di SMEA Negeri 3 Yogyakarta Jurusan Sekretaris pada tahun 1995. Menamatkan pendidikan tinggi untuk Program Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta pada tahun 2000 dan Program Pascasarjana Program Studi Adminsitrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung pada tahun 2006.

Bekerja sebagai guru honorer mata pelajaran Bahasa Inggris di beberapa Sekolah Dasar Negeri di Yogyakarta pada tahun 1999-2001. Ditetapkan sebagai dosen tetap di Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta sejak tahun 2002. Pengalaman pendidikan yang diperoleh yaitu Program Ekstensi Bahasa Inggris Universitas Sanata Dharma pada tahun 1997 hingga 2000, Program Pelatihan *TOELF Preparation* di Lembaga Bahasa LIA Yogyakarta Tahun 2002 dan di Lembaga P3B UNY Tahun 2003, Pelatihan Manajemen Magang untuk Program S1 di Jurusan Administrasi Pendidikan UPI Bandung Tahun 2003, Pelatihan 'Outbond' Pengembangan Diri kerjasama antara Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY dengan Lembaga Wahana Studi Pengembangan Kreativitas (WSPK) Yogyakarta Tahun 2005, dan lain-lain.

Penulis juga telah menghasilkan beberapa karya tulis ilmiah yang diterbitkan di lingkungan UNY dan luar UNY, serta melakukan beberapa penelitian dengan dana dari Fakultas Ilmu Pendidikan UNY maupun dana hibah Bank Dunia melalui Program Due-like untuk Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY Tahun 2002-2003.

