

Editor:  
Dr. Muh. Ihsan Said Ahmad, SE., M.Si



# **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAH DAERAH**



DR. Muhammad Ikram Idrus, SE., MS.,

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN  
KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUMBER  
DAYA MANUSIA PEMERINTAH DAERAH

DR. Muhammad Ikram Idrus, SE., MS.



**Tahta Media Group**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN  
KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUMBER  
DAYA MANUSIA PEMERINTAH DAERAH**

Penulis:

DR. Muhammad Ikram Idrus, SE., MS.

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Dr. Muh. Ihsan Said Ahmad, SE., M.Si

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

vi, 134, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-113-0

Cetakan Pertama:

Agustus 2023

---

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2023 by Tahta Media Group**

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP**  
**(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)**  
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, dipanjatkan puji syukur kehadirat Allah subhanahu wataala karena atas izin, rachmat dan ridhaNya sehingga buku dengan judul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah” dapat terselesaikan.

Dalam ranah organisasi publik / pemerintahan, kinerja individu di dalamnya adalah sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum serta penyediaan barang dan jasa kepada publik, yang berarti harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien, sekaligus menjadi tolok-ukur keberhasilan organisasi. Perlu diketahui bahwa orientasi sektor publik adalah pada pengukuran outcome atau hasil, bukan lagi sekedar pengukuran input atau output saja.

Buku "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah" hadir sebagai sebuah upaya untuk menyajikan pemahaman yang komprehensif tentang kinerja aparatur pemerintah daerah beserta aspek-aspek yang dianggap penting dan relevan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan kepada para profesional, akademisi, dan pembaca yang tertarik dalam bidang ini.

Akhir kata, penulis berharap buku ini memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi para pembaca.

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>v</b>
<b>Bab 1 Pendahuluan.....</b>	<b>1</b>
<b>Bab 2 Kepemimpinan.....</b>	<b>29</b>
A. Konsep Kepemimpinan.....	30
B. Gaya Kepemimpinan .....	32
C. Teori – Teori Kepemimpinan.....	34
D. Kepemimpinan Transaksional.....	45
E. Kepemimpinan Transformasional.....	46
F. Kepemimpinan Dalam Organisasi Pemerintahan .....	47
<b>Bab 3 Motivasi Kerja .....</b>	<b>50</b>
A. Konsep Motivasi Kerja .....	51
B. Teori – Teori Motivasi .....	52
<b>Bab 4 <i>Locus of Control</i> .....</b>	<b>57</b>
A. Konsep <i>Locus of Control</i> .....	58
B. Teori – Teori <i>Locus of Control</i> .....	59
<b>Bab 5 Kepuasan Kerja .....</b>	<b>63</b>
A. Konsep Kepuasan Kerja.....	64
B. Teori – Teori Kepuasan Kerja.....	66
<b>Bab 6 Kinerja.....</b>	<b>67</b>
A. Konsep Kinerja .....	68
B. Teori – Teori Kinerja ( <i>Job Performance</i> ) .....	69
<b>Bab 7 Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, <i>Locus Of Control</i> Dan Kepuasan Kerja Pegawai.....</b>	<b>71</b>
A. Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Pegawai.....	72
B. Gaya Kepemimpinan (Transformasional) Dan Kepuasan Kerja Pegawai.....	75
C. Gaya Kepemimpinan (Transaksional) Dan Kepuasan Kerj.....	79
D. Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pegawai.....	82
E. <i>Locus of Control</i> Dan Kepuasan Kerja .....	84

<b>Bab 8 Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, <i>Locus Of Control</i> Dan Kinerja Pegawai.....</b>	<b>87</b>
A. Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kinerja Pegawai.....	88
B. Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai .....	92
C. <i>Locus of Control</i> Dan Kinerja Pegawai .....	93
<b>Bab 9 Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, <i>Locus Of Control</i> Dan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai .....</b>	<b>97</b>
<b>Bab 10 Penutup.....</b>	<b>104</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>108</b>
<b>Profil Penulis.....</b>	<b>134</b>

The background is a light blue color. On the left side, there is a vertical column of overlapping squares in various shades of blue, ranging from light to dark. On the right side, there is a vertical column of overlapping squares in various shades of orange, ranging from light to dark. At the bottom of the page, there is a solid orange horizontal bar.

# **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**

Organisasi hingga saat ini diketahui telah memberi kontribusi pada standar kehidupan umat manusia, sehingga setiap organisasi beserta sumber dayanya diharapkan harus selalu mampu memenuhi keinginan, tuntutan, dan aspirasi dari pihak yang berinteraksi dengan organisasi yang bersangkutan.

Kecenderungan tersebut menjadi hal yang harus disadari oleh setiap organisasi agar bisa bertahan dan lebih berkembang lagi, yaitu dengan melakukan penerapan strategi baru dan menambah nilai organisasi dengan cara yang berarti (Al-Haddad dan Kotnour, 2015:2234), serta keterbukaan dan kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi secara eksploratif dan eksploitatif (Venugopal et. al., 2017:1). Ini merupakan tantangan termasuk tanggap menghadapi berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat saat ini (Cossin dan Caballero, 2013:5).

Target paling umum dari perubahan suatu organisasi adalah menyangkut visi, strategi, budaya, struktur, sistem, teknologi produksi, dan gaya kepemimpinan (Jeaw et. al. (2013:3), merombak proses organisasi, *reinventing* organisasi, serta responsif terhadap dinamika organisasi di lingkungan eksternal (Codreanu (2010:49), pro-aktif serta reaktif dalam menanggapi perubahan, dan fokus untuk perkembangan masa depan (Bekkers et. al.,2011:7 dan Vora, 2015:67).

Uraian-uraian tersebut, menjadikan perubahan sebagai isu penting bagi setiap organisasi saat ini. Menurut Codreanu (2010:49), tindakan pengembangan terhadap organisasi merupakan ciri menonjol dari perubahan suatu organisasi. Olehnya itu menurut Mostaghim et. al., (2013:661), selain diperlukannya inovasi dan perencanaan strategis, juga perlu ditunjang oleh kebijakan keberhasilan organisasi yang didukung lebih banyak fungsi manajerial.

Salah satu bidang fungsional strategik yang selalu menjadi pusat perhatian adalah menyangkut Sumber Daya Manusia (SDM), karena menurut Lawler III dan Boudreau (2015:2), untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar global yang berubah, SDM semakin diperlukan untuk menjangkau batas-batas antara fungsinya, organisasi secara keseluruhan, dan lingkungan yang dinamis di wilayah operasinya.

Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor manusia menjadi sumber daya terpenting dan berharga yang dibutuhkan dalam proses transformasi organisasi (Codreanu, 2010:49). SDM menjadi penggerak yang tiada

bandingannya dan pendorong utama untuk inovasi organisasi (Jyoti dan Bhau, 2015:1 dan Maier et. al., 2014:645). Oleh karenanya, menurut Codreanu (2010:49), diperlukan pemahaman yang tepat tentang manajemen dengan hasil yang nyata dalam hal keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi karena merupakan kunci dalam mendukung dan mencapai suatu perubahan yg diinginkan. Jika mengabaikan kedua aspek tersebut maka dikatakan miskin manajemen.

Untuk itu, diperlukan pengelolaan dan pengembangan SDM secara efektif karena menjadi sumber penting dalam meraih keuntungan kompetitif yang berkelanjutan bagi setiap organisasi (Çalışkan, 2010:100). Hal ini berarti pula bahwa SDM turut menentukan keseluruhan garis dasar organisasi (Singh dan Sharma, 2016:1). Markos dan Sridevi (2010:89), mengingatkan, jika SDM tidak ditangani dengan cara yang tepat atau salah urus, karyawan akan mungkin gagal untuk sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaannya. Kolski-Andreaco (2012), mengemukakan bahwa beberapa hasil Studi pendalaman menunjukkan bahwa organisasi yang membina karyawannya memiliki sikap yang positif, lebih optimis dan kreatif.

Shaju dan Subhashini (2017:117), menegaskan bahwa organisasi berkepentingan terhadap kinerja (*performance*) yang diberikan karyawan, dan menurut Ruckdäschel (2014:V), pencapaian kinerja secara optimal adalah sebagai upaya mengejar tujuan-tujuan organisasi. Nankervis et. el. (2012:43) mengatakan bahwa manajemen SDM di dalamnya menjadi salah satu faktor penentu pula untuk mendapatkan kinerja terbaik itu. Menurut Platis et. al., (2015:480), kinerja karyawan merupakan salah satu tantangan yang paling mendasar. Alasannya karena kinerja merupakan sebuah fenomena yang terkait erat dengan aspek efektifitas, pengetahuan dan kualitas manajemen, pembiayaan, dan pengembangan organisasi dibanding yang lainnya.

Itulah sebabnya faktor kinerja senantiasa menjadi fokus perhatian dan bahkan akan selalu menjadi isu aktual pula dalam masyarakat maupun internal organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pertanyaan inti terhadap efektifitas atau keberhasilan organisasi.

Suatu organisasi yang berhasil dan efektif serta maju merupakan organisasi yang individu di dalamnya ditopang oleh SDM dengan kinerja yang berkualitas. Menurut Fainshmidt et. al. (2017:1), saat ini, kinerja berbasis SDM adalah penting adanya, dan menurut Ringelhan et. al. (2013:7),

pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas dan kuantitas kinerja sangat penting diteliti, salah satunya adalah terhadap organisasi pemerintahan.

Berdasar penjelasan tentang SDM dan kinerja tersebut, maka inti Studi pendalaman buku ini, diarahkan pada kinerja aparatur pemerintah daerah beserta aspek-aspek yang dianggap penting dan relevan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Dalam ranah organisasi publik / pemerintahan, kinerja individu di dalamnya adalah sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum serta penyediaan barang dan jasa kepada publik, yang berarti harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien, sekaligus menjadi tolok-ukur keberhasilan organisasi (Hitchcock et. al, 2017:5 dan 32; Mafini & Poee, 2013:2). Perlu diketahui bahwa orientasi sektor publik adalah pada pengukuran *outcome* atau hasil, bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja. Coste & Tudor (2013:217) mengatakan proses *outcome* adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan. Kim (2005:246) mengatakan bahwa individu pegawai merupakan prediktor penting bagi kinerja organisasi pemerintahan. Dana, (2017:1) melengkapi bahwa kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di unit-unit organisasinya, sehingga upaya meningkatkan produktifitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktifitas anggotanya. Pandangan Kim dan Dana tersebut menunjukkan bahwa di organisasi pemerintahan, faktor kinerja dan produktifitas menjadi sasaran utama manajemen sektor publik saat ini. Lalu *outcome* di sektor publik ini, dapat terlihat misal dari sisi kualitas layanan yang diberikannya (Steijn, 2008: 13; Singh, 2016:28; Schoute, 2017:1). Namun harus pula diketahui bahwa hingga kini terdapat banyak masalah terkait pelayanan publik di institusi pemerintahan (Bumgarner, 2016:1; dan Adiperdana, 2016), sementara di satu sisi, pelayanan publik itu sendiri oleh pemerintah adalah bertujuan mendukung kesejahteraan manusia dan pertumbuhan ekonomi.

Pelayanan sektor publik yang dimaksud Bumgarner dan Adiperdana tadi sifatnya kompleks dan juga terkait terutama dengan SDM aparatur sebagai pelaksana layanan. Tjiptoherijanto (2007:36), mengemukakan, terdapat persepsi bahwa sistem administrasi publik tidak mampu memberikan pelayanan yang baik kepada publik. Adiperdana (2016) melihat layanan yang

disediakan dan dijalankan oleh pemerintah seringkali dirancang untuk memenuhi spesifikasi internal daripada kebutuhan masyarakat. Mengalihkan bias yang telah berjalan lama, mengharuskan pemerintah memahami preferensi masyarakat secara rinci. Studi yang dilakukan McKinsey atas layanan yang disediakan pemerintah Amerika Serikat terhadap 17.000 orang dari 15 negara bagian, menemukan masyarakat 2,5 kali tidak puas terhadap layanan pemerintah dibandingkan dengan layanan oleh sektor swasta. Tingkat kepuasan tersebut diukur dari kecepatan, proses, preferensi jalur, akses informasi, dan nilai uang.

Beberapa alasan menyangkut masalah rendah / kurang baiknya tingkat kinerja yang berimbas pada kualitas layanan ini, misal menurut Mafini dan Pooe (2013), yaitu karena kapasitas kelembagaan yang rendah, partisipasi pemangku kepentingan yang terbatas, termasuk kurangnya representasi demografis, akuntabilitas yang buruk, sistem kontrol terpusat dan hubungan kerja yang saling bertentangan. Lalu faktor lingkungan yang sangat tidak stabil dan kompetitif di tempat mereka beroperasi, ditandai oleh faktor-faktor seperti meningkatnya globalisasi, menuntut pemangku kepentingan, kekurangan keterampilan, meningkatnya keragaman tenaga kerja, serta inovasi teknologi. Studi pendalaman Taylor (2017:18) di 4 Negara Bagian di Australia terkait pengelolaan utilitas air oleh pemerintah, menemukan bahwa kemampuan kepemimpinan atasan berada di bawah harapan sebagai pemimpin yang efektif. Di Denmark, menurut Andersen et. al. (2015), kepemimpinan dipandang penting dan mendasar untuk memperbaiki kinerja sektor publik, namun literatur yang ada memiliki masalah endogenitas yang parah. Mafini dan Pooe (2013), mengatakan bahwa organisasi sektor publik (kasus di Afrika Selatan) merasa sulit untuk mengatasi tantangan kinerja yang kurang baik di kebanyakan disiplin operasi mereka. Akibatnya, pemerintah terus mendapat kritik karena pemberian layanan yang buruk, perselisihan internal, birokrasi, kesalahan manajemen keuangan, dan tatakelola yang buruk. Tentunya malpraktik ini, dirasakan atau nyata adalah bukan pertanda baik bagi sektor publik yang berusaha mendukung cita-cita pemerintahan yang baik (good governance).

Hasil Studi pendalaman Koike (2013:347) juga menunjukkan bahwa setelah krisis keuangan Asia 1997, banyak negara Asia, negara baru berkembang dan berkembang telah memperkenalkan berbagai sistem

manajemen kinerja ke dalam birokrasi sebagai bagian dari agenda "*good governance*". Meski demikian, tujuan untuk mencapai administrasi publik yang efisien masih belum dapat direalisasikan dalam banyak kasus. Basri (2013:1) mengatakan bahwa selama ini birokrasi dianggap erat berkait pula dengan keengganan maju, kompleksitas hirarki jabatan dan tugas, serta mekanisme pembuatan keputusan yang *top-down*. Birokrasi juga dituduh telah menjauhkan diri dari harapan publik.

Faktor selanjutnya menurut Van de Walle (2016:831), perhatian terhadap pemulihan layanan dalam konteks publik adalah ditemukan sangat terbatasnya literatur layanan publik terutama yang berfokus pada reaksi individual seperti kecenderungan yang terjadi di sektor privat, sedang literatur manajemen di sektor publik hanya mempelajari reaksi kolektif dan politik terhadap kegagalan layanan.

Bentuk kegagalan layanan / kinerja yang tidak efektif dan efisien dalam sektor publik yang merongrong reformasi dapat berupa : korupsi (Philipina, Jones, 2013; Vietnam, Nguyen et. al. 2017; Afrika, Assiamah et. al., 2017; Indonesia, Olken; 2007; Survei pegawai negeri skala besar di 11 negara maju dan 3 negara berkembang, Sahling, 2017; hasil Studi pendalaman GAN Integrity, 2017; Afrika, Mafini dan Pooe, 2013; langkah-langkah antikorupsi belum membaik secara signifikan (Keiko, 2013); politik dan pemimpin bisnis (Philipina, Jones, 2013; Singapura, Quah, 2013); budaya informal / birokrasi informal (Mafini dan Pooe, 2013); *transparency, accountability, participation and collaboration* (Balutis, 2009; Fryer et. al., 2009; GAN Integrity, 2017; Nguyen et. al. 2017), Proteksi barang dagangan / ekonomi dengan peraturan yang tumpang tindih / kontraproduktif (Indonesia, Patunru dan Rahardja, 2015), dan lain-lain.

Faktor-faktor tersebut menurut Mafini dan Pooe (2013) memaksa organisasi sektor publik untuk mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerjanya. Cheung (2013:421), mengatakan bahwa untuk mengatasi krisis pemerintahan yang terus berkembang, agenda reformasi pemerintahan perlu membangun kembali kepercayaan dan pemerintahan harus diletakkan di garis depan. Ringold et. al. (2013) juga memberi solusi, yaitu perlu memperbaiki pemberian layanan sektor publik, diantaranya responsif terhadap kebutuhan warga, mempromosikan transparansi yang lebih besar, efektifitas layanan dasar, dan lain-lain. Andrews

dan Beynon (2017:237) menyarankan bahwa para manajer di organisasi layanan masyarakat sekarang diharapkan untuk secara proaktif terlibat dengan tuntutan yang ditimbulkan oleh lingkungan yang semakin kompleks dan menantang ini.

Dalam tulisan Adiperdana (2016) pula disebutkan bahwa transformasi pada sektor publik misal di Inggris, Swedia, Denmark, Australia, dan Israel berhasil pulih dalam perbaikan dan pemberian layanan publik pada 1900-an dan 2000-an. Sama halnya dengan Amerika Serikat, Jerman, serta pemerintahan yang lebih kecil seperti Singapura, Estonia, dan Skotlandia, menggunakan pendekatan diantaranya: mendesain ulang layanan publik untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi biaya secara radikal; digitalisasi (komputerisasi) layanan, proses dan alur kerja untuk meningkatkan efisiensi biaya; memperkuat kepemimpinan dan kemampuan fungsional antar pemerintah untuk mendukung pemberian layanan meliputi peningkatan kemampuan komersial dan pengadaan, pembentukan layanan bersama, serta meningkatkan kemampuan SDM dan kepemimpinan fungsional; memastikan bahwa politisi senior dan pegawai negeri sipil menjadi contoh program transformasi dan bersama-sama bertanggung jawab untuk itu; dan lain-lain.

Di Indonesia sendiri hingga saat ini, upaya modernisasi pelayanan publik sebenarnya juga telah dijalankan oleh pemerintah melalui reformasi birokrasi sejak tahun 2010. Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan serta perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan SDM aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang sekaligus menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Hingga saat ini, pelaksanaan reformasi birokrasi nasional telah memasuki tahap kedua yang ditandai dengan disusunnya *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 melalui PERMENPANRB Nomor 11 Tahun 2015, yang sarannya lebih mendorong komitmen aparatur pemerintah terhadap peningkatan mutu pelayanan. Dalam *Road Map* tersebut ditetapkan 3 sasaran (1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel; 2. Birokrasi yang efektif dan efisien; serta 3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Ketiga sasaran

tersebut ditetapkan mencapai target tahun 2019 pada masing-masing indikator), dan 8 area perubahan reformasi birokrasi 2015-2019, yang diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif. Area perubahan reformasi birokrasi yang dimaksud adalah mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, SDM aparatur, perundang-undangan, dan pelayanan publik.

Namun, hingga kini masyarakat masih menganggap bahwa kualitas pelayanan publik masih teramat rendah, terutama di daerah-daerah. Berbagai masalah masih muncul, mulai dari masalah birokrasi hingga SDM aparatur pemerintahan. Bukan rahasia lagi apabila birokrasi yang dijalankan oleh aparatur birokrasi pemerintahan saat ini masih banyak kelemahan. Belum semua pelayanan publik diberikan dengan optimal. Masih banyak terdengar pungutan di sana sini, pengurusan izin atau administrasi lain di birokrasi Indonesia, rumit dan *complicated* serta masih maraknya perilaku korup pada birokrasi sebagaimana diungkap media massa, menjadikan semua itu sebagai tantangan (Adiperdana, 2016).

Dalam *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019* disebutkan pula bahwa salah satu sumber permasalahan birokrasi adalah perilaku negatif yang ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para birokrat. Perilaku ini mendorong terciptanya citra negatif birokrasi. Perilaku yang sudah menjadi mental model birokrasi yang dipandang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, tidak peka, inkonsisten, malas, feodal, dan lainnya.

Indikator lainnya yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil / PNS) di Indonesia, menurut Daryanto (2007:1-2) antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang cenderung birokratis; biaya tinggi (*high cost economy*); pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang diskriminatif; mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat; dan sebagainya.

Daryanto (2007:2) juga melihat bahwa PNS sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktek-praktek korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup. Sistem gaji PNS tidak mempertimbangkan kebutuhan hidup layak dan prestasi kerja. Selain itu, sistem penggajian belum tegas mempertimbangkan pegawai dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktifitas tinggi dan disiplin yang tinggi. PNS dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama. Kondisi ini akan menurunkan semangat kerja dan prestasi kerja pegawai saat ini maupun di masa mendatang.

Hasil studi Megalia (2011:260) menunjukkan bahwa SDM birokrasi di Indonesia, oleh dunia internasional masih menganggap buruk jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Dari 3,6 juta orang PNS, yang betul-betul menjalankan tugas secara profesional dan menunjukkan produktifitas tinggi hanya sekitar 60-65%. Sedang untuk kondisi saat ini (dengan jumlah PNS 4,5 juta orang - Kementerian PANRB, 2017) masih menunjukkan gambaran yang kurang lebih sama.

Lalu, dalam hal pengelolaan PNS, terdapat pula masalah antara lain : *mismatch* yang menyebabkan sosok PNS yang diharapkan tidak sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya, terjadi *underemployment* dikalangan PNS karena tidak jelasnya tugas dan kewenangan masing-masing pegawai, alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang dan merata dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas, penerapan sistem *reward and punishment* yang tidak tegas berdampak pada tidak adanya motivasi kerja, masih rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai dan beberapa permasalahan lainnya.

Selain jumlah PNS yang melimpah, Megalia (2011:259) juga melihat PNS di Indonesia sulit untuk mencapai efesiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal senada dikemukakan oleh Wartana dan Sunata (2016:704), yakni lemahnya pengawasan terhadap produktifitas, efektifitas dan efisiensi SDM, sehingga organisasi publik di Indonesia patut mendapatkan perhatian karena semakin menguatnya tuntutan akuntabilitas atas SDM organisasi publik di tingkat pusat maupun daerah.

Bakti (2015:1) mengungkap pula bahwa yang menjadi hambatan dan tantangan bagi reformasi birokrasi, diantaranya disebabkan oleh kultur dan *mindset* aparatur yang masih mempraktikkan paham birokrasi *patrimonial*,

kultur masyarakat yang cenderung apatis terhadap birokrat, dan konsistensi yang masih setengah hati untuk pembenahan aparatur sipil negara (ASN).

Karena itu, fokus reformasi birokrasi Indonesia ditujukan terutama pada perubahan mental aparatur. Melalui perubahan mental model / perilaku aparatur diharapkan akan mendorong terciptanya budaya kerja positif dan kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas (*Road Map Reformasi Birokrasi-Kementerian PANRB*, 2015:30).

Kondisi aparatur yang telah dijelaskan tersebut menjadi hal yang lebih menonjol pada Pemerintah Daerah terkhusus di tingkat Kabupaten / kota. Menurut Widhyharto (2011:109), realitas yang terjadi tentang kondisi aparatur daerah adalah selain kurangnya SDM yang berkualitas dan berkompoten dalam menjalankan pembangunan adalah masih rendahnya kesadaran aparatur sebagai pelayan masyarakat. Hasil studi Basri dan Nabiha (2014), lebih memperjelas bahwa terdapat kekhawatiran terhadap organisasi pemerintah khususnya pemerintah daerah, yaitu kurangnya akuntabilitas, salah urusnya sumber daya, inefisiensi serta ketidakefektifan lembaga. Muhlis (2014) menambahkan pula bahwa salah satu masalah yang dihadapi oleh pemerintah daerah di Indonesia adalah kepemimpinan yang tidak efektif dan rendahnya kinerja pegawai dalam memproduksi keluaran atau hasil yang ditargetkan. Lalu menurut Noor (2012:x), salah satu fenomena yang menonjol pada era reformasi, adalah menyangkut peraturan-peraturan yang disusun termasuk di bidang pengelolaan SDM aparatur, menimbulkan kondisi organisasi pemerintahan terjadi transisi perubahan terhadap karakteristik individu yang ditandai rendahnya motivasi yang dipacu oleh kondisi stres sehingga pengembangan karir kurang diperhatikan yang berdampak pada menurunnya kinerja.

Jadi, di era otonomi daerah saat ini dan masih berlangsungnya isu buruk pelayanan birokrasi tetap terus memunculkan tuntutan-tuntutan masyarakat terutama dalam hal peningkatan pelayanan publik, dan hal ini memang sesuatu yang cukup beralasan, wajar dan tidak berlebihan, apalagi persoalan-persoalan di institusi pemerintah tersebut hampir tidak pernah terurai secara tuntas sehingga selalu menjadi sorotan banyak pihak.

Konferensi tahunan tentang SDM Pemerintah Daerah yang diselenggarakan sejak tahun 2013 oleh *Local Government New South Wales*

(*LG-NSW*), agendanya selalu berfokus pada : mengarahkan efektifitas dan perubahan melalui inovasi, kemampuan dan praktik memimpin, kesehatan dan kesejahteraan, mendorong budaya berkinerja tinggi, dan teknologi digital. Konferensi ini menunjukkan adanya keseriusan untuk menanggapi isu SDM di Pemerintahan Daerah.

Oleh karena itu, substansi penting khususnya di era reformasi ini adalah pengembangan SDM aparat menghadapi *good governance* berupa perubahan paradigma, sikap nilai dan perilaku para aparatur dalam rangka mencapai kemampuan melayani konsumen (dan atau semua *stakeholder*), memberikan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), memiliki *customer focus*, dan sebagainya (Sutiono dan Sulistiyani, 2011:43).

Untuk merespon hal tersebut terutama kendala menyangkut perbaikan kinerja SDM (Guthrie dan English, 1997; Christensen dan Yoshimi, 2001; Holzer dan Yang, 2004; Farneti dan Guthrie, 2008), adalah melalui manajemen SDM untuk pencapaian visi, misi, tujuan organisasi publik (Power, 2000; Wisniewski dan Stewart, 2004; Modell, 2004), dan juga perbaikan kinerja dilakukan dengan mengembangkan model manajemen SDM organisasi publik (Modell, 2004; Jarrar, Y. dan Schiuma, G., 2007), dengan perspektif *human power based* (Simon dan Sukma, 2008). Upaya tersebut dapat diiringi penerapan konsep *New Public Management (NPM)*. *NPM* telah mendorong organisasi publik untuk segera melakukan perbaikan kinerja SDM (Guthrie dan English, 1997; Christensen dan Yoshimi, 2001; Holzer and Yang, 2004; Farneti dan Guthrie, 2008). (Disitir dari tulisan Wartana dan Sunata, 2016:705).

Elemen pemberdayaan pegawai ini menurut *NPM*, yaitu penekanan pada sikap pegawai negeri seperti yang dilakukan pada organisasi bisnis, sedang elemen dalam MSDM adalah penting membangun kepercayaan karyawan, nilai dan komitmen bersama untuk pekerjaan dan organisasi (Wartana dan Sunata, 2016:705), dan juga fokus pada faktor kepemimpinan (Järvalt, 2012:7).

Pernyataan Järvalt tersebut juga sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi Indonesia yaitu pengembangan kepemimpinan adalah penting untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang *visioner*, berkomitmen tinggi, dan transformatif.

Dalam hal menindaklanjuti pengembangan SDM aparatur, untuk saat ini, sudah sejalan dengan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang dasar penekanannya adalah manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme aparatur sesuai tuntutan nasional dan tantangan global. Hal ini sejalan pula dengan pernyataan Milakovich dan Gordon (2007), bahwa perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan suatu keharusan jika dikaitkan dengan perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi perdagangan, good governance, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Walau hal perbaikan tersebut merupakan masalah krusial untuk mewujudkannya, namun menurut Sutiono dan Sulistiyani (2011:2) harus diselesaikan dan memberi dorongan untuk melakukan perubahan pada SDM aparatur Indonesia sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Langkah tersebut adalah untuk meninggalkan paradigma pembangunan sebagai pijakan pemerintah untuk beralih kepada paradigma pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Schacter (2000:1) mengingatkan bahwa reformasi sektor publik adalah sebagai upaya perbaikan terhadap masalah, sementara jika staf salah kelola, akuntabilitas mungkin pula lemah, dan program publik dirancang dengan buruk, maka akan terjadi pelayanan publik yang buruk pula.

Memperhatikan urgensi tersebut, menjadi tantangan bagi Pemerintah termasuk Pemerintah Daerah (Pemda) untuk melangkah secara pasti membentuk sosok aparatur pemerintahan yang profesional melalui upaya sistematis, komprehensif serta strategik melalui pembangunan sistem manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja.

Berkaitan dengan fenomena tersebut dan untuk kepentingan Studi pendalaman ini, dilakukan penelusuran menyangkut kondisi ril SDM / aparatur pemerintahan tersebut, salah satunya adalah di Pemda Kabupaten Maros yang juga diindikasikan memiliki permasalahan kondisi kinerja aparatur yang relatif mirip dengan pemerintah daerah lainnya di Indonesia. Untuk itu perlu dilakukan konfirmasi, verifikasi dan identifikasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur Pemda tersebut.

Pemerintah Daerah Kabupaten (Pemkab) Maros sejak tahun 2010 telah melakukan tindakan reformasi birokrasi besar-besaran di hampir semua bagian yang ada termasuk menyangkut pengelolaan aparatur. Tindakan tersebut juga merupakan implementasi Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025 dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Hal tersebut sekaligus menunjukkan bahwa di Pemkab Maros masih terdapat persoalan salah satunya adalah tentang kepegawaian yang terkait dengan kinerja dan pelayanan.

Salah satu langkah yang dilakukan Pemda ini adalah melakukan pengembangan SDM aparatur untuk lebih menumbuhkan dedikasi, integritas dan profesionalisme dalam bekerja dan melayani. Menurut hasil wawancara dengan Bupati Kabupaten Maros (April 2014), bahwa untuk mewujudkan sosok aparatur yang terbilang ideal di tengah paradigma yang ada tidaklah mudah, namun upaya tersebut harus terus dijalankan dalam rangka mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik. Sebab hal ini merupakan tanggung jawab di lingkungan kerja Pemkab Maros agar berkinerja lebih baik serta efektif mengingat tuntutan pelayanan, jumlah anggaran, jumlah pegawai, luas daerah dan populasi penduduk serta aktifitas Pemda sendiri.

Upaya Pemkab ini setidaknya telah membuahkan beberapa peningkatan hasil kinerja, walau belum sesuai harapan. Secara institusi, dapat ditunjukkan tingkat kinerja Pemkab Maros berdasar data yang diperoleh tertera dalam tabel berikut.

**Tabel 1.1. Data Rumusan Indikator Kinerja Pemkab Maros**

Urusan / Bidang Urusan Pemerintahan Daerah	Indikator Kinerja Program	Target Capaian Kinerja	Realisasi Capaian Kinerja
Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	Meningkatnya pelayanan administrasi perkantoran yang sesuai dengan SCP yang berlaku	16 layanan	14 layanan
Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Persentase pemenuhan peralatan perlengkapan dan kebutuhan kerja	20%	13%

Program Peningkatan Sistem Pelaporan Kinerja dan Keuangan	Meningkatnya capaian kinerja dan keuangan secara tepat waktu	5 kegiatan	5 kegiatan
Perencanaan dan Penganggaran SKPD	Meningkatnya capaian perencanaan pembangunan	3 kegiatan	2 kegiatan

Sumber : Pemerintah Kabupaten Maros, Rumusan Rancangan Awal Renja Tahun 2015 Dan Perkiraan Maju Tahun 2016.

Dalam Tabel 1.1. terlihat realisasi capaian kinerja masih terdapat beberapa bidang urusan belum capai target. Apakah ketidakmaksimalan capaian kinerja Pemda tersebut juga diindikasikan disebabkan salah satunya oleh faktor rendahnya kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang melingkupinya? Untuk mengetahuinya, telah dilakukan investigasi terhadap kinerja aparatur termasuk diantaranya manajemen SDM sesuai uraian selanjutnya.

Berdasar pada Evaluasi Kinerja Manajemen PNS tahun 2012 yang dilaksanakan pada 5 pemerintah provinsi dan seluruh pemerintah kabupaten / kota yang ada di wilayahnya, salah satunya adalah Provinsi Sulawesi Selatan (penilaian menggunakan metode portofolio), dan hasilnya adalah dalam bentuk Indeks Kinerja Manajemen PNS (IKM PNS) seperti tertera dalam tabel berikut.

**Tabel 1.2. Indeks Kinerja Manajemen (IKM) PNS Tahun 2012 Provinsi Sulawesi Selatan**

Provinsi	Pemerintah Daerah	IKM	Predikat
Sulawesi Selatan	1. Kabupaten Maros	53	Rendah
	2. Kabupaten Gowa	31	Sangat Rendah
	3. Kabupaten Sinjai	36	Sangat Rendah
	4. Kota Pare-Pare	39	Sangat Rendah
	5. Kabupaten Luwu	46	Rendah
	6. Kabupaten Luwu Utara	43	Rendah
	7. Kabupaten Enrekang	59	Rendah
	8. Kabupaten Tana Toraja	45	Rendah
	9. Kabupaten Sidrap	55	Rendah

	10. Kabupaten Bulukumba	44	Rendah
	11. Kabupaten Barru	59	Rendah
	12. Kabupaten Wajo	49	Rendah
	13. Kabupaten Selayar	59	Rendah
	14. Kabupaten Soppeng	31	Sangat Rendah
	15. Toraja Utara	41	Rendah

Sumber : *Executive Summary* Studi pendalaman Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja manajemen PNS Di Daerah Tahun 2012

Dalam tabel 1.2. jelas terlihat bahwa capaian kinerja (khusus Provinsi Sulawesi Selatan dan beberapa Pemerintah Daerah tidak tertera di dalamnya karena tidak memasukkan dokumen portofolionya) dengan predikat sangat tinggi tidak dapat dicapai oleh semua pemerintah daerah termasuk Pemkab Maros (berpredikat rendah) sesuai keadaan tahun 2012. Jika IKM PNS tinggi, maka Pemda yang bersangkutan sebenarnya ditunjang oleh faktor antara lain tersedianya sumber-sumber (*resources*) yaitu anggaran maupun SDM yang mendukung penerapan manajemen PNS secara optimal, dan adanya transparansi pihak-pihak pemerintah daerah dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan manajemen PNS di daerahnya dan melibatkan berbagai *stakeholder* (Perguruan Tinggi, LSM, Pers, dan tokoh-tokoh masyarakat) untuk menegakkan prinsip transparansi. IKM PNS Pemkab Maros sendiri belum berada pada tataran kinerja tinggi. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan terhadap aparatur melalui manajemen dan pembinaan secara ekstensif dan intensif.

Lalu, dalam mewujudkan pembaharuan birokrasi di Pemkab Maros adalah juga berpegang pada area perubahan seperti termaktub dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang menurut pengamatan, Pemkab Maros mengutamakan perbaikan area mental aparatur, pelayanan publik, dan budaya kerja aparatur (*culture set and mind set*) lalu diikuti area pembaharuan lainnya. Penilaiannya mengacu pada Program dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian/Lembaga Dan Pemerintah Daerah, Khusus Butir E: Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur (tercantum dalam Lampiran *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019) berupa Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi. Melalui

indikator penilaian yang ada, diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

Kemudian menyangkut penerapan sistem penilaian kinerja secara individu, Pemkab Maros masih mengalami persoalan tersendiri, yaitu penilaian terhadap kinerja aparatur belum berada pada taraf ideal. Hal ini mungkin disebabkan karena dalam masa transisi atau proses penyesuaian terhadap acuan penilaian dan reformasi yang sedang dijalankan.

Persoalan yang dimaksud, yakni belum terukurnya kinerja aparat secara akurat, yang hal ini bisa menyebabkan penilaian kinerja relatif belum objektif. Diketahui bahwa pengukuran ataupun penilaian kinerja merupakan salah satu subsistem yang sangat strategis dalam sistem manajemen PNS. Penilaian kinerja yang objektif akan memberikan banyak manfaat bagi upaya peningkatan kinerja seluruh pegawai.

Penilaian kinerja PNS selama ini dengan pendekatan DP-3 (yang lebih berorientasi pada sosok maupun karakter individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, bukan pada hasil kerja yang benar-benar dirasakan masyarakat) sudah dicabut karena sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan keadaan dan pengembangan karir PNS. Pemerintah telah menetapkan PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang berlaku efektif pada Januari Tahun 2014. Dalam kebijakan baru ini digunakan metode baru dalam mengukur kinerja PNS yaitu melalui pendekatan metode SKP (Sasaran Kerja PNS) dan penilaian perilaku kerja. Bobot penilaian unsur SKP sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 %. Penilaian ini dilakukan untuk menjamin objektifitas pembinaan PNS yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karir.

Hal tersebut memberi ruang pula bagi Pemkab Maros untuk lebih mengembangkan aparaturnya, karena yang dibutuhkan menurut Bupati (wawancara 2014) adalah komitmen *reinventing government*, yaitu pemerintahan yang memiliki semangat kewirausahaan untuk mengembangkan organisasi. Namun disayangkan juga, karena sebagian urusan pengelolaan aparatur masih ada yang ditangani / diatur oleh Pemerintah Pusat, misal penetapan pangkat dan jabatan (lihat PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil).

Khusus mengenai remunerasi yang diterapkan bagi pegawai, menurut pengamatan (2015, 2016) dirasakan kurang memacu kinerja / produktifitas

juga masih dibatasi ketentuan / aturan Negara (dalam membayar gaji, tunjangan dan sebagainya) serta disesuaikan kemampuan anggaran daerah. Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit belum sepenuhnya bisa ditempatkan secara terintegrasi dalam setiap kebijakan dan manajemen SDM Pemkab Maros.

Lalu dari hasil pengamatan lainnya, model pembinaan PNS di Pemkab Maros belum lebih difokuskan kepada pembinaan yang mendukung keberhasilan penyelesaian tugas-tugas pokok. Hal ini ditandai masih adanya pelayanan yang belum optimal (misal di bidang kesehatan / rumah sakit, pendidikan, pengawasan transportasi / angkutan barang, dan perkantoran), penggunaan waktu relatif belum produktif di beberapa bagian / bidang urusan tertentu, juga belum sepenuhnya menunjukkan kreatifitas dan inovasi dalam menjalankan tugas terutama di beberapa SKPD.

Kemudian, kebijakan pembaharuan manajemen PNS sudah ditindaklanjuti dan secara bertahap walau hasilnya juga belum mencapai titik yang diharapkan, namun sudah lebih baik dibanding periode-periode sebelumnya. Ini salah satu langkah perubahan sebagai bagian reformasi birokrasi di tubuh Pemkab Maros untuk menjalankan sistem manajemen PNS yang efektif dan rasional sehingga dapat membangun sosok pegawai yang profesional, berkinerja tinggi, berbudi luhur dan sejahtera serta kreatif dan inovatif. Hasil perubahan tersebut sudah merambah ke pencapaian tujuan kinerja optimal, namun yang tersulit di bagian ini menurut Bupati (wawancara 2014) adalah mengubah kebiasaan lama dari dalam diri di sebagian pegawai dalam bekerja.

Reformasi di Pemkab ini diakui keberhasilannya oleh publik walaupun masih terdapat kekurangan yang ditemui dalam pelayanan. Itulah sebabnya isu pelayanan di Pemkab Maros masih mengemuka terutama menyangkut pelayanan administrasi, barang dan jasa yang diketahui terkait langsung dengan peranan pegawai selaku pelaksana layanan.

Hal ini dirasa wajar dalam pelaksanaan perubahan atau transisi. Namun, kendala kinerja pegawai di urusan pelayanan ini menurut hasil wawancara dengan Bupati Maros (2014), adalah terkait dengan masalah profesionalitas yang berbasis kompetensi; kemampuan pimpinan dan kepemimpinan di unit-unit kerja/SKPD; keandalan dan daya tanggap; *reward and punishment*; diskresi (masih ada ketidakmampuan sebagian pegawai dalam memberikan

solusi kepada *customer*); pegawai dalam bekerja masih ditemui sifat suka atau tidak suka yang artinya masih melekatnya paradigma lama dalam diri di sebagian aparat yang ada. Lalu menurut Bupati (wawancara 2014) pula, saat ini staf dan pejabat di Maros masih bekerja dengan terpaksa pada figur pimpinan, bukan karena ingin memperbaiki kekurangan, artinya hal ini bisa berdampak pada kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.

Selanjutnya, hasil survei pendahuluan (2014) menunjukkan bahwa distribusi dan komposisi pegawai relatif belum sepenuhnya ideal, kenaikan pangkat juga belum lebih didasarkan pada prestasi kerja, budaya kerja dan etos kerja, serta persoalan-persoalan internal lainnya dianggap juga memberi dampak pada kinerja pegawai, misalnya perilaku atau dukungan motivasi untuk menciptakan kepuasan kerja.

Di bagian lain, segelintir pegawai sering meninggalkan tugas pelayanan dan membuang waktu untuk tugas-tugas lain atau kegiatan pribadi di luar tugas pelayanan. Juga masalah indisipliner pegawai kadang masih terjadi, serta kehadiran pegawai di tempat kerja yang kadang pula tidak memenuhi syarat atau mungkin fiktif. Kondisi tersebut bisa membuat pelayanan kepada masyarakat menjadi terganggu (BKDD, Juli 2016). Menurut Bupati (2014) lagi, persoalan kinerja termasuk masalah indisipliner pegawai kadang masih menjadi pertimbangan atau *tradeoff* antara *reward and punishment*, namun demikian jika itu merupakan perilaku penyimpangan maka tindakan penegakan aturan tetap harus dikedepankan, misalnya dengan sanksi pemberhentian atau penundaan gaji.

Terkait dengan masalah *reward*, sebenarnya memerlukan dukungan komitmen khususnya penjaminan kesejahteraan dalam rangka memacu kinerja pegawai. Hal ini sesuatu yang sulit, namun Pemkab Maros telah lebih memperhatikan masalah ini. Misal seperti yang dikemukakan Abdullah (2013:114), bahwa terkait dengan orientasi pengembangan nilai kesejahteraan bagi aparatur Pemkab Maros, tampaknya selain gaji, tetap masih ada upaya lain dari Pemda untuk meningkatkan nilai kesejahteraan aparaturnya.

Itulah sebabnya, masalah kesejahteraan dan masalah lainnya seperti kinerja dan pelayanan menjadi fokus perbaikan dalam menjalankan pemerintahan di Pemka Maros, yaitu selain manajemen keuangan, juga terutama menyangkut perbaikan SDM aparatur. Hal tersebut tertuang dalam

Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) tahun anggaran 2014 dan akhir masa jabatan Bupati dan Wakil Bupati Maros periode 2010-2015.

Dalam LKPJ tersebut menunjukkan adanya perubahan yang realistis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan hasil pembangunan, termasuk SDM aparatur yang masih perlu terus dibenahi karena masih terdapatnya masalah terutama tingkat kinerja pegawai.

Hal lainnya yang perlu mendapatkan perhatian pula untuk mendukung perubahan di tubuh Pemkab Maros terkait pengembangan SDM aparatur adalah dengan mendalami hasil studi pendalaman Abdullah (2013:114) pula yang mengatakan bahwa tampaknya orientasi nilai efektifitas dalam dimensi pengembangan manusia (*human development*) pada organisasi Pemkab Maros kurang berorientasi pada peningkatan keterampilan dan kreatifitas aparatur yang relevan dengan bidang tugas kerjanya. Berdasarkan program-program pemerintah daerah yang terkait dengan aspek pengembangan manusia ini, tampaknya lebih banyak berorientasi pada peningkatan nilai-nilai moral dan kesejahteraan aparatur secara umum, kecuali pada jenis diklat fungsional dan diklat teknis yang memang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Memperhatikan hasil studi pendalaman Abdullah tersebut, menyiratkan bahwa *reward* dan kinerja tetap menjadi perhatian utama bagi aparatur dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan di Pemkab Maros.

Penjelasan lainnya dapat dikemukakan yaitu jika boleh dinilai secara umum, faktor kualifikasi pelayanan aparatur yang baik dan berwibawa berupa *attitude, appearance, knowledge dan leadership* (Pickens, 2005:44 dan Zaleznik, 2004:1), adalah relatif masih belum terintegrasi sepenuhnya dalam diri sebagian pegawai Pemkab Maros. Namun di tengah kondisi masalah kinerja yang masih ada dan upaya penataan aparatur yang terus dilakukan, tidak dapat dipungkiri pula bahwa penyelenggaraan pemerintahan serta hasil pembangunan dan pelayanan yang dilaksanakan Pemkab Maros sudah sangat berbeda situasinya dibanding sebelum tahun 2010, dalam artian, secara umum telah mengalami kemajuan yang pesat. Dikatakan demikian karena hasil pengamatan, indikator pelaksanaan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah serta kemajuan ekonomi, datanya sudah berbeda jauh dan lebih baik dibanding waktu sebelumnya.

Kemudian, Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) juga telah diadakan dan diterapkan sejak September 2016, namun belum sepenuhnya

efektif. Simpeg ini mengarahkan data kepegawaian dengan sistem berbasis *website* bagi Kasubag Kepegawaian dari seluruh SKPD. Sistem ini mempermudah dalam pengadministrasian kepegawaian, salah satunya naik pangkat secara otomatis, termasuk renumerasi, perekrutan hingga pembinaan dan pengembangan pegawai (Marosinfo.id, 2016).

Diberlakukannya otonomi daerah sesuai Undang Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yakni meningkatnya keterlibatan berbagai pihak dalam pelaksanaan pemerintahan, mulai dari selain Kepala Daerah hingga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) hingga partisipasi pegawai dari tingkatan bawah dalam berbagai proses, juga terlibatnya masyarakat, akademisi, Lembaga Swadaya Masyarakat, dan *stakeholder* yang turut mendukung perubahan yang cukup baik di Pemkab Maros. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa tatakelola pemerintahan di daerah ini mengalami perubahan yang boleh dikata dibarengi dengan pelaksanaan semangat demokratisasi. Menurut peneliti, hal ini salah satu yang dianggap membedakannya dengan Pemda lainnya.

Pemkab Maros melalui kepemimpinan saat ini, dinilai banyak melakukan terobosan di berbagai bidang terutama pada aspek ekonomi dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup mencengangkan, terlebih menyangkut pembangunan infrastruktur secara menyeluruh dari kota hingga pedesaan. Kepala Pemerintahan berujar bahwa jika daerah lain masih banyak yang masih bingung terhadap mengalokasikan dana desa, Maros lebih dulu melakukan yang terbaik.

Kepemimpinan pemerintahan saat ini dipuji banyak kalangan karena sangat peduli pada masyarakat dan terus membangun wilayah pedesaan sejalan dengan kemajuan wilayah perkotaan, sehingga seluruh masyarakat dapat menikmati hasil pembangunan yang dilaksanakan pemerintah bersama masyarakat daerah ini.

Salah satu ukuran keberhasilan tersebut adalah pertumbuhan ekonomi yaitu dari 6,7% menjadi 7,3% dalam jangka waktu hanya 6 bulan sejak 2013 lalu (Humas Pemkab Maros, 2015), tahun 2014 (BPS) tercatat mencapai 8,73%, angka ini menurut penyampaian Sekretaris Daerah Pemkab Maros (2015) melampaui ekonomi Sulawesi Selatan dan Indonesia, bahkan tahun 2015 tadinya diprediksi mencapai angka 9,40% ternyata hampir tercapai. Sementara menurut hasil Studi pendalaman Anwar dkk (2012:1),

pertumbuhan ekonomi yang diharapkan dicapai pada 2015 adalah 7,72%, dan ternyata angka tersebut sudah melewati target jika dibanding dengan prediksi Pemkab Maros.

Perlu diketahui bahwa sebelumnya (menurut hasil Studi pendalaman Anwar dkk, (2012:1), Kabupaten Maros dikategorikan sebagai daerah yang relatif tertinggal (*low growth and low income*) karena tergolong masih mempunyai tingkat pertumbuhan dan pendapatan per kapita lebih rendah dari rata-rata Kabupaten / Kota yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan.

Pada tahun 2013, Pemkab Maros membentuk PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) yang merupakan langkah maju dan wujud komitmen Bupati Maros dalam upaya penguatan tatakelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan partisipatif (Humas Pemkab Maros, 2013)

Kemudian, Kabupaten Maros menjadi daerah pertama di Sulawesi Selatan yang menetapkan APBD (tahun 2014). Ketepatan APBD 2 tahun terakhir membuat pemerintah pusat memberikan penghargaan seperti pemberian Dana Insentif Daerah (DID), peningkatan Penyerapan Dana Alokasi Umum (DAU) dan Penyerapan Dana Alokasi Khusus (DAK) (Humas Pemkab Maros, 2014). Selain itu, Pemkab Maros termasuk daerah yang tercepat menyerahkan laporan keuangannya.

Menyangkut prestasi pembangunan, yaitu sejak tahun 2012 hingga 2016, Kabupaten ini diketahui telah meraih 35 penghargaan tingkat nasional (Humas Pemkab Maros, 2016), diantaranya pada tahun 2013 berhasil meraih penghargaan *Innovatif Government Award (GIA)* merupakan penghargaan bagi pemerintah daerah yang inovatif di bidang Tata Kelola Pemerintahan. Kemudian penghargaan yang istimewa adalah tahun 2011 dan 2012 berhasil meraih Opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP), tahun 2013 berhasil meraih Opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) Dengan Paragraf Penjelasan (DPP), dan tahun 2014 meraih Opini WTP *Clear and Clean*. Sebelumnya, hingga tahun 2010, Maros mengalami Disclaimer (oleh Badan Pemeriksa Keuangan/ BPK tidak menyatakan pendapat atas LKPD/Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Maros) selama 6 tahun berturut-turut.

Predikat tertinggi dalam laporan keuangan, yakni WTP, menunjukkan adanya penerapan *Good Government And Clear Government*. Hal ini sekaligus memperlihatkan bahwa Pemkab Maros telah melakukan perubahan yang sangat signifikan dan mempunyai semangat yang sangat besar untuk

terus melakukan perubahan. Banyak sekali perubahan di Pemda Maros jika dibandingkan dengan daerah lain. Selanjutnya, menurut Humas Pemkab Maros (2014) melalui *website* resmi Pemkab Maros, penyelenggaraan pemerintah, pengelolaan pembangunan, dan pelayanan publik selama tahun 2013 dilaksanakan dengan pengacu pada RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kabupaten Maros tahun 2010-2015. Pelaksanaannya mengutamakan aspek efisiensi dan efektifitas sehingga berdampak positif dalam optimalisasi anggaran yang tersedia.

Pada tahun 2016, Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (ULP) Kabupaten Maros kembali menjadi percontohan nasional oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP) bersama *Millennium Challenge Account-Indonesia* (MCA-Indonesia). ULP Maros satu-satunya daerah di Sulsel yang lolos untuk tahapan program modernisasi pengadaan ke fase kedua. Hanya ada 15 daerah di Indonesia termasuk Maros yang ikut fase kedua ini (Humas Pemkab Maros, 2016).

Kebijakan-kebijakan Pemda yang dilahirkan lebih mengarah ke tepat sasaran dan dengan gerakan cepat serta lebih efisien. Tindakan ini terbukti mengalami perubahan walau belum sepenuhnya maksimal di semua bidang pekerjaan. *E-Government* merupakan salah satu upaya yang sudah dijalankan di Pemkab Maros untuk memantau jalannya pemerintahan di semua bidang yang ada. Kemudian masih dari sisi dimensi pengembangan manusia (*human development*), menurut hasil Studi pendalaman Abdullah (2013:113), tampaknya perhatian Pemkab Maros terhadap pengembangan sumber daya aparatur daerah tergolong cukup tinggi. Selain itu, menurut Abdullah lagi, terdapat pula kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan kerja sama tim melalui kegiatan *outbound management* bagi aparatur dan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan dan kreatifitas hidup melalui kegiatan *life skill training*, serta kegiatan yang berorientasi pada peningkatan moral aparatur melalui kegiatan pelatihan ESQ. Upaya-upaya peningkatan kapasitas sumber daya aparatur daerah yang dikelola langsung oleh BKD dan Diklat ini pada dasarnya adalah kegiatan yang telah direncanakan dan dianggarkan sesuai pagu masing-masing SKPD Pemkab Maros.

Perubahan lainnya yang telah dilakukan adalah penegakan disiplin, penyediaan fasilitas kerja yang relatif mumpuni, mengarahkan penataan pegawai melalui sistem manajemen SDM, dibukanya peluang yang lebar bagi

pegawai untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan secara formal maupun non formal, adanya pegangan kejelasan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh Pemkab untuk kepentingan masyarakat dan membentuk kepuasan kerja bagi pegawai sendiri, dukungan bagi setiap aparatur untuk dapat saling berkompetisi secara positif, dan lain-lain usaha perubahan di semua satuan kerja.

Telah dilakukan pula uji kompetensi dan lelang suatu jabatan melalui *assesment* untuk penggantian pejabatnya, bertujuan untuk melihat sejauhmana pengetahuan dan kompetensi calon pejabat yang akan mengisi jabatan-jabatan tertentu. Hal ini dilakukan untuk menghindari pula unsur senioritas dan subjektifitas dalam setiap pengisian jabatan.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, Pemkab Maros menyediakan SDM aparatur yang bertugas di tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau didistribusi ke Sekretariat Daerah, Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan, Kelurahan dan lainnya yang berjumlah 71 unit kerja. Perkembangan jumlah PNS di Pemkab Maros dapat dilihat dalam Tabel 1.3.

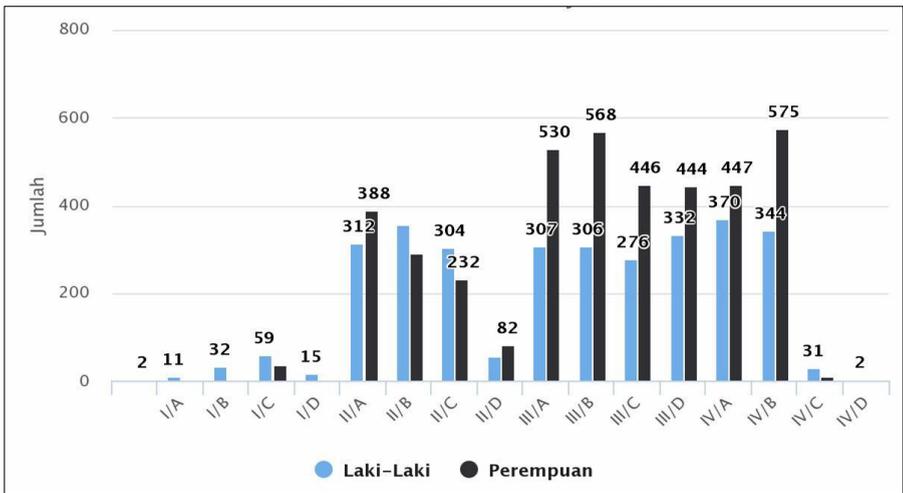
**Tabel 1.3 Perkembangan Jumlah Pegawai Pemda Kabupaten Maros Tahun 2011 – 2015**

Tahun	Jumlah (orang)
2011	7.378
2012	7.194
2013	7.125
2014	7.019
2015	7.689*

Sumber: BPS Kabupaten Maros, 2014; \*/ BKD dan Diklat Pemda Kabupaten Maros, 2015.

Dalam Tabel 1.3 terlihat jumlah pegawai dari tahun ke tahun bertambah. Menurut Bupati (2016), di Pemkab Maros memiliki pegawai yang jumlahnya terlalu banyak dan idealnya untuk Kabupaten Maros cukup sekitar 3.000 orang PNS saja.

Hingga tahun 2016, pegawai Pemkab Maros terdiri pegawai laki-laki sebesar 45,73 % dan perempuan 54,27 % (perempuan lebih banyak 8,54%). Dalam gambar 1.1., diperlihatkan grafik jumlah pegawai menurut golongan dan jenis kelamin.



**Gambar 1.1 Grafik Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Golongan Ruang dan Jenis Kelamin**

Sumber : <https://simpeg.maroskab.go.id/>. 2016

Banyaknya pegawai di Pemkab Maros menjadi persoalan tersendiri terutama dari sisi pengawasan, koordinasi dan anggaran. Dari sisi anggaran, PNS Pemkab Maros menyerap anggaran belanja sekitar 55%. Belanja Pegawai Pemkab Maros mencapai Rp. 720 Milyar, yaitu 55% dari dari APBD Kabupaten Maros yang sebesar Rp. 1,3 trilyun. Suatu hal yang tidak efisien dan angka itu amat mendekati kekhawatiran (sumber: Berita BAIK Maros, Edisi 1, 2016, dan Humas Pemkab Maros, 2016). Sebelum tahun 2015, anggaran bagi pegawai ini pernah mencapai angka sekitar 60% dari APBD.

Menurut *World Bank* (2016:56) seringkali Kabupaten tidak memiliki pegawai yang terampil, akibatnya, akhirnya mempekerjakan tenaga kontrak untuk memenuhi kebutuhan teknis. Di Pemkab Maros sendiri terdapat sekitar 300-an Pegawai Honorer Kategori 2 (K2) yang bisa atau nantinya jadi pegawai kontrak (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja atau disebut PPPK) (Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Di bagian lain dapat dijelaskan bahwa Pemkab Maros dalam merespon otonomi daerah adalah juga untuk kesempatan memunculkan identitas lokal, mendorong pembangunan lokal, menyelesaikan sendiri masalah pembangunannya termasuk masalah aparatur lokal, yaitu penataan

kepegawaian yang selama ini dianggap sebagai titik terlemah untuk ditangani secara berkelanjutan sebagai upaya mendongkrak kinerja pegawai yang ada sekaligus untuk membersihkan citra negatif aparatur, dan memulai melangkah secara pasti untuk membentuk sosok aparatur yang bersih dan profesional sehingga menciptakan suasana kerja yang berbeda dengan keadaan sebelumnya terutama dalam hal pelayanan.

Langkah yang dimaksud adalah selain antisipasi masa depan, juga melalui pembangkitan inovasi dan kreatifitas pegawai seperti yang sudah dicanangkan sejak tahun 2010 melalui Visi Pemkab Maros, yaitu : “Menjadikan Kabupaten Maros Menjadi Lebih BAIK (Bersih, Aman, Inovatif, Dan Kreatif). Tindakan tersebut diharapkan dapat membantu dan memudahkan manajemen dalam hal perencanaan, pengembangan kapasitas (*capacity building*) dan pembinaan aparatur.

Dasar tindakan / langkah-langkah tersebut sebenarnya sejalan dengan pandangan Darto (2014:24), bahwa dalam kerangka peningkatan kinerja individu pada organisasi publik pada saat ini harus memperhatikan: *Pertama*, di era reformasi birokrasi, organisasi pemerintah dituntut untuk menjadikan dirinya dalam semangat *re-inventing*; *Kedua*, dalam kerangka global, daya saing menjadi prasyarat untuk memasuki era perdagangan bebas, karena di kawasan Asean dilakukan *Asean Economic Community* pada tahun 2015. Semua ini akan menentukan keberlanjutan organisasi publik itu sendiri.

Memperhatikan keadaan dan dukungan fakta yang telah diurai, yaitu terutama masih adanya fenomena yang masih melingkupi Pemkab Maros terutama kinerja pegawai yang merupakan suatu persoalan klasik di pemerintahan sehingga memerlukan perhatian untuk perbaikan, dan di sisi lain kemajuan dan prestasi pembangunan yang dicapai begitu pesat, serta adanya tindakan perubahan yang terbilang berani termasuk keputusan untuk menciptakan akuntabilitas dan transparansi di seluruh sektor melalui pembentukan SDM yang kapabel (Zainal, 2016:50), serta dinamisasi perubahan yang sifatnya substantif yang dilakukan di Pemkab Maros menjadikannya sedikit berbeda dibanding Pemda lainnya, apalagi dibarengi ciri dan keunggulan tersendiri dalam *outcome* sehingga dipandang sebagai sesuatu yang unik dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Dapat diketengahkan, Kabupaten Maros dengan ibukota Maros memiliki luas wilayah 1.619,12 km<sup>2</sup> dan berpenduduk sebanyak 339.300 jiwa (tahun

2015), merupakan penyangga Kota Makassar, menjadikannya sebagai salah satu kabupaten yang sangat strategis di Provinsi Sulawesi Selatan. Maros ditetapkan sebagai Kabupaten pada tanggal 4 Juli 1959. Kabupaten Maros dahulu terdapat 4 kerajaan yang amat terkait dengan kerajaan Gowa dan Bone sehingga di daerah ini terdapat 2 bahasa (Bugis dan Makassar). Kabupaten Maros juga menjadiah Pusat Studi pendalaman pertanian dan perikanan, salah satu daerah kunjungan wisata alam dan taman prasejarah di Sulsel, memiliki bandara internasional, pusat tarekat Hammang Khalawatiah, terdapat pusat kuliner Pantai Tak Berombak (PTB), masuk dalam wilayah pengembangan kota Maminasata (Maros, Sungguminasa dan Takalar). Menurut Alexander (2014), Gowa dan Maros dianggap sebagai pusat-pusat pertumbuhan baru yang menawarkan potensi besar untuk dikembangkan lebih jauh. Indikasinya, di kedua kawasan ini telah marak dikembangkan properti-properti baru yang mendukung aktifitas bisnis dan perekonomian secara umum. Peran Pemkab sangatlah besar di sini.

Beberapa keberhasilan yang dicapai dan pembenahan di hampir semua bidang di Pemkab Maros adalah tidak lepas dari peran kepemimpinan, terutama Bupati saat ini dan diteruskan ke pimpinan-pimpinan unit di bawahnya, yang sejak tahun 2010, dinilai mampu melakukan perubahan dan menerjemahkan pencapaian visi, misi dan tujuan pembangunan daerah sesuai kebutuhan dan potensi daerah Kabupaten Maros. Visi pembangunan daerah (2016) adalah “Membuat Maros Lebih Sejahtera 2021” dengan misi: 1) Meningkatkan perekonomian daerah, 2) Meningkatkan kualitas pelayanan publik, 3) meningkatkan kualitas hidup masyarakat, 4) Meningkatkan pembangunan wilayah dan kawasan, 5) Meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya alam, dan 6) Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan teknologi (Pemkab Maros, 2016).

Visi dan misi tersebut dibangun oleh Kepala Daerah yang berkomitmen bersama jajaran / pegawainya untuk memahami dan mewujudkannya dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sesuai kebutuhan dan kearifan lokal.

Kepala Daerah menurut Fernandez et. al., (2010:1) memiliki kontribusi besar dalam pembangunan daerah. Berkembang dan majunya suatu daerah bergantung pula pada *political will* dari Kepala Daerah. Kesadaran Kepala Daerah dalam menjalankan tugasnya sangat dibutuhkan untuk mewujudkan

reformasi birokrasi di tingkat daerah serta memenuhi kesejahteraan masyarakat sesuai dengan cita-cita awal otonomi daerah.

Pandangan tersebut memberi arti bahwa pemimpin menjadi penggerak utama untuk menurunkan kebijakan, tindakan dan penekanan untuk inovasi dan kreatif melalui penciptaan model kepemimpinan yang mengarah kepada pencapaian kinerja yang diharapkan.

Lalu, untuk menghadapi beberapa permasalahan SDM aparat, menurut Sinaga (2009:3), ada beberapa strategi operasional yang telah ditetapkan, salah satunya adalah kepemimpinan yang kuat dengan *sense of purpose, discretion and values* yang jelas. Karenanya, peningkatan kapasitas kepemimpinan juga mendapat perhatian khusus. Untuk itu, telah ditetapkan beberapa strategi seperti (1) menentukan tipikal kepemimpinan apa yang paling dibutuhkan, (2) menetapkan program pembangunan (pelayanan publik) yang lebih efektif dan tertarget dengan baik, (3) menciptakan pelayanan publik yang lebih terbuka dan luas.

Strategi tersebut menurut Sinaga (2009:3) dan Metwally et. al. (2014:33) menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan turut memiliki peran efektif langsung maupun tidak langsung terhadap pertumbuhan kinerja karyawan yang diikuti faktor pendukung lainnya, diantaranya yang terpenting adalah pemberian motivasi, perhatian terhadap kepuasan kerja termasuk kepribadian ataupun perilaku bawahan dalam bekerja.

Pernyataan Sinaga dan Metwally et. al., tersebut, kemudian diperkuat oleh pandangan Alkahtani (2016:25) yang mengatakan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam mengatur dan mengendalikan karyawan dan organisasi. Devi (2016:508) mengadaptasi pandangan Burns (1978) yang percaya bahwa kepemimpinan mendorong pengikut untuk bertindak sesuai sasaran yang mewakili nilai dan motivasi, keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan para pemimpin dan pengikut.

Di lain pihak, yakni Shah dan Hamid (2012:70), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor yang secara signifikan berkontribusi pada kinerja (Vigoda-Gadot, 2007; Wang, Law, Hackett, Wang, dan Chen, 2005). Selanjutnya, istilah kepemimpinan dapat diungkapkan dengan berbagai cara dan sering disebut sebagai gaya kepemimpinan (Avolio, 1999). Para ilmuwan terkemuka telah menyarankan banyak gaya kepemimpinan, namun

gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang paling populer di antara kepemimpinan itu (Bass, 1985).

Selanjutnya menurut Devi (2016:508), organisasi di abad ke-21 membutuhkan manajer yang memiliki kemampuan untuk menciptakan kepuasan kerja dan komitmen melalui gaya kepemimpinan yang tepat. Menyangkut kepuasan kerja karyawan di tempat kerja menurut Ngangai et. al. (2016:55) merupakan salah satu tujuan penting bagi pengelola dan praktisi sumber daya manusia untuk kinerja dan produktifitas yang lebih baik. Kepuasan kerja adalah keadaan psikologis pikiran manusia dan bersifat subyektif terhadap pengalaman dan harapan individu, di sini pengaruh kepribadian sering memainkan peran yang penting. Lalu, Istilah *locus of control* (pusat kendali) sebagai salah satu variabel kepribadian (*personality*) yang menurut Rotter (1966:80) merupakan kendali individu atas pekerjaan dan kepercayaannya terhadap keberhasilan dirinya yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. *Locus of control* merupakan kombinasi antara nilai, keyakinan, pengalaman masa lalu, dan budaya yang sering mempengaruhi kehidupan dan perilaku seseorang, yang diyakini bahwa tingkah laku seseorang menentukan penguatan yang diterimanya.

Beberapa ulasan yang telah dikemukakan tentang faktor kinerja individu menunjukkan bahwa kinerja sifatnya kompleks. Sehubungan dengan Studi pendalaman ini, dikonsentrasikan untuk menggunakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan (dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang dinyatakan sebagai *secondorder variable*), motivasi kerja, *locus of control* (dengan *secondorder variabel* yang terdiri dari *internal locus of control* dan *external locus of control*), serta kepuasan kerja.

Pemilihan faktor-faktor tersebut oleh peneliti adalah karena dianggap cukup beralasan berdasarkan kondisi pegawai yang telah diuraikan serta keunikan tersendiri di Pemkab Maros sesuai hasil survei dan investigasi, serta pengamatan yang dilakukan oleh peneliti.

Dari rangkuman penjelasan yang ada, maka Studi pendalaman ini dimotivasi oleh premis bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *locus of control*, memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja di sini dijadikan variabel antara (*intervening variable*).



# **BAB 2**

# **KEPEMIMPINAN**

## A. KONSEP KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan memiliki hubungan sebab dan akibat langsung pada organisasi termasuk kesuksesannya (Germano, 2010:1). Menurut Aarons (2006:1163), kepemimpinan selain terkait dengan organisasi, juga terkait dengan staf (kinerja staf). Di lain pihak, yaitu Hitchcock (2017:29) mengatakan kepemimpinan merupakan kunci untuk transformasi dalam organisasi. Ketiga pandangan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan organisasi merupakan 2 hal yang tidak bisa dipisahkan.

Konsep kepemimpinan ini sebenarnya telah banyak ditawarkan para penulis di bidang organisasi dan manajemen. Kepemimpinan ditemukan menunjukkan suatu hal yang kompleks sehingga para ahli mengkaji masalah ini dari aneka sisi. Masing-masing sisi memiliki keunggulan dan kelemahan. Namun, yang paling utama adalah bahwa kepemimpinan tentu saja mengkaitkan aspek individual seorang pemimpin dengan konteks situasi pemimpin tersebut berada dan menerapkan kepemimpinannya.

Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang diterapkan seorang pimpinan akan memiliki dampak luas, bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi. Artinya, menurut Aarons (2006:1163), kepemimpinan memang terkait dengan organisasi dan staf (kinerja staf). Oleh karena itu, pemahaman dan penguasaan ilmu kepemimpinan sangat membantu setiap pemimpin dalam membawa organisasi ke pencapaian tujuan, mengingat kepemimpinan mengandung keterampilan dalam diri pemimpin, yaitu menurut Hellriegel & Slocum (2006:362) terdiri dari : pemberdayaan (*empowerment* - melalui pemberdayaan, pemimpin memengaruhi dan mengendalikan pengikut), intuisi (*intuition* - memiliki keyakinan dan kemampuan memahami situasi secara tepat bagi pengambilan keputusan secara strategis), pemahaman diri (*self understanding* - kemampuan mengenal diri sendiri menyangkut kelemahan dan kekuatan yang ada pada diri pemimpin yang membantu pengembangan diri di masa depan), pandangan (*vision* - kemampuan untuk berimajinasi pada situasi yang berbeda dan situasi yang lebih baik serta cara mencapainya), dan nilai keselarasan (*congruence value* - kemampuan memahami dan memadukan prinsip-prinsip organisasi dengan nilai-nilai karyawan).

Dalam tulisan Silva (2016:4) disebutkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah sebuah konsep yang dalam konteks tertentu dipandang

sebagai terjadinya proses pengaruh interaktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Pengaruh yang dimaksud menurut Orazi et. al., (2014:50) dapat mencakup tujuan tugas dan strategi dari kelompok atau organisasi, mempengaruhi orang dalam organisasi untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan, melakukan identifikasi dan pemeliharaan kelompok, dan mempengaruhi budaya organisasi. Jadi, kepemimpinan menurut Korbi (2015:3) merupakan kemampuan terutama untuk memberikan proses yang diperlukan untuk mencapai perubahan. Winston dan Patterson (2006:6) menyimpulkan bahwa kepemimpinan sebenarnya terdiri dari 2 hal, yakni terdiri dari proses dan perilaku.

Lalu, hal utama lainnya dalam kepemimpinan adalah mengkaitkan aspek individual seorang pemimpin dengan konteks situasi pemimpin tersebut berada dan menerapkan kepemimpinannya. Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti, segala perilaku yang diterapkan seorang pimpinan akan memiliki dampak luas, bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi.

Oleh karena itu, pemahaman dan penguasaan ilmu kepemimpinan sangat membantu setiap pemimpin dalam membawa organisasi ke pencapaian tujuan, mengingat kepemimpinan mengandung keterampilan dalam diri pemimpin, yaitu menurut Hellriegel dan Slocum (2006:362) terdiri dari : pemberdayaan (*empowerment* - melalui pemberdayaan, pemimpin memengaruhi dan mengendalikan pengikut), intuisi (*intuition* – memiliki keyakinan dan kemampuan memahami situasi secara tepat bagi pengambilan keputusan secara strategis), pemahaman diri (*self understanding* – kemampuan mengenal diri sendiri menyangkut kelemahan dan kekuatan yang ada pada diri pemimpin yang membantu pengembangan diri di masa depan), pandangan (*vision* – kemampuan untuk berimajinasi pada situasi yang berbeda dan situasi yang lebih baik serta cara mencapainya), dan nilai keselarasan (*congruence value* – kemampuan memahami dan memadukan prinsip-prinsip organisasi dengan nilai-nilai karyawan). Pernyataan Hellriegel dan Slocum (2006:362) adalah untuk mencapai efektifitas kepemimpinan.

Efektifitas kepemimpinan dapat dilihat berdasarkan kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamat dari luar. Menurut Sugars (2016:1), kunci paling penting untuk kepemimpinan efektif adalah melalui komponen: (1) kepercayaan dan

keyakinan, serta komunikasi yang efektif oleh pimpinan untuk membantu karyawan memahami keseluruhan strategi serta membantu karyawan memahami cara berkontribusi untuk mencapai tujuan utama organisasi; dan (2) berbagi informasi dengan karyawan dengan mengkomunikasikan visi dan tujuan strategis organisasi. Kunci ini sangat berhubungan erat dengan prinsip kepemimpinan (diantaranya berorientasi pada pelayanan, mempercayai bawahan, dan membawa energi yang positif).

Deskripsi tentang efektifitas kepemimpinan tersebut, oleh Dubrin (2004: 401) memberikan perspektif lain, yakni tentang kepemimpinan strategis, yang dikatakannya sebagai jenis kepemimpinan yang diperlukan untuk secara efektif melaksanakan manajemen strategis. Manajemen strategis mengacu pada proses memastikan kecocokan untuk kompetitif diantara organisasi dan lingkungannya. Daft (2008: 511) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai kemampuan untuk mengantisipasi dan membayangkan masa depan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan memulai perubahan yang akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di masa depan.

Untuk mencapai keunggulan yang dimaksud, pemimpin bertugas mengelola dan mempengaruhi bawahan yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi.

## **B. GAYA KEPEMIMPINAN**

Jika menerima definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan, maka gaya kepemimpinan (*leadership style*) menurut tulisan Kesting et. al., (2015:24), adalah mengacu pada cara yang dilakukan para pemimpin mengekspresikan perilaku tertentu untuk berhubungan dengan pihak internal maupun di luar organisasi. Esowe et. al., (2017:5) mengadaptasi beberapa pendapat, yaitu Bass & Avolio (1994) yang mengatakan bahwa tindakan yang diajukan oleh seorang pemimpin merupakan cerminan dari gaya kepemimpinannya, sementara Aubry (2011) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat dievaluasi dari berbagai dimensi seperti yang disarankan oleh berbagai teori dan Studi pendalaman serupa. Namun jelas dalam literatur kelompok itu, kinerja dan pencapaian tujuan selalu dihubungkan dengan gaya

kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pemimpin, karena secara langsung mempengaruhi perilaku karyawan (Aubry, 2011; Okibo & Shikanda, 2016; Rabbani et. al, 2014), dan interaksi antara pemimpin dan bawahannya serta kualitas kinerja karyawan, secara sugestif dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin (Jeremy et. al., 2011).

Lebih lanjut Esowe mengatakan bahwa dalam organisasi bisnis, gaya kepemimpinan adalah salah satu variabel yang memainkan peran penting dalam meningkatkan atau memperlambat minat dan komitmen individu dalam organisasi (Obiwuru et al., 2011; Cho et al., 2016). Namun, kepemimpinan visioner akan menghasilkan kohesi, komitmen, kepercayaan, motivasi, dan karenanya menghasilkan kinerja yang tinggi di lingkungan bisnis / organisasi tersebut. Tarabishy et. al., (2005) mengemukakan bahwa pemimpin dan pendekatan kepemimpinan yang dilakukannya mempengaruhi karyawan dan hasil dari organisasinya. Beberapa teori gaya kepemimpinan hebat dapat dikaji di sini. Bodla dan Nawaz (2010) berpendapat bahwa komunikasi antara manajer tingkat menengah dan bawahan sekarang berbeda-beda. Para peneliti telah melangkah lebih jauh yaitu bahwa para pemimpin belakangan ini tidak terlalu bergantung pada legitimasi wewenang untuk mempengaruhi individu untuk melakukan yang mereka harus lakukan tapi ikut serta dalam berkomunikasi bersama bawahan termasuk memperluas dan meningkatkan kepedulian terhadap personilnya.

Banyak penulis dan eksekutif bisnis telah mengklasifikasikan gaya kepemimpinan secara berbeda yakni mulai dari Aubry (2011), Shu (2013) dan beberapa nama lainnya. Beberapa gaya kepemimpinan ini bersifat otokratis, karismatik, pembinaan, *laissez-faire*, situasional, transformasional, *influential* (berpengaruh), partisipatif, dan visioner. Murray secara jelas mengatakan bahwa beberapa gaya ini saling tumpang tindih sementara yang lain digunakan bersamaan (Esowe et. al., 2017:5).

Di lain pihak, Orazi, (2014:6) dan D'ortenzio (2012:57) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mengacu pada pendekatan yang diambil oleh seorang pemimpin tertentu, yaitu mungkin mengacu pada arahan atau gaya memerintah atau gaya partisipatif atau kolaboratif. Mungkin sama-sama merujuk pada pemimpin yang memiliki gaya *visioner* atau *coaching-centered* (pembinaan yang berpusat) dan lain-lain. Masih banyak lagi label gaya lain yang bisa ditambahkan.

Beberapa pemimpin cenderung menggunakan satu gaya umum dalam hampir semua situasi. pemimpin lainnya “melenturkan” gaya untuk memenuhi kebutuhan khusus dari setiap situasi yang dihadapi. Namun, dalam kedua kasus adalah penting bagi para pemimpin untuk mengetahui preferensi gaya utama agar dapat mengevaluasi kemungkinan efektifitas gaya dalam himpunan keadaan/semua situasi (atau tahu seberapa jauh pimpinan mungkin perlu mengubah gayanya dalam rangka untuk mendapatkan hasil yang lebih baik).

Penting untuk dicatat bahwa masing-masing gaya itu bervariasi intensitasnya dan akan disaring oleh ciri kepribadian pemimpin. Hal ini pada gilirannya akan menjadikan sebagai pemimpin yang unik dengan gaya yang mirip dengan orang lain. Menurut Wilderom et. al., (2004:570), gaya kepemimpinan organisasi dianggap memiliki dampak atau pengaruh langsung selain pada hubungan antara atasan dan bawahan, kinerja, juga akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen serta total koherensi organisasi.

Menurut hasil studi pendalaman Lorber et. al., (2016:28) dan Wilderom et. al., (2004:570) menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang dibangun adalah terkait dengan jumlah karyawan dan variabel organisasi. Lalu gaya kepemimpinan itu sendiri memiliki beragam hubungan yakni menyangkut kepribadian, komitmen organisasi, kecerdasan emosional, pembelajaran dan adaptasi organisasi, kepuasan kerja, kinerja, memotivasi karyawan, budaya organisasi, dan kesejahteraan. Kouzes dan Posner (1997) menemukan bahwa ada gaya kepemimpinan terbaik, pemimpin bukan harus memilih cara terkemuka tapi tergantung pada situasi dan lingkungannya. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk mengambil tugas, secara efektif memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang meningkatkan efisiensi tim dan seluruh-organisasi (Bennett, 2009).

### **C. TEORI – TEORI KEPEMIMPINAN**

Teori-teori kepemimpinan awalnya berfokus pada kualitas yang membedakan antara pemimpin dan pengikut (*leaders and followers*), sementara teori-teori selanjutnya memandang variabel lain seperti faktor-faktor situasional dan tingkat keterampilan individual.

Terdapat 3 kerangka teoritis utama yang telah mendominasi Studi pendalaman kepemimpinan di berbagai titik waktu, yaitu: (1) Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*) pada periode 1930 dan 1940); (2) Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*) pada periode 1940-an dan 1950-an; dan (3) Teori kepemimpinan berdasarkan situasi (*situational theory*) pada periode 1960 dan 1970).

Penjelasan lain dikatakan bahwa Studi pendalaman ilmiah kepemimpinan dimulai dengan fokus pada ciri-ciri pemimpin yang efektif. Premis dasar di balik karakteristik teori adalah bahwa pemimpin yang efektif dilahirkan, tidak dibuat, sehingga sebutan atau nama kadang-kadang diterapkan pada versi awal ide ini, yakni "*Great Man*" teori. Banyak studi kepemimpinan berdasarkan kerangka teoritis ini dilakukan pada 1930-an, 1940-an, dan 1950-an.

Hasil tinjauan literatur kepemimpinan yang dilakukan Bolden et. al. (2003:6), mengungkap bahwa terdapat serangkaian perkembangan yaitu mulai dari mazhab "*Great Man*" dan teori "*Trait*" sampai kepada teori "*Transformasional Leadership*". Teori awal tersebut cenderung fokus pada karakteristik dan perilaku pemimpin yang sukses, kemudian perkembangan selanjutnya, teori mulai mempertimbangkan peran pengikut dan sifat kontekstual kepemimpinan.

Mengikuti pada studi Bolden et. al. (2003:6) tersebut maka dikemukakan teori kepemimpinan sesuai urutan perkembangannya sebagai berikut : (1) *Great Man Theory*; (2) *Trait Theory*, (3) *Behaviourist Theory*; (4) *Situational Leadership Theory*; (5) *Contingency Theory*; (6) *Transactional Theory*; dan (7) *Transformational Theory*

### **1. *Great Man Theory***

Teori ini dipopulerkan pada 1840-an oleh penulis Skotlandia yang sejarawan, yaitu Thomas Carlyle yang pernah menyatakan bahwa sejarah dunia tak lain adalah sejarah hidup orang-orang besar. Pemimpin besar akan muncul ketika ada kebutuhan besar. Menurutnya, seorang pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan sehingga para pemimpin ini tidak bisa diciptakan (Amanchukwu et. al., 2016:4; Khan et. al., 2016:1). Herbert Spencer (1869) juga berpengaruh terhadap teori ini dengan mengatakan bahwa sebuah kondisi sosial tak mungkin tercipta tanpa kehadiran orang besar. Pemimpin adalah sebuah bakat dengan kualitas unik yang mampu menangkap imajinasi sekelompok masyarakat.

Ketika teori ini diusulkan, sebagian besar pemimpin adalah laki-laki, yang menjadikannya sebagai alasan untuk dinamai teori “*Great Man*”. Tapi perkembangan selanjutnya, juga muncul banyak pemimpin besar perempuan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan, memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin.

Pendekatan dari teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar atau pahlawan dengan pengaruh individualnya yang memiliki karakteristik berupa kharisma, kebijaksanaan, kemampuan kognitif, ekstrovert, kehati-hatian, kestabilan emosi, motivasi, kontrol diri, kecerdasan emosional, pemecahan masalah, sementara faktor situasionalnya adalah memiliki sikap terbuka, kemampuan bersosialisasi, dan kecedasan sosial yang menurut Zaccaro et. al., (2004:104) merupakan pola terpadu dari karakteristik pribadi yang mencerminkan berbagai perbedaan individual dan efektifitas kepemimpinan yang konsisten diberbagai kelompok dan situasi organisasi.

Teori ini juga mengintegrasikan antara situasi dan pengikut/anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah kejadian atau peristiwa-peristiwa besar seperti revolusi, pemberontakan, reformasi, dan lain-lain.

## 2. *Trait Theory*

Studi pendalaman teori sifat (*trait theory*) diawali dengan *Great Man/Woman Theory*, yaitu studi yang memfokuskan pada pengidentifikasian sifat dan karakter alamiah yang dimiliki orang-orang hebat atau pemimpin sosial, politik, dan militer.

Teori ini beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan. Jadi teori ini memang hampir mirip dengan teori *Great Man*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Penganut teori ini yakin bahwa dengan memiliki keunggulan karakter dan sifat tersebut, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Dalam studi pendalaman-studi pendalaman terhadap faktor-faktor pembeda antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif dapat ditemui pada teori pendekatan sifat ini.

Gagasan Carlyle mengilhami Studi pendalaman awal tentang kepemimpinan, yang hampir sepenuhnya berfokus pada sifat-sifat yang dapat diwariskan. Beberapa implikasi dari teori kepemimpinan sifat (Cherry, 2017) adalah bahwa sifat tertentu menghasilkan pola perilaku tertentu, pola ini konsisten di berbagai situasi, dan orang terlahir dengan ciri kepemimpinan ini.

Teori kepemimpinan sifat percaya bahwa orang dilahirkan atau dibuat dengan kualitas tertentu yang akan membuat mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Artinya, kualitas tertentu seperti kecerdasan, rasa tanggung jawab, kreatifitas dan nilai-nilai lain membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik / efektif. Faktanya, Gordon Allport, seorang psikolog Amerika, "... mengidentifikasi hampir 18.000 istilah kepribadian yang relevan" (Matthews, Deary & Whiteman, 2003:3).

Kritik yang terjadi bahwa banyak ciri-ciri yang dikutip sebagai atribut penting untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah sifat-sifat khas yang maskulin. Berarti telah terjadi bias gender terhadap pandangan yang dikemukakan. Dalam Studi pendalaman kontemporer, ada pergeseran yang signifikan dari sisi mentalitas, bahwasanya apa yang dikemukakan berlaku juga untuk kaum perempuan.

Kepemimpinan sebelumnya memang dianggap sebagai kualitas yang berhubungan terutama dengan laki-laki, tapi berjalannya waktu juga ternyata memunculkan banyak pemimpin perempuan besar, sehingga teori ini diakui sebagai teori orang besar dengan makna yang lebih luas.

### **3. *Behavioural Theory***

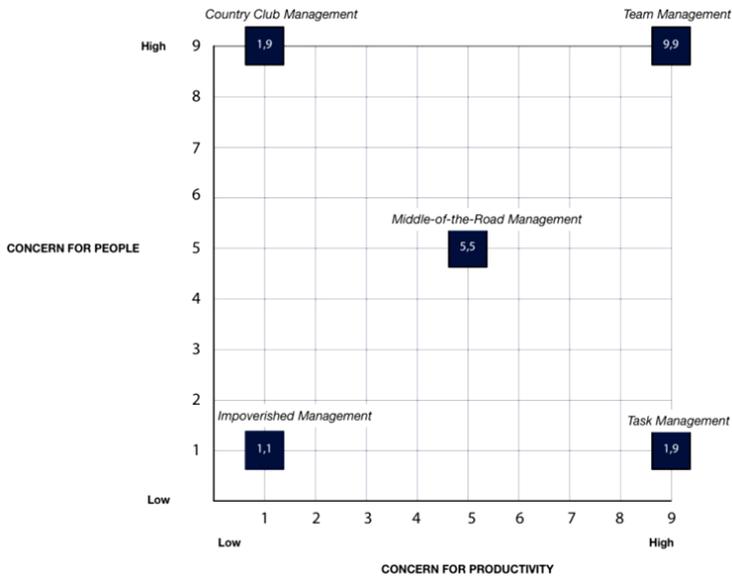
Mulai pada permulaan tahun 1950-an hingga 3 dekade kemudian, sejumlah Studi pendalaman kepemimpinan diarahkan pada teori perilaku (*behavioural theory*), yaitu dengan mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas. Selain itu, juga dihubungkan dengan efektifitas

kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Penemuan satu-satunya dari Studi pendalaman ini yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini intinya adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Nikezic et. al., (2013:393) mengatakan bahwa beberapa Studi pendalaman yang dilakukan oleh Michigan University (1947) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin ini berorientasi kepada bawahan dan lebih cenderung kepada produktifitas kerja yang menitikberatkan pada demokratis kerja, bukan pada otokratisnya, dan hasil Studi pendalaman Ohio State (1945) berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, model *Leadership Continuum* (Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt, 1973) dan *Likert's Management Systems* (Rensis Likert, 1961) menunjukkan perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, *Managerial Grid* (teori ini diperkenalkan oleh Robert R.Blake & Jane Srygley Mouton, 1964) dengan melakukan adaptasi dan pengembangan data Studi pendalaman kelompok Ohio dan Michigan dan Ohio, yaitu dengan cara mengkombinasikan keduanya (dibuat dalam satu tabel matriks).

Dalam konsep ini, Blake dan Mouton menghadirkan konsep yang sistematis terkait 2 hal sekaligus, yakni dunia kepemimpinan dan dunia manajemen. Konsep ini bertitik tolak dari pandangan bahwa manajer tidak hanya berorientasi pada produksi melainkan juga berorientasi pada pihak-pihak lain. Jadi, seorang manager tidak hanya fokus pada menghasilkan sesuatu tetapi juga tentang hubungan antar manusia.

Simpul-simpul konsep "*Managerial Grid*" yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton yang menurut Filho et. al., (2015:16) berpedoman pada kerja ilmunan perilaku, dan identifikasi terhadap 2 kendali dasar, yaitu kepedulian terhadap orang yang melakukan pekerjaan dan perhatian untuk menyelesaikan tugas. Suatu *Grid* dikembangkan menampilkan 9 derajat "kepedulian terhadap orang" dan "kepedulian terhadap produksi", yaitu "1" menunjukkan tingkat yang rendah dan "9" perhatian tingkat tinggi. Dalam *Grid* 81-persegi, terdapat 5 gaya manajemen perilaku. Melalui pemetaan posisi individu di *Grid*, adalah untuk menunjukkan gaya kepemimpinan yang sedang ditampilkan, dan kesesuaian dengan situasi tertentu.



Gambar 2.1. Managerial Grid Black & Mouton

Sumber : Robert R Blake, R. R., & J. S. Mouton,. 1985. *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company, Book Division Houston, London, Paris, Tokyo.

Dalam gambar *managerial grid* tersebut adalah diarahkan pada penggambaran 5 tipe atau gaya kepemimpinan sesuai denah lokasinya, yaitu tipe pertama *Country Club Management* yang berorientasi kepada tugas rendah, tetapi orientasi pada orang tinggi. Sesuai dengan namanya tipe ini cocok diterapkan pada organisasi sosial; tipe kedua *authority-compliance* (otoriter dan patuh) adalah tipe yang perhatian kepada tugas tinggi, namun kepada orang rendah; tipe ketiga *impoverished management* (manajemen terbelakang), tugas maupun orang sangat rendah. Hal ini sebaiknya ditinggalkan. Lalu tipe keempat *team management* yang ideal, yaitu tipe berorientasi pada tugas tinggi dan pada orang tinggi, sehingga lebih mengutamakan tim; lalu tipe kelima yang berada di tengah-tengah antara orientasi orang dan orientasi tugas yang disebut dengan *middle of the road management* (manajemen di tengah jalan).

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) ini adalah teori-teori yang mengedepankan perilaku-perilaku spesifik (yang dapat dipelajari) yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Dalam bagian ini, melihat teori perilaku kepemimpinan yang berbeda dengan teori sifat kepemimpinan. Namun demikian, terlebih dahulu akan menimbang implikasi-implikasi praktis dari pendekatan perilaku. Bila berhasil baik, pendekatan perilaku pada kepemimpinan akan memiliki implikasi-implikasi yang sangat berbeda dari pendekatan sifat.

Pendekatan sifat menyediakan suatu landasan untuk memilih orang-orang yang ‘tepat’ yang akan menerima posisi formal dalam kelompok dan organisasi yang membutuhkan kepemimpinan. Sebaliknya, apabila pendekatan perilaku digunakan sebagai faktor penentu perilaku kepemimpinan yang terutama, maka bisa ‘melatih’ orang-orang untuk menjadi pemimpin.

Tipe kepemimpinan semacam ini sangat memberikan keuntungan besar bagi organisasi sebab sangat dirasakan: Adanya peningkatan hasil; Bertambah baiknya hubungan antar kelompok ; Kemanfaatan kegiatan kelompok lebih efektif; Pertentangan atau suasana bersaing yang tidak sehat antar bawahan sangat kurang; Meningkatkan saling pengertian antar individu; dan meningkatnya usaha kreatifitas individu.

Dari teori-teori yang diurai di bagian ini menunjukkan bahwa *behavioral theory* memiliki karakteristik antara lain : kepemimpinan memiliki paling tidak 2 dimensi yang lebih kompleks dibanding teori pendahulunya yaitu genetik dan *trait*; gaya kepemimpinan lebih fleksibel, pemimpin dapat mengganti atau memodifikasi orientasi tugas atau pada manusianya sesuai kebutuhan; gaya kepemimpinan tidak *gifted* tetapi dapat dipelajari; dan tidak ada satupun gaya yang paling benar, efektifitas kepemimpinan tergantung pada kebutuhan dan situasi.

#### **4. *Situational Leadership Theory***

Teori situasional (dibangun oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, 1969) merupakan penyempurnaan dari kekurangan teori-teori sebelumnya dalam meramalkan kepemimpinan yang paling efektif. Dalam “*situational leadership*” pemimpin yang efektif akan melakukan

diagnosa situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. 4 dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan seorang (Filho, 2015:17).

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain. Secara konseptual, adalah melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Berarti, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya, misalnya: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Teori Kepemimpinan Situasional benar-benar bentuk singkat dari "Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory", dan menarik perhatian besar dari pemikiran kontingensi. Sesuai dengan namanya, kepemimpinan bergantung pada masing-masing situasi, dan tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang bisa dianggap yang terbaik. Bagi Hershey dan Blanchard, tugasnya berbeda dan masing-masing jenis tugas membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin yang baik akan dapat menyesuaikan kepemimpinannya dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Penentuan tujuan, kapasitas untuk memikul tanggung jawab, pendidikan, dan pengalaman merupakan faktor utama yang membuat seorang pemimpin sukses.

Gaya kepemimpinan tidak hanya penting untuk situasi yang dipimpin pemimpin yang sukses, tetapi kemampuan atau kedewasaan yang dipimpin juga merupakan faktor penting. Teknik kepemimpinan turun dari pemimpin yang memasang gaya kepemimpinannya ke tingkat kematangan kelompok.

Di sisi lain, Germano (2010), mengemukakan pula bahwa teori kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa pemimpin terbaik selalu

beradaptasi dengan mengadopsi gaya yang berbeda untuk situasi atau hasil yang berbeda. Teori ini mencerminkan pandangan kepemimpinan yang relatif canggih dalam praktik dan bisa menjadi kerangka acuan yang berharga bagi para pemimpin berpengalaman yang sangat menyadari kebutuhan organisasi dan motivasi individu. Yang terpenting, hal itu memungkinkan pemimpin berpengalaman untuk memilih kebebasan dari berbagai iterasi kepemimpinan. Masalah muncul, bagaimanapun, bila gaya yang salah diterapkan secara inelegantly. Selain itu, mengingat diskusi terdahulu mengenai beberapa gaya kepemimpinan yang lebih tidak efektif seperti otokratis dan birokratis, gaya ini memerlukan peringatan atau sanggahan yang terkait dengan hasil yang tidak diinginkan atau kurang optimal saat memilih salah satu dari gaya ini. Kepemimpinan situasional dapat mewakili kerangka kerja yang berguna bagi para pemimpin untuk menguji dan mengembangkan gaya yang berbeda untuk berbagai situasi dengan memperhatikan hasil kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan situasional, bagaimanapun, paling efektif bila para pemimpin memilih gaya yang lebih efektif seperti karismatik, transaksional, dan transformasional.

## 5. *Contingency Theory*

Teori kontingensi ini mirip dengan teori situasi karena ada anggapan bahwa tidak ada cara yang sederhana yang selalu benar. Teori situasi, bagaimanapun, lebih berfokus pada perilaku yang harus digunakan pemimpinnya, sedang teori kontinjensi mengambil pandangan yang lebih luas yang mencakup faktor kontingen tentang kemampuan pemimpin dan juga mencakup variabel lain dalam situasi ini.

Nampak bahwa kedua teori tersebut mempertimbangkan pemimpin dan situasi dimana pemimpin berada, memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan sebuah panduan untuk mencapai solusi terhadap situasi yang ada. Menurut Peretomode (2012), kedua teori ini memang memiliki kesamaan yakni menjelaskan mengenai efektifitas kepemimpinan yang oleh banyak pemimpin dianggap bermanfaat bagi pengembangan kepemimpinan, namun situasional dan kontingensi adalah sesuatu yang tidak sama.

Fokus perhatian model kepemimpinan kontingensi adalah pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy & Miskel 1987).

Fred Fiedler merumuskan teori kepemimpinan kontingensi ini untuk memahami keefektifan pemimpin dalam organisasi (Fiedler, 1967). Teori kepemimpinan kontingensi dibentuk untuk mempelajari kepribadian dan karakteristik pemimpin (Fiedler, 1967). Teori kepemimpinan kontingensi terdiri dari analisis efektifitas pemimpin berdasarkan situasi yang terjadi (Fiedler, 1967). Pada saat pengembangan, teori kepemimpinan kontingensi dominan. Fiedler melihat untuk memperluas kesenjangan dalam kepemimpinan yang terdiri dari sifat, keterampilan, dan teori gaya (Fiedler, 1967).

Model kepemimpinan kontingensi didasarkan pada beberapa langkah. Langkah pertama dalam model ini adalah mengidentifikasi gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan menggunakan Skala Pekerja-Least-Preferred (Fiedler, 1967). Jika skornya tinggi maka pemimpin berorientasi hubungan. Jika skor rendah pemimpin kemungkinan besar berorientasi pada tugas. Langkah selanjutnya adalah menentukan favorableness situasional berdasarkan 3 faktor: hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin (Fiedler, 1967). Langkah terakhir adalah menentukan gaya kepemimpinan paling efektif yang akan diterapkan pada pemimpin (Fiedler, 1967). Begitu skala dilakukan tekad dibuat untuk melihat apakah pemimpinnya adalah pemimpin berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Menurut Riggio (2013:350), "pemimpin berorientasi tugas dengan skor LPC yang rendah menghubungkan kinerja pekerja yang buruk dengan karakteristik kepribadian yang tidak diinginkan, sedangkan pemimpin berorientasi hubungan dengan nilai LPC yang tinggi dapat memisahkan kepribadian rekan kerja yang paling tidak disukai dari kinerja individu".

Singkatnya, kedua teori ini telah menjelaskan efektifitas kepemimpinan. Ketika membahas definisi persamaan dan perbedaan teori kepemimpinan situasional dan kontingensi terbukti. Juga terbukti bahwa kedua teori tersebut mempertimbangkan faktor kunci dalam sebuah organisasi yakni pemimpin dan karyawan.

## 6. *Transactional Theory* dan *Transformational Theory*

Kepemimpinan transaksional paling sering dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional bergantung pada orang yang memiliki motivasi sendiri yang bekerja dengan baik dalam lingkungan yang terstruktur dan terarah. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional berusaha untuk memotivasi dan mengilhami para pekerja, memilih untuk mempengaruhi daripada mengarahkan orang lain (Spahr, 2016:1).

Para ilmuwan terkemuka telah menyarankan banyak gaya kepemimpinan, namun gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang paling populer di antara kepemimpinan itu (Bass, 1985). Kepemimpinan transaksional berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Bass, 1985). Selain itu, (Humphreys, 2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional ditandai oleh sistem penghargaan / imbalan bagi bawahan dan pimpinan memotivasi bawahan untuk memenuhi tujuan organisasi. Menurut Bolden et al., (2003), kepemimpinan transaksional diperlukan sebagai model bagi banyak orang dan untuk organisasi yang stabil dan tidak memerlukan perubahan. Sementara kepemimpinan transformasional menurut Jyoti dan Bhau (2015:1) adalah salah satu gaya yang paling banyak digunakan dalam organisasi untuk mengelola perubahan (Kejriwal dan Krishnan, 2004; Sarros dan Santora, 2001). Hal ini membantu untuk membawa perubahan positif dan berharga diantara para pengikut dengan menunjukkan karakteristik model peran, memberikan motivasi intelektual, dan menunjukkan kepedulian terhadap para individu pengikut (Shibru & Darshan, 2011; Stewart, 2006). Dalam gaya transformasional, pemimpin menggunakan otoritas yang lebih sedikit, dan bertindak hanya sebagai pemandu, mentor, dan pelatih untuk meningkatkan wawasan para pengikut. Bolden et al., (2003) menyatakan bahwa kedua tipe kepemimpinan tersebut dibutuhkan.

St-Hilaire (2008:10) mengatakan bahwa pada dasarnya, kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional dalam penggunaannya, yaitu transaksional lebih memperhatikan sistem *reward* (Ashkanasy & Tse, 2000), sedangkan kepemimpinan transformasional menyiratkan transformasi

bawahan. Meskipun kedua pendekatan berbeda, menurut Bass, namun tidak saling eksklusif. Berarti, kedua jenis kepemimpinan ini dapat digunakan secara bersamaan oleh pemimpin pada waktu dan situasi yang berbeda pula (Yukl, 1998).

Secara garis besar, kedua teori tersebut menjelaskan kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang para pengikut untuk mencapainya. Untuk itu, dalam pembahasan ini, dikupas kedua konsep kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional beserta beberapa karakteristik dan perbedaannya secara rinci dan jelas.

#### **D. KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL**

McCleskey (2014:122) menuturkan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya (Bass 1985; 1990; 2000; 2008; Burns, 1978). Pertukaran ini memungkinkan para pemimpin untuk melakukannya dalam upaya mencapai tujuan kinerja mereka, menyelesaikan tugas yang dibutuhkan, menjaga arus situasi organisasi, memotivasi pengikut melalui kesepakatan kontrak, perilaku langsung pengikut menuju pencapaian tujuan mapan, menekankan penghargaan ekstrinsik, hindari risiko yang tidak perlu, dan fokus pada peningkatan efisiensi organisasi. Pada gilirannya, kepemimpinan transaksional memungkinkan pengikut untuk memenuhi kepentingan pribadi mereka sendiri, meminimalkan kecemasan di tempat kerja, dan berkonsentrasi pada tujuan organisasi yang jelas seperti peningkatan kualitas, layanan pelanggan, mengurangi biaya, dan meningkatkan produksi (Sadeghi & Pihie, 2012).

Spahr (2016:1) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hal yang berfokus pada hasil, sesuai dengan struktur organisasi yang ada dan mengukur keberhasilan sesuai dengan sistem penghargaan dan hukuman organisasi tersebut. Pemimpin transaksional memiliki wewenang formal dan posisi tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Pemimpin jenis ini bertanggung jawab untuk menjaga rutinitas dengan mengelola kinerja individu dan memfasilitasi kinerja kelompok.

Jenis pemimpin ini menetapkan kriteria untuk pekerja mereka sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya. Review kinerja adalah cara yang paling umum untuk menilai kinerja karyawan. Pemimpin transaksional, atau manajerial bekerja paling baik dengan karyawan yang mengetahui pekerjaan mereka dan termotivasi oleh sistem penalti penghargaan. Status quo sebuah organisasi dipertahankan melalui kepemimpinan transaksional.

Pada 1980-an dan 90an, peneliti termasuk Bernard M. Bass, Jane Howell dan Bruce Avolio mendefinisikan dimensi kepemimpinan transaksional:

1. Imbalan kontinjen, proses penetapan harapan dan imbalan tenaga kerja untuk pertemuan mereka
2. Manajemen pasif dengan pengecualian, di mana seorang manajer tidak mengganggu alur kerja kecuali jika ada masalah
3. Manajemen aktif dengan pengecualian, di mana manajer mengantisipasi masalah, memantau kemajuan dan mengeluarkan tindakan korektif

Banyak teoretikus kepemimpinan saat ini sepakat bahwa prinsip kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat dikombinasikan untuk hasil ideal untuk manajemen maupun angkatan kerja.

## **E. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Stump et. al., (2016:83) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagian dari keseluruhan model kepemimpinan, yang termasuk juga kepemimpinan transaksional dan laissez-faire (Bass, 1990; Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006). Secara umum, fungsi utama kepemimpinan transformational adalah promosi aktif perubahan masyarakat dan organisasi (Bass, 1985; Steinle, Eichenberg, & Stolberg, 2008). Selain mempromosikan perubahan, transform-kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, Yang menyumbang popularitasnya yang meningkat (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Felfe, 2006a). Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi pengikutnya dengan cara yang menghasilkan kinerja yang lebih baik dari yang semula dimaksudkan atau dipertimbangkan mungkin oleh para pengikut (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional memperlihatkan perilaku dan sifat spesifik yang

dapat diberikan pada 5 dimensi berdasarkan konsep teoretikal dan temuan empiris (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

## F. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI PEMERINTAHAN

**Bumgarner (2016:1)** mengatakan bahwa sebagai instansi pemerintah, sektor publik berusaha memberikan pelayanan kepada warga negara, dan pemimpin senior yang bertanggung jawab untuk mencapai dan meningkatkan kinerja, yaitu harus berhasil dikelola dalam birokrasi yang sifatnya kompleks. Meski para pemimpin tersebut berusaha menerapkan perubahan dalam organisasi, dalam hal ini lingkungan publik ada yang menghindari risiko perubahan, menyebabkan pemimpin sering berjuang untuk menerapkan strategi kepemimpinan yang paling efektif. Pemimpin menghabiskan waktu dan energi untuk berfokus pada praktik yang tidak mengarah pada hasil yang diharapkan, dan berdampak negatif bagi warga negara lalu terhadap siapa mereka bertanggung jawab untuk memberikan layanan (Fernandez & Pitts, 2011; Green & Roberts, 2012; Kim, 2015). Terbatasnya riset tentang kepemimpinan yang kredibel yang dilakukan di sektor publik, sehingga tidak ada informasi tentang hal ini. mengurangi kesempatan bagi individu untuk berkembang dan memperluas pengetahuannya. Salah satu tantangan terbesar untuk memahami kepemimpinan sektor publik adalah terbatasnya data empiris tentang karyawan yang memberikan umpan baliknya melalui survei yang dirancang dengan baik. Tidak adanya informasi pengikut berdampak negatif terhadap kemampuan manajer untuk memimpin organisasi yang kompleks ini.

Kepemimpinan dipandang penting secara mendasar untuk memperbaiki kinerja sektor publik, namun literatur yang ada memiliki masalah endogenitas yang parah (**Andersen et. al., 2015:1**). Dalam karya tulis **Wilopo (2009:1-2)** yang didasari tulisan dari Tracy Trottier (Indiana University South Bend), Montgomery Van Wart (Californis State Univetrstity), dan XiaoHu Wang (University of Central Florida) dikatakan bahwa walaupun studi pendalaman mengenai organisasi telah mengalami kemajuan pada 20 tahun belakangan ini dengan adanya integrasi teori transformational dan *distributed leadership* maupun usaha penggunaan model yang komprehensif, namun studi pendalaman sektor publik masih berjalan lambat (Bennis, Parikh, dan Lessem

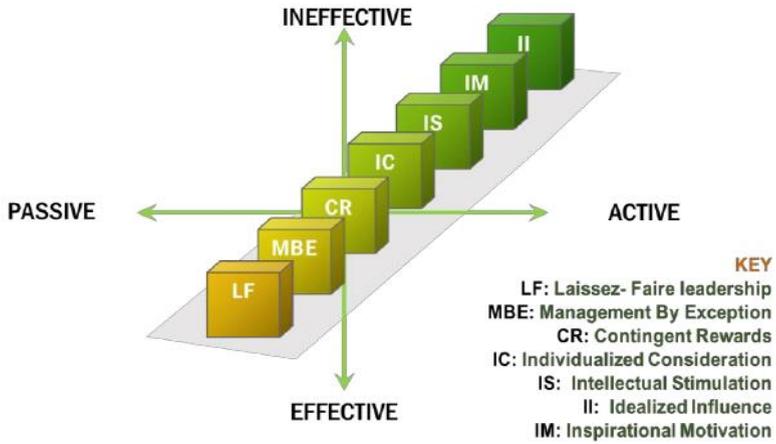
1994; Chemers 1997; Nalbandian 1994; Pearce dan Conger 2003; Rost 1990; Senge 1990; Terry 1995; Terry 1993).

Perhatian yang berkembang saat ini mengenai studi tentang kepemimpinan organisasi di dalam pelayanan publik menunjukkan ada beberapa kelemahan, termasuk perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai model kepemimpinan dalam hal pemilihan serta penerapan tes empirik model kepemimpinan tersebut. Studi ini memanfaatkan data pemerintahan yang sangat besar untuk menguji penggunaan salah satu dari teori terkenal yaitu teori “*full range leadership*” Bernard M. Bass.

Teori model kepemimpinan “*Full Range*” Bass (1985) yang menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional tersebut, merupakan bagian penting dalam Studi pendalaman kepemimpinan. Model Bass mengilhami para peneliti dengan teori yang dapat dites secara empiris dan memberikan gambaran adanya 2 bentuk kepemimpinan yang ditemui pemimpin dalam organisasi.

Dalam buku “*Leadership and Performance beyond Expectations*” (1985), Bass membuat *outline* tentang permulaan dari teori kepemimpinan tersebut, yaitu kedua gaya tersebut diperlukan untuk meningkatkan *performance* / kinerja. Bass mengembangkan model kepemimpinan “*Full Range*” yang didasarkan atas keyakinannya bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional bukan merupakan akhir bentuk yang tunggal namun lebih sebagai pola kepemimpinan yang dimiliki oleh seluruh pemimpin dan digunakan dalam kuantitas yang berbeda. Untuk kondisi tertentu perilaku kepemimpinan transformasional perlu mendukung perilaku kepemimpinan transaksional (Bass & Avolio 1993). Namun demikian, menurut Bass, *performance* terbaik adalah hasil dari penggunaan perilaku keduanya, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Teori kepemimpinan “*Full Range*” adalah sebuah model kumulatif (suatu hirarki hubungan) yang cara kerjanya hampir sama dengan teori motivasi Maslow (1954) dan Herzberg (1966). Secara ideal dan teori, faktor yang tingkatannya lebih rendah disebut *laissez faire* dan kepemimpinan transaksional- menunjukkan dasar dari fungsi kepemimpinan, sedangkan faktor yang lebih tinggi-kepemimpinan transformasional, menunjukkan kepemimpinan yang maju atau *high performing leadership*.



Gambar 2.2. Teori kepemimpinan “Full Range” Bass dan Riggio Model  
 Sumber : Bass dan Riggio Model yang diadaptasi oleh Vishnu Renjith, Renu G, & Anice George. Transformational Leadership In Nursing, 2015.

The background is a light blue color. On the left side, there is a vertical column of overlapping squares in various shades of blue, ranging from light to dark. On the right side, there is a vertical column of overlapping squares in various shades of orange, ranging from light to dark. At the bottom of the page, there is a solid orange horizontal bar.

# **BAB 3**

# **MOTIVASI KERJA**

## A. KONSEP MOTIVASI KERJA

Sumber daya manusia (SDM) adalah kekuatan utama sebuah organisasi. SDM tidak seperti elemen yang lain dalam organisasi, sehingga diperlukan perlakuan khusus terhadapnya. Salah satu perlakuan itu adalah pemberian dorongan untuk membangkitkan gairah kerja bahkan mengembangkan potensinya. Tindakan dan akselerasi tersebut merupakan bentuk motivasi terhadap seseorang atau sekelompok orang.

Tanpa motivasi yang tepat, karyawan atau pekerja dari sebuah organisasi bisa putus asa, frustrasi dan banyak lagi. Hal ini menjadikan motivasi diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan, SDM harus siap dengan mengefektifkan kondisi mentalnya yang dinyatakan sebagai motivasi. Yurtseven & Halici (2012:73) menambahkan bahwa motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya. Itulah sebabnya, motivasi juga berefek pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Menyangkut hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja, Mensah & Tawiah (2015:276) mengadaptasi hasil studi pendalaman peneliti seperti Heneman, Greenberger & Strasser, 1988; Igalens & Roussel, 1999; Pool, 1997, yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja harus diperlakukan secara terpisah, sehingga faktor pengaruh dapat lebih mudah diidentifikasi dan untuk memungkinkan pemahaman yang lebih baik.

Secara operasional, motivasi menurut Helepota (2005:16) didefinisikan sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi melalui partisipasi aktif seseorang dan komitmen untuk mencapai hasil yang ditentukan. Helepota selanjutnya menghadirkan konsep motivasi itu abstrak karena strategi yang berbeda menghasilkan hasil yang berbeda pada waktu yang berbeda dan tidak ada strategi tunggal, itu dapat menghasilkan hasil yang dijamin menguntungkan setiap saat.

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Kreitner & Kinicki, 2001:205). Sedangkan Robbins (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Sementara itu, Greenberg &

Baroon (2003:190) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi di belakang tindakan. Menurut Brophy (2014:4), motif merupakan konstruksi hipotetikal yang digunakan untuk menjelaskan mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan.

Pengertian motivasi dan definisi dalam organisasi berkisar pada dimensi subyektif, ada di dalam diri setiap individu, yang mendorong lahirnya aktifitas. Oleh karena itu, motivasi membutuhkan pemahaman tentang sistem motivasi manusia. Ini adalah sistem dari kekuatan yang memberi energi dan mengarahkan tindakan manusia, hal itu akan membentuk aliran perilaku secara *moment-to-moment*.

Untuk memahami motivasi individu, menurut Makmun (2003:40) dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (*output*) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

## **B. TEORI-TEORI MOTIVASI**

Banyak teori motivasi yang telah dibangun dalam rangka membangun hubungan antara perilaku dan hasil yang diharapkan. Sebagai konsep, motivasi perlu dijelaskan berdasarkan kaitan antar fakta yang ada di dalamnya secara empiris. Untuk itu, diketengahkan teori-teori yang meneliti seputar motivasi. Mullins (2005:471) membaginya menjadi 2 bagian besar yaitu : (1) Teori Pemuasan dan (2) Teori Proses. Sementara Lussier & Achua (2010:81), membaginya menjadi 3, yaitu : (1) Teori-teori Motivasi Kepuasan; (2) Teori-teori Motivasi Proses; dan (3) Teori Penguatan.

Ulasan berikut adalah 3 jenis teori motivasi yang disampaikan oleh Lussier dan Achua (2010:81) tersebut, namun terlebih dahulu melihat taksonomi keduanya tabel berikut.

**Tabel 3.1. Taksonomi Teori-teori Motivasi versi Lussier dan Achua**

Klasifikasi Teori Motivasi	Teori Motivasi yang Mewakili
<p>Teori-teori Motivasi Pemuasan fokus pada penjelasan dan penaksiran perilaku berdasarkan motivasi kebutuhan para pekerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hirarki Teori Kebutuhan (Abraham Maslow) berpendapat bahwa pekerja termotivasi lewat 5 tingkat kebutuhan – fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.</li> <li>2. Teori 2 Faktor (Frederick Herzberg) berpendapat bahwa pekerja termotivasi oleh motivator (kebutuhan tingkat tinggi) ketimbang faktor <i>maintenance</i> (pemeliharaan).</li> <li>3. C. Teori Kebutuhan yang Diperoleh berpendapat bahwa pekerja termotivasi oleh kebutuhan mereka untuk berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi.</li> </ol>
<p>Teori-teori Motivasi Proses</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teori Ekuitas berpendapat bahwa pekerja termotivasi saat menganggap input yang mereka berikan sesuai dengan output yang dihasilkan.</li> <li>2. Teori Ekspektansi berpendapat bahwa pekerja termotivasi tatkala mereka yakin bisa menyelesaikan pekerjaan, mereka akan menerima <i>reward</i>, dan <i>reward</i> tersebut sesuai nilainya dengan upaya yang mereka curahkan.</li> <li>3. C. Teori Tujuan berpendapat bahwa tujuan yang bisa dicapai tetapi sulit akan memotivasi para pekerja.</li> </ol>
<p>Teori Penguatan (<i>Reinforcement Theory</i>) berpendapat bahwa perilaku dapat dijelaskan, diprediksi, dan dikendalikan melalui akibat dari suatu perilaku.</p>	<p>Tipe Penguatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positif</li> <li>2. Pengelakan (<i>avoidance</i>)</li> <li>3. <i>Extinction</i> (peredaan)</li> <li>4. <i>Punishment</i> (penghukuman)</li> </ol>

Sumber : Robert N. Lussier & Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 2010, p.81.

## 1. Teori Motivasi Pemuasan (*Content theory*)

Teori-teori motivasi pemuasan fokus pada penjelasan dan pemrediksian perilaku berdasarkan kebutuhan manusia. Teori-teori yang dikelompokkan dalam Teori Motivasi Pemuasan adalah :

- a. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Harold Maslow – Maslow mengembangkan teori kebutuhannya tahun 1943. Teori tersebut dibangun berdasarkan 4 asumsi utama yaitu: (1) Hanya kebutuhan yang belum tercapai sajalah yang akan memotivasi orang; (2) Kebutuhan orang tersusun dari yang paling mendasar hingga yang paling rumit; (3) Orang tidak akan termotivasi untuk memuaskan kebutuhan tingkat tingginya jika yang di level bawahnya belum terpuaskan; dan (4) Maslow mengasumsikan orang punya 5 klasifikasi kebutuhan, yang disajikan dalam pola hirarkis dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi. Teori hirarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa orang termotivasi melalui 5 tingkat kebutuhan : fisiologis, keamanan, kepemilikan, penghargaan, dan aktualisasi diri.
- b. Teori Dua Faktor (juga dikenal sebagai teori motivasi Herzberg atau teori *hygiene-motivator*) - Teori ini dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Herzberg dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain. Faktor-faktor tertentu di tempat kerja tersebut oleh Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas). Dua faktor ini oleh Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Teori ini merupakan pengembangan dari teori hirarki

kebutuhan Maslow, dan juga berhubungan erat dengan teori 3 faktor sosial McClelland.

- c. Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of Needs*) - Teori kebutuhan McClelland ini dikembangkan oleh David Clarence McClelland (20 Mei 1917 - 27 Maret 1998) dan teman-temannya. Teori ini berfokus pada 3 kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut : (1) kebutuhan berprestasi, 2) kebutuhan berkuasa dan (3) kebutuhan berafiliasi. McClelland bukanlah satu-satunya penyumbang utama Teori Kebutuhan ini, teori ini juga dikembangkan oleh Henry Murray untuk kemudian diadaptasi oleh John Atkinson.

## 2. Teori Motivasi Proses (*process theory*)

Teori-teori motivasi proses berfokus pada upaya memahami dan menentukan perilaku pekerja dalam upaya memenuhi kebutuhannya. Teori-teori motivasi proses lebih rumit ketimbang teori-teori motivasi pemuasan. Teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Teori yang dikelompokkan dalam motivasi proses diantaranya adalah :

- a. Teori Equitas - Pekerja ingin diperlakukan secara adil. Teori ekuitas sesungguhnya merupakan teori motivasi (dikembangkan pertama kali tahun 1969 oleh J. Stacy Adams), yaitu pekerja dikatakan termotivasi untuk mencari kesamaan sosial dalam hal *reward* yang mereka terima (*output*) bagi kinerja yang mereka tunjukkan (*input*). Teori Equitas berpendapat bahwa orang termotivasi tatkala mereka menganggap input sama dengan output.
- b. Teori Ekspektansi–Teori Ekspektansi didasarkan pada rumus Victor Vroom (1964) yaitu  $\text{motivasi} = \text{ekspektansi} \times \text{instrumentalitas} \times \text{valensi}$ . Teori Ekspektansi berpendapat bahwa orang termotivasi tatkala mereka yakin bahwa ketika mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya, mereka akan mendapat *reward*, dan *reward* tersebut akibat mereka melakukan tugas sebanding dengan usahanya.
- c. Teori Tujuan – Riset yang diadakan oleh Edwin A. Locke (1968) dan sejawatnya menyingkap bahwa latar belakang suatu tujuan punya efek positif atas motivasi dan kinerja. Teori Tujuan berpendapat

bahwa tujuan spesifik dan rumit akan memotivasi orang. Perilaku kita punya tujuan yang mana biasanya demi memenuhi kebutuhan. Sasaran memberi kita pemahaman akan tujuan sebagaimana pada mengapa kita bekerja untuk memenuhi tugas yang diberikan.

- 3. Teori Penguatan** (*reinforcement theory of motivation*) dikemukakan oleh Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), seorang teoretisi penguatan yang juga dikenal sebagai tokoh *behaviorist*. Skinner bersama rekan-rekannya, memandang bahwa ada hubungan antara perilaku dan konsekuensinya, sehingga dikatakannya bahwa perilaku individu merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya (rangsangan - respons - konsekuensi). Meta analisis riset empiris terkini selama lebih 20 tahun menemukan bahwa teori penguatan mampu meningkatkan kinerja sebesar 17%. Sebab itu, teori penguatan dapat dijadikan prediktor (penentu) yang konsisten atas perilaku kerja.

The background is a light blue color. On the left side, there is a vertical column of overlapping squares in various shades of blue, ranging from light to dark. On the right side, there is a vertical column of overlapping squares in various shades of orange, ranging from light to dark. At the bottom of the page, there is a solid orange horizontal bar.

**BAB 4**  
***LOCUS OF CONTROL***

## **A. KONSEP LOCUS OF CONTROL**

*Locus of Control* (pusat kendali) merupakan konsep atau variabel psikologis yang paling mendekati untuk dipetakan sebagai salah satu faktor yang secara kuat memberi warna pada perilaku seseorang (Darshani, 2014:1). Üzümlüoğlu (2016:149) menyebut *locus of control* sebagai variabel kepribadian yang digunakan oleh peneliti dari berbagai disiplin ilmu.

Singh (2006:40) memandang *locus of control* sebagai variabel sentral dalam struktur kepribadian yang implisit dalam proses belajar, dan akan memengaruhi tingkah laku aktual, mewarnai sikap dan kehidupan, perasaan, pusat hirarki dalam pola pikir, serta mendasari tingkah laku, penyesuaian diri maupun antisipasi adalah termasuk dalam konteks tingkah laku ini.

Lebih jauh Singh (2006:40) menjelaskan bahwa *locus of control* mencerminkan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas / pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan individu tersebut bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya, serta merupakan tingkatan penerimaan tanggung jawab personal seorang terhadap yang terjadi pada dirinya. Dalam studi Vijayashree dan Jagdishchandra (2011:195) menyebutkan *locus of control* merupakan konstruksi yang mengukur tingkat dimana individu percaya bahwa mereka bertanggung jawab atas konsekuensi dari tingkahlaku / perlakunya (Leone dan Burns, 2000).

Bila dicermati dari sisi kepribadian, menurut Dharsani (2014:1), *locus of control* merupakan keadaan psikologis yang mengarah pada emosi dan perilaku manusia. Jadi menurut Halpert dan Hill (2011:6), nampak jelas bahwa *locus of control* seseorang bisa menjadi penggerak bagi kepribadian dan perilaku.

Konstruk *locus of control* ini dikembangkan oleh Julian B. Rotter pada tahun 1966 yang disebutnya sebagai tipe kepribadian yang pada dasarnya membahas pusat kendali dalam kepribadian seseorang dalam hubungannya dengan lingkungan kehidupannya, serta lebih banyak menjelaskan mengenai tingkah laku yang dikendalikan dan diarahkan melalui fungsi kognitif.

Griffin (2014:4), secara konsisten menemukan bahwa *locus of control* adalah dikaitkan dengan aspek psikologis manusia (*psychological well-being*), namun kesimpulan semuanya adalah didasarkan pada definisi unidimensional dari Rotter. Unidimensional adalah menggambarkan jenis

skala pengukuran tertentu yang juga bisa mengacu pada pengukuran kemampuan, atribusi, konstruksi, ataupun keterampilan tunggal.

Locus of control ini menurut April et. al. (2011:28) dianggap sebagai variabel yang paling populer di bidang Psikologi dalam 20 tahun ke depan dan internalitasnya sangat dalam yang berakar pada konsep individualisme dan otonomi.

Hill (2016:3), mendefinisikan *locus of control* sebagai persepsi individu tentang penyebab utama dari berbagai peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya. Robbins dan Judged (2007:136) juga menyebut *locus of control* sebagai salah satu sifat kepribadian yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasibnya sendiri.

Konsep tentang *locus of control* yang dibangun Rotter (1966) di dalamnya terdapat 4 konsep dasar, yaitu : 1) Potensi perilaku yaitu setiap kemungkinan yang secara relatif muncul pada situasi tertentu, berkaitan dengan hasil yang diinginkan dalam kehidupan seseorang; 2) Harapan, merupakan suatu kemungkinan dari berbagai kejadian yang akan muncul dan dialami oleh seseorang; 3) Nilai unsur penguat adalah pilihan terhadap berbagai kemungkinan penguatan atas hasil dari beberapa penguat hasil-hasil lainnya yang dapat muncul pada situasi serupa; dan 4) Suasana psikologis, adalah bentuk rangsangan baik secara internal maupun eksternal yang diterima seseorang pada suatu saat tertentu, yang meningkatkan atau menurunkan harapan terhadap munculnya hasil yang sangat diharapkan.

## **B. TEORI-TEORI *LOCUS OF CONTROL***

Menurut Hsinking et. al. (2010, 142-146), pengukuran variabel *locus of control* adalah dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dari studi Rotter (1996), yaitu membagi *locus of control* ke dalam *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal.

Manichander (2014:84) menyebut *locus of control* sebagai konstruksi dimensional yang menghasilkan sebuah kontinum yaitu lokus eksternal di satu ujung dan lokus internal di ujung yang lain. Namun menurut Halpert dan Hill (2011:6), aspek kepribadian yang kontinum tersebut akan muncul salah satu *locus of control* yang paling kuat sehingga seseorang menampilkan suatu tingkah laku dalam lingkungannya akan menggunakan salah satu aspek

kepribadiannya, yaitu *locus of control* internal ataupun *locus of control* eksternal. Individu dengan *locus of control* eksternal lebih mudah terstimulasi oleh stimulus yang berasal dari luar dirinya. Sedangkan individu dengan *locus of control* internal lebih selektif terhadap stimulus eksternal.

Nampak bahwa yang dikemukakan oleh Manichander serta Halpert dan Hill tersebut jelas menunjukkan bahwa teori yang dibentuk Rotter mengarah kepada perilaku seseorang yang dibentuk melalui variabel eksternal (*reinforcement*) maupun variabel internal (proses kognitif).

Asumsi *locus of control* menurut Deeksha (2016) adalah orang mencoba memaksimalkan penghargaan yang dirasakan sangat bernilai bagi dirinya, dan meminimalkan hukuman yang sangat tidak menyenangkan. Dari pengalaman belajar masa kecil, beberapa orang mengembangkan sistem kepercayaan internal dengan ketulusan, kerja keras dan usaha serta pemahaman yang cerdas terhadap situasi, maka orang bisa menjadi makmur. Di sisi lain, beberapa orang berasumsi bahwa kesuksesan atau kegagalan seseorang dan kejadian penting lainnya dalam hidupnya, itu ditentukan secara kebetulan, atau oleh keberuntungan, dan faktor lain yang tidak diketahui.

Dalam studi Vijayashree dan Jagdischandra (2011:195) disebutkan bahwa *locus of control* eksternal adalah berkorelasi dengan penolakan rekan (Sandstrom & Coie, 1999), juga berkorelasi pula dengan agresi (Oesterman et. al., 1999). Sedang *locus of control* internal oleh Halloran, Doumas, John, & Margolin (1999) menemukan bahwa individu lebih banyak mengekspresikan perilakunya yang berhubungan langsung dengan hasil karena mereka percaya memiliki kendali atas lingkungannya.

Beberapa tren tentang *locus of control*, yaitu seperti yang dikemukakan Murty (2013), bahwa laki-laki cenderung memiliki orientasi lokus internal yang lebih luas daripada wanita. Seiring bertambahnya usia, mereka cenderung lebih percaya pada *locus of control* internal. Orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi dalam organisasi, cenderung memiliki orientasi *locus of control* yang lebih besar.

Koval (2013) juga menyampaikan bahwa orang-orang dengan gerbong *locus of control* internal percaya bahwa apa yang terjadi pada mereka adalah konsekuensi dari perilaku mereka sendiri, dan mereka dapat berhasil dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan. Orang-orang dengan *locus of control* eksternal percaya apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh faktor

eksternal, seperti keberuntungan atau takdir, dan mereka relatif tidak berdaya dalam situasi sulit atau penuh tekanan.

Beberapa uraian tentang *locus of control* seperti yang telah dikemukakan, oleh Crider (1983), menyusun perbedaan antara *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal berdasarkan karakteristik sebagai berikut.

Tabel 4.2 Perbedaan Karakteristik *Locus Of Control* Internal dan *Locus Of Control* Eksternal

No.	<i>Internal Locus of Cotrol</i>	<i>External Locus of Control</i>
1	Suka bekerja keras	Kurang memiliki inisiatif
2	Memiliki inisiatif yang tinggi	Mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol
3	Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah	Kurang mencari informasi
4	Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin	Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan
5	Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.	Mudah dipengaruhi dan bergantung pada petunjuk orang lain

Sumber : Andrew B. Crider, *Psychology*, 1983.

Selanjutnya, **Kamdron (2015:126)** mengatakan bahwa kontrol psikologis dianggap sebagai faktor disposisi perilaku penting di tempat kerja. Orang dengan *locus of control* internal yang lebih tinggi cenderung menunjukkan perilaku pro-sosial seperti yang ditemukan oleh Hoffi-Hofstetter dan Mannheim (1999). Withey dan Cooper (1989) mengemukakan bahwa orang dengan *locus of control* internal yang lebih tinggi, percaya bahwa tindakan mereka dapat membuat perbedaan, dan oleh karena itu, lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dan menampilkan perilaku kerja yang lebih luas daripada yang ditentukan oleh pekerjaan.

Dalam studi pendalaman **Kamdron (2015:130)** juga mengatakan bahwa temuan dari percobaan laboratorium menunjukkan bahwa *locus of control* memoderasi efek kinerja yakni partisipasi dan insentif (Krenl, 1992). *Locus of control* internal memoderasi peran organisasional, stres, dan efektifitas manajerial (Srivastava, 2009). *Locus of control* internal dengan kebutuhan yang tinggi dapat mengurangi prestasi, dan pada tingkat tertentu memberi dampak stres yang dialami oleh karyawan (Mohan et al.,2000).

*Locus of control* menurut Mali (2013:149), adalah terkait dengan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh karyawan melalui pembelajaran organisasi yang merupakan faktor vital dalam meningkatkan kinerjanya. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memenuhi dan menggunakan fungsi belajar tersebut melalui pengaturan yang berorientasi pada peningkatan orang karena seseorang itu memiliki *locus of control*.

The background is a light blue color. On the left side, there is a vertical column of blue squares of varying sizes and shades, some overlapping. On the right side, there is a vertical column of orange squares of varying sizes and shades, also overlapping. At the bottom of the page, there is a solid orange horizontal bar.

# **BAB 5**

# **KEPUASAN KERJA**

## **A. KONSEP KEPUASAN KERJA**

Kepuasan kerja dapat dipahami melalui 3 aspek. Pertama, kepuasan kerja merupakan bentuk respon pekerja terhadap kondisi lingkungan pekerjaannya. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja. Ketiga, kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya dan dimiliki oleh setiap pekerja (Luthans, 2006).

Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja sendiri merupakan sikap umum yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan pekerjaannya. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu : jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang.

Kepuasan kerja adalah tema dominan dalam literatur psikologi organisasi, dan juga merupakan salah satu variabel yang paling banyak diteliti di bidang psikologi di tempat kerja (Lu et.al, 2012:10), serta telah dikaitkan dengan berbagai masalah psikososial, perubahan dunia kerja, faktor organisasi, mulai dari kepemimpinan sampai pada desain pekerjaan (Spector, 1997:2).

Konsep kepuasan kerja telah dikembangkan dalam banyak cara oleh banyak peneliti dan praktisi yang berbeda. Salah satu definisi kepuasan kerja yang paling banyak digunakan dalam Studi pendalaman organisasi adalah yang dikemukakan oleh Locke (1976:1304), yaitu kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian dari seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Luthans (2006:243) menyatakan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hasil yang dinilai penting. Di lain pihak, Cherrington (1987:82) menyebutkan kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Lalu, Werther dan Davis (1982:42) mengatakan pula bahwa pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Itulah sebabnya kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup (Chacko,

1983; Tait et al., 1989; Judge dan Watanabe, 1993; Howard dan Frink, 1996 dalam Küskü, 2001:144). Pandangan lainnya adalah dari Gruneberg (1976:95), menyatakan kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi pegawai dalam melihat pekerjaan mereka.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara umum, kepuasan sebenarnya merupakan perasaan yang tergantung pada intensitas pengalaman positif dan negatif dari seseorang (Greenberg dan Baron, 2003:148, serta Schermerhorn, Jr, et. al., 2002:162). Man et. al. (2011:13) memandang bahwa para pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, mereka jauh lebih sukses.

Strauss dan Sayles (1986:33) menambahkan bahwa kepuasan kerja penting karena: (1) untuk aktualisasi diri, (2) mereka yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak pernah mencapai kedewasaan psikologis, (3) mereka yang tidak berhasil memperoleh kepuasan kerja menjadi frustrasi, (4) pekerjaan adalah pusat kehidupan seseorang, (5) orang yang tidak punya pekerjaan tidak bahagia. Orang ingin bekerja sekalipun tidak harus melakukannya, (6) tidak adanya pekerjaan yang penuh tantangan mengakibatkan kesehatan mental buruk, (7) pola kerja dan waktu senggang saling mengisi satu sama lain. Mereka yang mempunyai pekerjaan tidak kreatif akan terlibat dalam rekreasi yang tidak kreatif pula, dan (8) tidak adanya kepuasan kerja dan pengasingan dari pekerjaan mengakibatkan produktifitas rendah dan masyarakat tidak sehat.

Tutuncu and Kozak (2007:9) mengatakan bahwa manajer yang mengakui tingkat kepuasan kerja pekerjanya akan membuat semua pengaturan yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Organisasi/perusahaan harus melaksanakan survei kepuasan kerja untuk menangani, melatih dan mempertahankan pekerja karena kepuasan kerja ini penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan. Hasil studi Belkaoui (1989: 155) mengatakan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat maka *turnover* menurun, atau sebaliknya.

Pertanyaannya menurut Vecchio (1980:481) adalah, secara keseluruhan, seberapa puasakah dengan pekerjaan yang dilakukan - akankah pegawai mengatakan sangat puas, cukup puas, agak puas, atau sangat puas?. Hal ini memerlukan identifikasi. Ward dan Sloane (1999:14-18), menyampaikan

bahwa elemen kepuasan kerja terdiri dari (1) hubungan dengan rekan; (2) hubungan dengan kepala departemen; (3) kemampuan dan efisiensi kepala departemen; (4) jam kerja; (5) kesempatan untuk menggunakan inisiatif; (6) prospek promosi; (7) gaji; (8); keamanan kerja; (9) pekerjaan yang sebenarnya dilakukan; (10) keseluruhan pada kepuasan kerja.

Nampak bahwa kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang cukup kompleks karena banyak hal yang dapat mempengaruhinya. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan perpaduan dari fungsi karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan itu sendiri dengan menambahkan beberapa variabel seperti gender (Clark 1997; Bender et al. 2005), umur (Sloane & Ward 2001), tingkat pendidikan (Sloane & William 2000; Clark 1997; Belfield & Harris 2002), otonomi (Nguyen et al. 2003), dan pendapatan atau gaji (Shields & Price, 2002 dalam Nguyen et al. 2003:4-5), memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya (Linz, 2002:9), sikap pimpinan dalam kepemimpinannya (Hasibuan, 2003:203), dan budaya (Küskü, 2001:145).

## **B. TEORI – TEORI KEPUASAN KERJA**

Mujkić (2014:261) mengatakan, banyak teori tentang motivasi yang mempresentasikan peran kepuasan kerja. Sementara di sisi lain, banyak teori menjelaskan tentang kepuasan kerja yang berurusan dengan dampak dari kepuasan kerja, yaitu : Maslow, teori hirarki kebutuhan (1943); Herzberg, teori dua faktor atau Motivator- teori kebersihan (1968); Adam, teori ekuitas (1965); Locke, dengan teori *discrepancy* (1969); Hackman dan Oldham, teori karakteristik pekerjaan (1976); Locke, *range of effect theory* (1976); Bandura, teori sosial belajar (1977); dan Landy, *Opponent Process Theory* (1978) 1.



# **BAB 6**

# **KINERJA**

## **A. KONSEP KINERJA**

Doshi (2016:63) mengatakan bahwa mengelola SDM dalam organisasi membutuhkan pemahaman tentang pengaruh dari lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal adalah diwakili oleh budaya kerja internal yang meliputi pengakuan karyawan, struktur pelaporan, evaluasi kinerja, pengembangan karir, kebijakan motivasi dan pelatihan karyawan (praktik yang berlaku di dalam organisasi). Lingkungan eksternal adalah karakteristik pasar, sifat industri, status kepemilikan, ketersediaan sumber daya dan lingkungan sosial budaya yang tidak terkendali namun turut mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja sendiri menurut hasil studi pendalaman Xue-Luo et. al., (2008:222) adalah salah satu topik yang paling penting di psikologi industri dan organisasi. Menurut Xue-Luo et. al., yang mengadaptasi definisi kinerja Campbell (1990), yaitu sebagai perilaku individu mengenai pengendalian diri dan orang-orang yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Banyak peneliti telah mengadopsi definisi ini dan Studi pendalaman dilakukan pada perilaku tersebut, termasuk kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku kontraproduktif (Hollinger dan Clark 1983; Giacalone dan Greenberg, 1997; Rotundo dan Sackett 2002). Motowidlo, Borman, dan Schmit (1997) lebih maju lagi dalam mendefinisikan kinerja, yaitu mengkonseptualisasikannya sebagai perilaku, episodik, evaluatif dan multidimensi.

Menurut Sonnentag et. al., (2010:427), konsep dan definisi kinerja individu telah menjadi perhatian riset ilmiah selama 15-20 tahun terakhir. Peneliti setuju bahwa kinerja harus dipertimbangkan sebagai konsep multi-dimensi. Tingkat yang paling mendasar adalah pada tingkat yang membedakan antara aspek proses (yaitu perilaku) dan aspek hasil atau tindakan kinerja (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Roe, 1999). Aspek tindakan mengacu pada apa yang dilakukan seseorang dalam suatu situasi pekerjaan, sedang perilaku adalah ditunjukkan melalui prestasi.

Hal tersebut juga telah disampaikan oleh Hersen (2004:375) yang mengatakan bahwa sebagian besar Studi pendalaman telah mengalihkan fokus mereka pada pendefinisian kinerja dalam hal hasil dan perilaku, karena ini

lebih mudah dan lebih objektif untuk menentukan dan mengamati sifat-sifat pribadi.

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Doshi (2016:63) juga mengadaptasi pendapat Campbell et al., (1993) bahwa kinerja adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang untuk kepentingan organisasi dan melakukannya dengan baik.

## **B. TEORI-TEORI KINERJA (*JOB PERFORMANCE*)**

Pencapaian kinerja yang baik yaitu secara kualitatif dan kuantitatif adalah tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mathis dan Jackson (2006:114), ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual yaitu sebagai berikut: (1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan; (2) Tingkat usaha yang dicurahkan; serta (3) Dukungan organisasi.

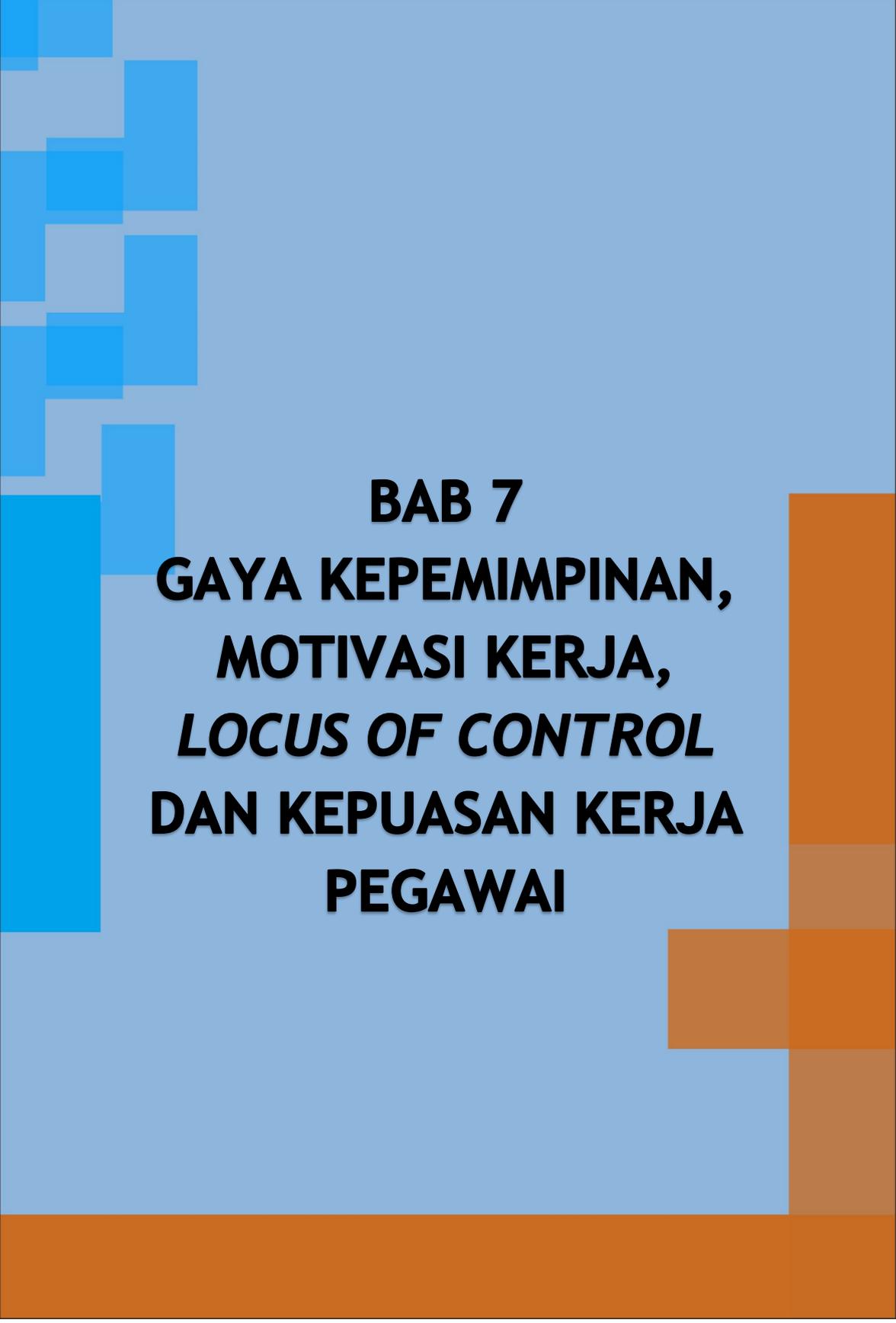
Jadi kinerja menurut Mathis & Jackson (2006:113) adalah merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain itu, karyawan sebagai aset organisasi/perusahaan dapat menjadi keunggulan bersaing namun juga dapat menjadi beban dan penghambat.

Berbagai pandangan yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja terkait dengan hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang atau organisasi yang dicapai dalam periode tertentu dan terkait dengan kewenangan, adalah sebagai bagian dari upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2006:260) Terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

The background is a light blue color. On the left side, there is a vertical column of blue squares of varying sizes, some overlapping. On the right side, there is a vertical column of orange squares of varying sizes, some overlapping. At the bottom of the page, there is a solid orange horizontal bar.

**BAB 7**  
**GAYA KEPEMIMPINAN,**  
**MOTIVASI KERJA,**  
***LOCUS OF CONTROL***  
**DAN KEPUASAN KERJA**  
**PEGAWAI**

## **A. GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI**

Studi pendalaman selanjutnya dibahas berdasar pada hasil analisis yang ada, yaitu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemkab Maros. Gaya kepemimpinan yang berlangsung pada lokal Pemkab Maros ini dinilai dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja pegawainya. Artinya, dapat dimaknai bahwa keseluruhan perilaku kepemimpinan memberi efek kepada pada kepuasan kerja.

Hal tersebut dapat pula diketahui dari berbagai hasil Studi pendalaman sebelumnya yang menjelaskan temuan yang serupa (*relevan*) diantaranya dari studi Fatima Bushra, Ahmad Usman, dan Asvir Naveed (2011) di sektor perbankan di Lahore, Pakistan; Joel Tham Kah Marn (2012) tentang Dosen di institusi pendidikan tinggi swasta; serta Wan Omar dan Fauzi Hussin (2013) di institusi akademik di Malaysia, semua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Studi pendalaman Heffes (2006) pada perguruan tinggi di Amerika, menjelaskan bahwa dalam beberapa dekade, peran kepemimpinan mempunyai pengaruh di dalam membentuk dan mendukung perkembangan organisasi dan kepuasan kerja. Berdasar hal tersebut, menurut Levine dan Crom (2013) yang disitir oleh Desderio (2016:75), kepemimpinan adalah tentang memberi kesempatan kepada pengikut untuk berkontribusi saat menghadapi resolusi dan pengelolaan masalah.

Terkait dengan pemberian kesempatan tersebut dimaksudkan tercipta kepuasan bagi karyawan. Untuk mewujudkan hal itu, pimpinan di Pemkab Maros seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu, Robbins (2002:181) mengatakan bahwa diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktifitas kerja karyawan.

Jadi, perilaku atasan menurut Robbins (2002:181) juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang

baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Penjelasan-penjelasan tersebut menurut Desderio (2016:71) menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu pemimpin berusaha mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2010; Yukl, 2005). Untuk menggapai pengaruh tersebut, diperlukan gaya kepemimpinan. Menurut Chen dan Chen (2008), Studi pendalaman sebelumnya tentang kepemimpinan, teridentifikasi berbagai jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi (misalnya, Davis, 2003; Spears & Lawrence, 2003; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Hirtz, Murray, & Riordam, 2007). Di antara gaya kepemimpinan yang ada, gaya yang lebih menonjol adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional (Burns, 1978). Hal ini tergambar di Pemkab Maros

Lalu sehubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional keterkaitannya dengan kepuasan kerja, dapat dilihat hasil Studi pendalaman yang dilakukan oleh Adnan Riaz dan Mubarak Hussain Haider (2012) di sektor publik; Furkan Baltaci, Emin Kara, Erdal Tascan, dan Huseyin Avsalli (2012) di beberapa perusahaan bisnis, serta Choi Sang Long, Lee Yean Thean, dan Tan Owee Kowang (2013) pada staf akademik perguruan tinggi di negara bagian Johor-Malaysia, Sundi, 2013 (pada *Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province.*), dan Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti (2017) pada pegawai sektor publik di Oman, kesemuanya menjelaskan bahwa kepuasan karyawan adalah sebagai dampak dari kedua gaya kepemimpinan tersebut.

Menurut Sugars (2016:1), kunci paling penting untuk kepemimpinan efektif untuk pencapaian kepuasan karyawan adalah melalui komponen : (1) kepercayaan dan keyakinan, serta komunikasi yang efektif oleh pimpinan untuk membantu karyawan memahami keseluruhan strategi serta membantu karyawan memahami cara berkontribusi untuk mencapai tujuan utama organisasi; dan (2) berbagi informasi dengan karyawan dengan mengkomunikasikan visi dan tujuan strategis organisasi. Kunci ini sangat berhubungan erat dengan prinsip kepemimpinan (diantaranya berorientasi pada pelayanan, mempercayai bawahan, dan membawa energi yang positif).

Lalu menurut Germano (2010:1), pemimpin menentukan nilai, budaya, toleransi perubahan dan motivasi kerja. Mereka membentuk strategi kelembagaan termasuk pelaksanaan dan efektifitasnya. Pemimpin dapat muncul di tingkat institusi manapun dan tidak eksklusif terhadap manajemen.

Memahami dampak gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja merupakan bagian yang kritis dan integral dari keberhasilan sebuah organisasi. Olehnya itu, pemimpin harus menyadari bahwa penerapan suatu atau kombinasi beberapa gaya kepemimpinan tertentu sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja staf. Penerapan gaya kepemimpinan tertentu harus pula disesuaikan dengan kondisi setempat dan karakteristik pegawai terutama gender dan jabatan.

Untuk konteks Pemkab Maros, menunjukkan bahwa kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut secara empirik sesuai yang ditunjukkan oleh hasil Studi pendalaman ini, adalah memberi keyakinan bahwa keefektifan kepemimpinan merupakan perpaduan antara kemampuan kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam mendorong kepuasan kerja pegawainya. Hal ini berarti pula bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai yang secara spesifik diukur dari sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.

Kepemimpinan dalam organisasi khususnya di Pemkab Maros dituntut untuk berkontribusi pada berbagai segi kehidupan organisasi, dengan demikian usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada gaya dan mutu kepemimpinan. Sehingga wajar bila dikatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Kepemimpinan memiliki makna, yaitu: pertama, sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para pegawai, kedua, memberi visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi dan konsistensi kepada para pegawai dan ketiga, menggunakan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan para semua level organisasi dan memberikan pelatihan secara efektif kepada para pegawai.

Secara operasional peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, dalam arti ketaatan dan kepatuhan

dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin pada dasarnya harus memiliki 4 kompetensi yaitu a) kecerdasan; b) kedewasaan dan keleluasaan berhubungan (komunikasi); c) motivasi diri dan dorongan berprestasi; d) memiliki sifat hubungan kemanusiaan.

Suatu hal yang sangat strategi dalam membangun kinerja adalah kepemimpinan dalam suatu organisasi atau institusi. Dalam suatu studi yang luas tentang kepemimpinan, kepemimpinan bukanlah popularitas, bukan kekuasaan, bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang. Dalam bentuk yang paling sederhana, kepemimpinan hanyalah menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang lain, pendengar, berorientasi tugas, mempunyai rasa strategis, berhasrat memahami, memberikan empati dan mau bekerjasama yang menuju peningkatan kepuasan kerja pegawai.

## **B. GAYA KEPEMIMPINAN (TRANSFORMASIONAL) DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI**

Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lokal Pemkab Maros. Hasil analisis juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dibanding kepemimpinan transaksional.

Hal ini berarti bahwa di Pemkab Maros, kepuasan kerja pegawai lebih dekat hubungannya dengan kepemimpinan transformasional dibanding kepemimpinan transaksional. Ini sejalan pula dengan hasil Studi pendalaman yang dilakukan oleh Ivey dan Kline (2010), Emery dan Barker (2007), Ejimofor (2007), Chen dan Baron (2006), serta James (2004), sebagaimana yang dikemukakan oleh **Ho et. al (2016:939)**.

Semua indikator transformasional berupa *attributed charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence* memberi makna bagi kepuasan kerja pegawai Pemkab Maros. Pengaruh dari semua indikator tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja didefinisikan sebagai

tanggapan emosional oleh seorang pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan. Aspek kepuasan dari pekerjaan dirangkum dalam kepuasan kerja secara intrinsik, ekstrinsik, dan umum.

Skala kepuasan intrinsik dan ekstrinsik yang berasal dari teori Herzberg (1966), menunjukkan bahwa secara intrinsik, kepuasan adalah berhubungan dengan motivator, seperti bekerja dengan orang lain dan konten pekerjaan; sedang kepuasan kerja ekstrinsik berkaitan dengan aspek pekerjaan seperti kompensasi, supervisi, dan kebijakan organisasi.

Hal tersebut menunjukkan adanya kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian, insentif, pengawasan, dan rekan kerja dengan corak kepemimpinan transformasional. Atas kondisi ini, kepemimpinan transformasional di Pemkab Maros menggiring pegawai ke arah tumbuhnya sensitifitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi Pemkab Maros.

Lalu diantara semua indikator yang ada, *intellectual stimulation* (dorongan intelektualitas) memberi pengaruh yang dominan. Ini mengindikasikan bahwa *Intellectual stimulation* menunjukkan adanya karakter kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para pegawai untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah.

Jadi dapat dikatakan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif, dan hal tersebut nampak nyata dilakukan tindakan mendorong kreatifitas dan inovasi sebagai bagian dari visi dan misi untuk capai tujuan organisasi di Pemkab Maros. Jika hal tersebut dilaksanakan atau dijalankan sesuai komitmen dan hasilnya tercapai, maka menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai.

Menurut **Ho (2016:938)**, banyak Studi pendalaman telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja karyawan (Munir et al., 2012, Kim dan Lee, 2011). Meskipun banyak peneliti telah menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih terkait erat kepuasan kerja karyawan dibanding kepemimpinan transaksional, namun tidak semua peneliti telah menarik kesimpulan seperti ini (Burns,

2007). Hal ini dapat dilihat pula pada konteks Pemkab Maros bahwa secara empirik, kepemimpinan transaksional yang diuji di Pemkab Maros juga ternyata memberi pengaruh kepada kepuasan kerja pegawainya, walau dominasinya tidak seperti kepemimpinan transformasi. Hal ini mungkin terjadi karena sebagian pegawai tidak menyukai perubahan dan lebih mempertahankan status quo. Ini juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang ada di Pemkab Maros mengadopsi lebih dari satu gaya kepemimpinan.

Lalu lebih menonjolnya pengadopsian gaya kepemimpinan transformasional di lokal Pemkab Maros, mengantar pemimpin bisa meraih lebih banyak staf yang puas. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, maka memberi dampak pada kinerja yang lebih baik, dan pemimpin dapat mengantar organisasi Pemda menuju kesuksesan organisasi pula.

Menurut **Basak (2014:500)**, kepuasan kerja karyawan berhubungan langsung dengan kinerja, produktifitas organisasi, dan banyak isu lainnya, termasuk omzet. Bila karyawan tidak memenuhi harapan, dapat membuat karyawan tidak puas. Selanjutnya, ketidakpuasan karyawan dapat diakibatkan oleh penurunan produktifitas di angkatan kerja, penurunan komitmen dan pengabdian organisasional serta meningkatnya penghentian pekerjaan (Santhapparaj et al., 2005; Payne dan Morrison, 2002; Redfern, 2005; Denizer, 2008; Gellatly, 2005; Sagie, 2002; Adenike, 2011).

Menurut **Bushra et. al. (2011:262)**, produktifitas dan kinerja suatu organisasi bergantung pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Para pegawai dengan pendamping kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan keunggulan. Kepemimpinan transformasional melalui pendekatan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan secara lebih baik, adalah cara untuk menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi melalui komitmen organisasi. Pemimpin transformasional juga membantu karyawan untuk menjadi lebih kreatif, inovatif dan membawa gagasan baru yang memungkinkan organisasi tumbuh dengan kompetitif dan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah. Jika pimpinan mengadopsi perilaku kepemimpinan transformasional, maka karyawan bisa mendapatkan kepuasan dan berkomitmen lebih baik.

Menurut **Ho et. al., (2016:938)**, karyawan yang bekerja untuk pemimpin transformasional memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sangat berharga karena menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformasional merupakan konsep kepemimpinan moderen yang lebih disukai oleh karyawan.

Adanya otonomi daerah yang juga ditindaklanjuti oleh Pemkab ini, memberi korelasi yang baik, yaitu melalui tindakan pembaharuan lewat kepemimpinan transformasi menjadikan Pemkab ini bisa meraih keberhasilan dan untuk kepentingan masa depan (sesuai yang disampaikan dalam latar belakang Studi pendalaman ini).

Walau Pemkab ini masih dilingkupi masalah kinerja aparatur, namun dengan tindakan reformasi, semua diarahkan menuju ke kebaikan dan keberhasilan yang dampaknya bisa dirasakan oleh organisasi secara internal, juga bagi masyarakat maupun *stakeholder*.

Untuk itu, secara operasional diperlukan peranan kepemimpinan yang efektif yaitu dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, dalam arti ketaatan dan kepatuhan dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama untuk mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin pada dasarnya harus memiliki 4 kompetensi yaitu a) kecerdasan; b) kedewasaan dan keleluasaan berhubungan (komunikasi); c) motivasi diri dan dorongan berprestasi; d) memiliki sifat hubungan kemanusiaan.

Sebenarnya otonomi daerah di Indonesia menurut **Rivelino (2016)** adalah mengantarkan perlunya transformasi kepemimpinan itu sendiri di semua tingkatan pemerintahan. Transformasi kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah suatu perubahan dan perpindahan bentuk dari kepemimpinan yang belum mengedepankan visi dan menginspirasi kepada kepemimpinan yang lebih mengedepankan visi dan menginspirasi para anggotanya. Bentuk dari transformasi kepemimpinan adalah konsep kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasi menurut Burns (1979), merupakan satu proses yaitu pemimpin dan pengikutnya saling bantu membantu untuk meningkatkan motivasi dan moral kepada tahap yang lebih tinggi.

Seperti dikatakan sebelumnya, Kepala Daerah memberi andil terbesar dalam menyelesaikan masalah-masalah di daerahnya mewarnai pimpinan-pimpinan unit-unit di bawahnya, dan dengan kondisi itu, Pemkab Maros diindikasikan mempraktekkan dan mengambil teori gaya transformatif.

Transformasi kepemimpinan menunjukkan proses dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Hal itu nampak dalam keseharian di Pemkab Maros. Transformasi identik dengan perubahan, karena sejatinya transformasi adalah sebuah bentuk perpindahan menuju sistem ke sistem kerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional di Pemkab Maros lebih mengandalkan pertemuan visi ke depan yang dibangun berdasarkan konsensus bersama antara pemimpin dan anggota. Oleh karena itu, pemimpin tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang bertugas untuk memberikan visi gerakan dan kemudian mendiseminasikan kepada anggotanya; pemimpin justru menjadi *interpreter* (penerjemah) visi bersama para anggotanya untuk di transformasikan dalam bentuk kerja nyata kolektif yang mutual.

Menurut Burn, pemimpin bukan saja pemimpin yang memungkinkan terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya, seperti disyaratkan pemimpin transaksional, hal tersebut perlu ditransformasi lewat kepemimpinan yang ada agar dalam bentuk kesadaran belajar untuk mengikuti kondisi perubahan yang dilakukan mengingat organisasi pemerintahan adalah untuk memenuhi kebutuhan warganya. Sekali lagi, dalam proses selanjutnya perlu pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, itulah pemimpin transformasional, yang dalam hal ini berlangsung di lokal Pemkab Maros.

### **C. GAYA KEPEMIMPINAN (TRANSAKSIONAL) DAN KEPUASAN KERJA**

Kepemimpinan transaksional di Pemkab Maros yang diteliti berdasarkan cirinya, berupa karakteristik yaitu *contingent reward* (kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian), *active management by exception* (melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan), dan *passive management by exception* (intervensi hanya jika

standar tidak tercapai), adalah memberikan motivasi para pegawai dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri.

Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran. Istilah transaksional berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang mempertemukan keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi, suatu transaksi atau *exchange process* antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima *reward* dari kinerja dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugasnya.

Kenyataan yang terjadi pada gaya kepemimpinan transaksional di Pemkab Maros adalah mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama. Dibanding dengan penerapan kepemimpinan transformasional di Pemkab Maros adalah lebih dari sekedar pertukaran semata dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif.

Lebih lanjut, kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lokal Pemkab Maros, dapat dijelaskan bahwa pemimpin mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan yang akan membantu pegawai untuk mengidentifikasikan pekerjaannya secara memadai sehingga pegawai akan merasakan adanya arahan atau petunjuk untuk menentukan perencanaan dan prosedur pekerjaan yang akan diselesaikan. Pemimpin memandu atau memotivasi para pengikut/bawahan menuju kepada sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Hal ini akan meningkatkan kreatifitas dan penggunaan semua kemampuan potensial yang dimiliki oleh pegawai untuk mencapai prestasi yang terbaik, sehingga pegawai secara psikologis akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Selanjutnya kemampuan potensial yang dimiliki oleh pegawai untuk mencapai prestasi yang terbaik, pada akhirnya pegawai mendapatkan imbalan dari organisasi sehingga pegawai secara psikologis akan merasa puas yaitu terhadap pemimpinnya maupun *reward* yang diperoleh. *Reward* yang diperoleh dapat berupa kenaikan gaji, promosi, pekerjaan atau tugas yang diinginkan, skedul kerja yang lebih baik, dan waktu istirahat yang lebih banyak. Hal ini sesuai dengan pandangan Gibson et al.(1997:84) yang mengatakan pemimpin transaksional mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan dan membantu mereka mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan bawahan.

Inti dari hasil analisis pada Pemkab Maros, gaya kepemimpinan transaksional yang diadopsi menunjukkan sebuah kepemimpinan yaitu pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan ekonomis sebagai imbalan untuk motivasi, produktifitas dan pencapaian tugas yang efektif yang sifatnya jangka pendek. Teori transaksional menggunakan pendekatan yang menekankan pada proses yang bersifat rasional ekonomis yang berwujud kongkrit (*tangible*). Proses pertukaran transaksional antara pimpinan dan bawahan menggunakan stimulus yang *tangible*. Stimulus *tangible* yang ditawarkan pimpinan transaksional dapat berupa imbalan, perintah, kontrol dan ancaman. Demikian halnya pendekatan kepemimpinan transformasional juga menggunakan stimulus. Hanya saja, pemimpin transformasional dalam memengaruhi bawahannya menggunakan stimulus yang abstrak (*intangible*). Stimulus *intangible* seperti ide-ide, nilai dan visi. Tujuannya untuk memotivasi bawahan bekerja ke arah tujuan yang telah ditetapkan pimpinan.

Membaca atau melihat hasil analisis dan jika dikaitkan pada tugas pelaksanaan organisasi pemerintahan yang diketahui orientasi utamanya adalah pemberian layanan kepada masyarakat, maka gaya kepemimpinan transformasional lebih mengena dibanding kepemimpinan transaksional. Lalu jika dikaitkan gerakan pembaharuan di sektor pemerintahan, maka sudah tidak bisa lagi dipraktekkan gaya transaksional dengan alasan beberapa faktor, diantaranya bahwa pemerintah itu bertujuan mensejahterakan warga. Jikalau masih ada yang mempraktekkan gaya kepemimpinan transaksional, maka tujuan penyelenggaraan pemerintahan untuk kesejahteraan warga adalah karena masih terkait atau masih adanya

anggaran belanja, yang paling tidak adalah dapat menutupi kebutuhan pelaksana layanan, walau diketahui masih dianggap tidak sesuai harapan pegawai pemerintah tersebut. Untuk itu, yang diperlukan adalah motivasi, karena dengan motivasi kerja biasanya kepuasan pegawai bisa juga tercipta yang berdampak kepada perbaikan atau peningkatan kinerja.

#### **D. MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI**

Temuan Studi pendalaman ini yaitu motivasi kerja pegawai Pemkab Maros menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi yang dilakukan Jehanzeb et al, (2012); Teck-Hong & Waheed (2011); Tella, Ayeni & Popoola (2007); dan Singh & Tiwari (2011) memperkuat hasil Studi pendalaman ini bahwa motivasi kerja menentukan tingkat kepuasan kerja. Namun, Saleem, Mahmood, & Mahmood (2010) dalam temuannya justru menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh produktivitas pegawai dan beberapa faktor kebutuhan diantaranya *need of achievement* (kebutuhan untuk keberhasilan), *need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas keberhasilan), dan *need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat.

Untuk konteks pegawai di Pemkab Maros, sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya membuat orang senang mengerjakannya. Pegawai pun merasa dihargai / diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau, oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Teori motivasi dikelompokkan atas teori kepuasan (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori tersebut berusaha menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil dan non materil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Sedangkan teori proses pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan pimpinan. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab” dan “akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja saat ini maka hasilnya akan diperoleh baik untuk esok hari.

Motivasi juga berkaitan dengan pilihan-pilihan yang dibuat oleh individu, arahan dari perilaku yang mereka kerjakan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu (karyawan) untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan-tujuan tertentu (Buraidah & Lieke, 2005:4). Motivasi akan berhubungan dengan persoalan gejala kejiwaan. Perasaan dan juga emosi untuk kemudian bertindak dan melakukan sesuatu. Semua dorongan itu karena adanya tujuan kebutuhan/keinginan.

Motivasi ada karena adanya kebutuhan dalam individu yang harus dipenuhi. Motivasi merupakan intensi dari perilaku. Sebagai intensi dari perilaku maka perilaku yang muncul sesuai dengan motivasi yang ada. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja sangat diperlukan untuk memunculkan perilaku bekerja. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan, baik materil maupun non materil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada organisasi.

Bila kompensasi materil dan non-materil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat bekerja seseorang, komitmen, dan prestasi kerja karyawan semakin meningkat (Cherington, 1995). Ahmed et., al, (2010:70)

dalam hasil Studi pendalamannya mengungkap bahwa faktor motivasional adalah hal yang utama dan memiliki peran penting di dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang bekerja dan dicukupi kebutuhannya sebagai imbalan jasanya dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Wursanto (1983), tinggi rendahnya motivasi kerja diduga dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain disiplin kerja yang tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreatifitas, dan rasa kebanggaan organisasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreatifitas, dan rasa kebanggaan.

#### **E. LOCUS OF CONTROL DAN KEPUASAN KERJA**

Temuan Studi pendalaman ini menjelaskan mengenai *locus of control* yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi yang dilakukan Mahajan & Kaur (2012); Chhabra (2013); dan Igbeneghu & Popoola, (2011) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh *locus of control* dalam organisasi. Studi Syahputra (2014) menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara *locus of control* terhadap kepuasan kerja. Rotter (1966) memandang *locus of control* sebagai faktor penting dalam struktur kepribadian yang implisit dalam proses belajar, dan akan memengaruhi tingkah laku aktual, mewarnai sikap dan kehidupan perasaan, pusat hirarki dalam pola pikir, serta mendasari tingkah laku, penyesuaian diri maupun antisipasi para pegawai.

Dikaitkan dengan Studi pendalaman di Pemkab Maros, khususnya pengaruh *locus of control* internal lebih dominan daripada *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semua karakteristik dalam internal *locus of control* yang terdiri dari suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil adalah bermakna terhadap terhadap kepuasan kerja . Hasil analisis tersebut memperkuat hasil suatu studi yang dikemukakan oleh Luthans (2006:210) yang menemukan bahwa karyawan yang terkontrol secara internal lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sikap *internal locus of control* karyawan menghasilkan kategori baik,

maka sebaiknya pegawai Pemkab Maros mampu mempertahankan sikap *internal locus of control* sehingga tidak akan menurunkan kepuasan kerja.

Sementara *locus of control* eksternal pada pegawai Pemkab Maros ditemukan bahwa semua karakteristik eksternal *locus of control* yang terdiri dari kurang memiliki inisiatif, mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol, kurang mencari informasi, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, dan mudah dipengaruhi dan bergantung pada petunjuk orang lain adalah bermakna terhadap kepuasan kerjanya. Sikap *external locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Pemkab Maros menghasilkan kategori yang cukup baik dan positif terhadap kepuasan kerja, walau sebaiknya pegawai mengesampingkan aspek-aspek buruk dari sikap *external locus of control*nya kecuali misalnya faktor adanya peran kepemimpinan.

Implikasi Studi pendalaman yaitu *locus of control* memiliki peranan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai Pemkab Maros. Untuk ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka *locus of control* juga harus ditingkatkan. Strategi untuk meningkatkan *locus of control* maka pegawai Pemkab ini harus memiliki keyakinan terhadap keputusan dan tindakannya sendiri. Dalam hal ini dukungan dari pimpinan dan rekan kerja sangat diperlukan karena bila seseorang mendapat dukungan serta kepercayaan dari orang lain maka keyakinan diri akan lebih bertambah.

Para pegawai juga perlu dibiasakan untuk lebih mandiri dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya ataupun dalam menyelesaikan masalah. Penegakkan disiplin oleh pimpinan terhadap pegawai serta adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan untuk pegawai, adalah sangat membantu untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan sehingga bertambahnya kualitas dan keprofesionalian para pegawai.

Kemandirian pegawai dalam menyelesaikan tugas, bertanggung jawab pada pekerjaan, memiliki keyakinan diri, dan memiliki kepribadian yang terbuka dengan orang lain serta lingkungan akan lebih menghargai atau mengapresiasi hasil pekerjaannya, hal ini dapat meningkatkan kepuasan pegawai dan jika kepuasan kerja pegawai itu tinggi, tentunya juga akan berdampak pada meningkatnya produktifitas kerja, yang pada akhirnya menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai visi organisasinya. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya hubungan positif antara *locus of control*

dengan kepuasan kerja pegawai Pemkab Maros karena untuk meningkatkan kepuasan salah satunya adalah pegawai perlu memiliki *locus of control* yang tinggi pula.

The background is a light blue color. On the left side, there is a vertical column of blue squares of varying sizes, some overlapping. On the right side, there is a vertical column of orange squares of varying sizes, some overlapping. At the bottom, there is a solid orange horizontal bar.

**BAB 8**  
**GAYA KEPEMIMPINAN,**  
**MOTIVASI KERJA,**  
***LOCUS OF CONTROL***  
**DAN KINERJA PEGAWAI**

## **A. GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI**

Temuan Studi pendalaman tentang gaya kepemimpinan di Pemkab Maros terhadap pengaruhnya dengan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Temuan hasil Studi pendalaman yang sama, yaitu yang dilakukan oleh Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013), Dvir, et al (2002), dan Sadeghi dan Pihie (2012). Hasil Studi pendalaman ini berbeda dengan temuan misalnya oleh Brown dan Arendt (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Kara et. al. (2013:9), gaya kepemimpinan adalah konstruk yang kaya berkaitan dengan banyak karyawan dan variabel organisasi. Salahsatu keterkaitan itu adalah dengan kinerja karyawan (Lowe et al, 1996; MacKenzie et al., 2001; Vigoda-Gadot, 2007).

Menurut Locander et.al. (2002;149) dan Yammarino et.al. (2003;81), faktor yang turut menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*followers*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan anggotanya, akan menentukan sejauhmana anggotanya mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

Pemimpin bisa menyelaraskan pengikut dengan tugas organisasi yang diberikan dalam rangka mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini berarti bahwa pimpinan memiliki tanggung jawab besar untuk memahami masalah organisasi secara komprehensif (menyeluruh dan totalitas). Pimpinan dapat menyesuaikan kondisi organisasi berdasarkan perubahan yang menjadi kebutuhan mendasar dan mampu memecahkan masalah. Perubahan yang baik untuk organisasi pemerintahan menjadi impian seluruh masyarakat. Perubahan tersebut sangat ditentukan oleh peran pimpinan diseluruh jenjang struktur organisasi, dan untuk diperlukan dan ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

Dalam kaitannya dengan Studi pendalaman ini yaitu menggunakan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah konsep kepemimpinan berbasis pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin. Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapakan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara

bawahan mengharapkan imbalan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002;487). Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip

Kepemimpinan transaksional akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksi jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia senantiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994) dalam Jazmi 2009.

Dari uraian tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya dalam kinerja pegawai signifikansinya negatif yang artinya apabila gaya kepemimpinan transaksional ditingkatkan maka kinerja menurun. Burns (1978) menyarankan kepemimpinan transaksi memotivasi pengikut dengan membalas ganjaran untuk perkhidmatan mereka. Kepemimpinan jenis ini memfokus kepada motif luaran dan asas, serta keperluan (Sergiovanni, 1995) .

Konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns (1978) pada dasarnya mengacu pada terciptanya perubahan-perubahan mendasar yang dibutuhkan saat ini. Perubahan-perubahan tersebut mengacu pada perubahan tingkah laku, nilai-nilai kepribadian, dan motivasi. Perubahan-perubahan tersebut sangat dibutuhkan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja yang baik adalah hasil dari perpaduan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass dan Avolio, 1994). Bass mengembangkan model kepemimpinan berdasarkan keyakinannya bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetap, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin dalam kadar yang berbeda.

Bass (1985) mengemukakan bahwa pola kepemimpinan transformasional pada prinsipnya mengacu pada upaya memotivasi individu untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya melalui beberapa cara sebagai berikut: 1) simulasi individu (*individual stimulation*) dimana seorang pemimpin dituntut mampu menstimuli usaha karyawan berorientasi pada peningkatan kemampuan kreatif dan inovasi, 2) konsiderasi individu (*individual consideration*) dimana pemimpin perlu memiliki kepekaan terhadap hal-hal

khusus berkaitan dengan kebutuhan individu dalam pencapaian dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor, 3) motivasi inspirasional (*inspiration motivation*), dalam arti bahwa pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang di sekitarnya, 4) pengaruh ideals (*idealized influence*) dimana pemimpin transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya.

Berdasarkan pendapat Bass bahwa kepemimpinan transformasional menginginkan adanya perubahan dalam organisasi dengan cara mengarahkan dan mendorong sikap dan perilaku individu pada tindakan-tindakan yang berorientasi pada prinsip-prinsip kebaruan. Selanjutnya Popper & Zakkai (1994) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang proaktif terhadap kebutuhan pengembangan para bawahannya.

Jung & Avolio (1999) menekankan pada aspek pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya dan bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan imbas (*impact*) terhadap perilaku yang mengarah pada rasa percaya dan hormat bawahan terhadap pemimpin sehingga dapat termotivasi untuk berbuat lebih pada apa yang diharapkan.

Dengan demikian perilaku kepemimpinan transformasional mencakup beberapa hal sebagai berikut: 1) mendorong dan meningkatkan kesadaran anggota tentang pentingnya sasaran yang akan dicapai dengan mengarahkan sikap dan perilakunya pada tindakan pencapaian prestasi yang melebihi harapannya, 2) mendorong individu untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, 3) meningkatkan pesan kebutuhan bawahan dengan memperluas cakupan kebutuhannya.

Langkah-langkah penerapan kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Santoso (2004) adalah: 1) melakukan pengambilan keputusan secara transparan dan konsisten. Ini akan mendorong terciptanya rasa hormat dan kepercayaan. 2) menunjukkan serta mendorong sikap antusias dan optimis, sehingga karyawan lebih percaya diri dan terinspirasi untuk berbuat yang lebih baik. 3) mengkondisikan dan mengajak karyawan untuk selalu melihat permasalahan dalam lingkungan kerja dengan perspektif yang

jernih, sehingga akan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. 4) luangkan waktu untuk memberikan perhatian pada pegawai.

Pimpinan dituntut memiliki kreatifitas yang tinggi dalam mencari solusi untuk keberhasilan aktivitas di kantor memiliki tingkat validitas tinggi dibandingkan dengan pernyataan pimpinan mampu mendorong pegawai untuk menyampaikan ide yang baik untuk keberhasilan kegiatan di kantor dan pimpinan mampu memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan aktivitas di kantor. Hasil Studi pendalaman ini menegaskan pentingnya kreatifitas sebagai manifestasi kepemimpinan pada organisasi pemerintahan.

Esensi kepemimpinan, dalam situasi tertentu kepemimpinan dirasakan penting, bahkan amat penting (*critical*). Sedikitnya ada empat alasan mengapa pemimpin diperlukan: (a) banyak orang yang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil alih resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Rivai, 2006).

Kepemimpinan berperan penting dalam organisasi, maka dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu difahami dan dikaji secara terkoordinasi, hingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif. Walaupun banyak orang memiliki pemahaman yang sangat mendalam tentang apa artinya kepemimpinan itu, tetapi upaya untuk mendefinisikan suatu istilah terbukti merupakan upaya yang menantang, baik akademis maupun praktisi.

Kepemimpinan transaksional di Pemkab Maros berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pemimpin mampu mengidentifikasi keinginan atau pilihan pegawai berdasar ciri transaksi. Hal ini membantu pegawai untuk memperoleh arahan dalam melakukan pekerjaan yang memadai, mereka akan dapat melakukan tindakan sesuai dengan arahan sehingga menghasilkan *outcome* yang diinginkan dan memilih dari kemungkinan berbagai tindakan atau tugas yang diinginkan. Semua ini merupakan motivasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara kualitas maupun kuantitas.

## **B. MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI**

Temuan Studi pendalaman ini yaitu motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil Studi pendalaman ini sejalan dengan Studi yang dilakukan Salleh et al (2011) dan Idrees, et. al. (2015) bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat motivasi kerja. Demikian pula temuan Anyim et. al. (2012) menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi prioritas utama pada organisasi publik.

Motivasi kerja yang dimiliki pegawai pemerintah daerah diwujudkan melalui keinginan mereka berprestasi, meningkatkan prestasi untuk mengimbangi capaian rekan kerja lainnya yang lebih produktif. Pegawai memiliki keinginan yang besar untuk terus berinovasi dalam bekerja. Secara aktual, pegawai Pemkab Maros memiliki dorongan bekerja lebih baik, memiliki semangat untuk meningkatkan kemampuan bekerja, serta adanya perasaan bangga dalam diri sebagai pegawai negeri sipil (PNS).

Teori motivasi sangat beragam, diantaranya yaitu teori Motivasi Claude S. George yang menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan bekerja, berupa upah yang layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, pengakuan atas prestasi. Teori tersebut menjelaskan langkah-langkah memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan materil dan non materil yang memberikan kepuasan bagi mereka.

Keberadaan dan prestasi kerja bawahan mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus. Penghargaan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja. Pemberian alat motivasi hendaknya disesuaikan dengan kedudukannya dalam organisasi. Memotivasi bawahan dapat dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik yang akan dipergunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

Teori dua faktor yaitu *motivation factors* dan *maintenance factors*. *Motivation factors* adalah faktor-faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap

pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. *Motivation factors* disebut juga *Satisfier* yang berarti faktor pemuas yang meliputi a) prestasi; b) pengakuan; c) pekerjaan itu sendiri; d) tanggung jawab; dan e) pengembangan potensi individu. Hal tersebut menjelaskan hubungan pegawai dengan apa yang dikerjakannya yakni kandungan kerja pada tugasnya.

*Maintenance factors* merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. *Maintenance factors* disebut juga faktor higienis atau sumber ketidakpuasan yang meliputi hal-hal: a) gaji atau upah; b) kondisi kerja; c) kebijaksanaan dan administrasi organisasi; d) hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*); dan e) kualitas supervisi.

Teori harapan (*expectacy theory*) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras, begitu pula sebaliknya.

Teori pengukuhan (*reinforcement theory*) didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan kompensasi. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis: a) pengukuhan positif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat; b) pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan bersyarat; dan c) prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat.

### **C. LOCUS OF CONTROL DAN KINERJA PEGAWAI**

Temuan Studi pendalaman ini mengemukakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *locus of control* terhadap kinerja pegawai. Studi yang dilakukan **Mali (2013)** menyatakan bahwa *locus of control* baik itu internal maupun eksternal secara empiris berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. **Jeloudar & Lotfi-Goodarzi (2012)**, serta **April et. al. (2012)** turut

pula mendukung hasil Studi pendalaman ini bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh kualitas *locus of control* seseorang dalam organisasi.

*Locus of control* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebagai wujud dari penilaian responden tentang *internal* dan *eksternal locus of control*. *Locus of control internal* merujuk pada persepsi bahwa kejadian baik positif dan negatif, sebagai hasil dari tindakan dan perbuatan diri sendiri dan di bawah pengendalian diri. *Locus of control external* mengacu kepada keyakinan bahwa seluruh kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya.

Individu yang memiliki keyakinan bahwa nasib atau *event-event* dalam kehidupannya berada dibawah kontrol dirinya, dikatakan individu tersebut memiliki *internal locus of control*. Sementara individu yang memiliki keyakinan bahwa lingkunganlah yang mempunyai kontrol terhadap nasib atau *event-event* yang terjadi dalam kehidupannya dikatakan individu tersebut memiliki *external locus of control*.

### **1. *Locus of control (internal)* dan kinerja pegawai**

Substansi pada *locus of control* berupa konsep yang menjelaskan keyakinan pegawai mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya. Pada dimensi *internal locus of control* ditemukan bahwa segala sesuatu yang dicapai pegawai adalah hasil usaha sendiri, keberhasilan yang didapatkan para pegawai karena faktor kerja keras. Pegawai menganggap bahwa segala hal yang diperoleh bukan karena faktor keberuntungan. Mereka bertanggung jawab penuh pada setiap pengambilan keputusan.

Pegawai yang memiliki *internal locus of control* telah meyakini seluruh peristiwa yang terjadi berada dalam kendali dirinya sendiri. Dalam setiap diri pegawai memiliki potensi yang besar untuk menentukan arah hidupnya, tidak peduli apakah faktor lingkungan akan mendukung atau tidak. Pegawai dengan karakter seperti ini masih percaya dengan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan ancaman dari lingkungan dan berusaha memecahkan masalah dengan keyakinan tinggi.

Pegawai dengan *locus of control internal* menggambarkan motivasi yang lebih besar, mereka lebih memilih hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik dari kondisi lalu, dengan demikian pegawai memiliki produktivitas

dan pencapaian prestasi yang lebih baik. Manfaat pegawai yang memiliki *internal locus of control* yaitu pegawai memiliki usaha yang lebih besar, dengan demikian mereka memiliki peluang besar untuk berhasil. Dalam teori X dan Y oleh Mc Gregor, menjelaskan individu dengan *internal locus of control* akan bertipe Y karena menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab dan dapat mengarahkan diri secara optimal.

Pusat kendali (*locus of control*) menjelaskan seberapa jauh seseorang dapat menerima sesuatu karena tindakannya atau konsekuensi dari tindakannya. Seseorang dengan lokus kendali internal adalah orang yang percaya bahwa berhasil atau gagal adalah karena usahanya sendiri. Seseorang dengan lokus kendali eksternal cenderung lebih yakin bahwa faktor lain, seperti kemujuran atau tindakan orang lain, yang menyebabkan berhasil atau gagal.

Kreitner & Kinichi (2001) mengatakan bahwa hasil yang dicapai *locus of control* internal dianggap berasal dari aktifitas dirinya. Sedangkan pada individu *locus of control* eksternal menganggap bahwa keberhasilan yang dicapai dikontrol dari keadaan sekitarnya. Seseorang dengan *locus of control internal* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab atas kejadian-kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya.

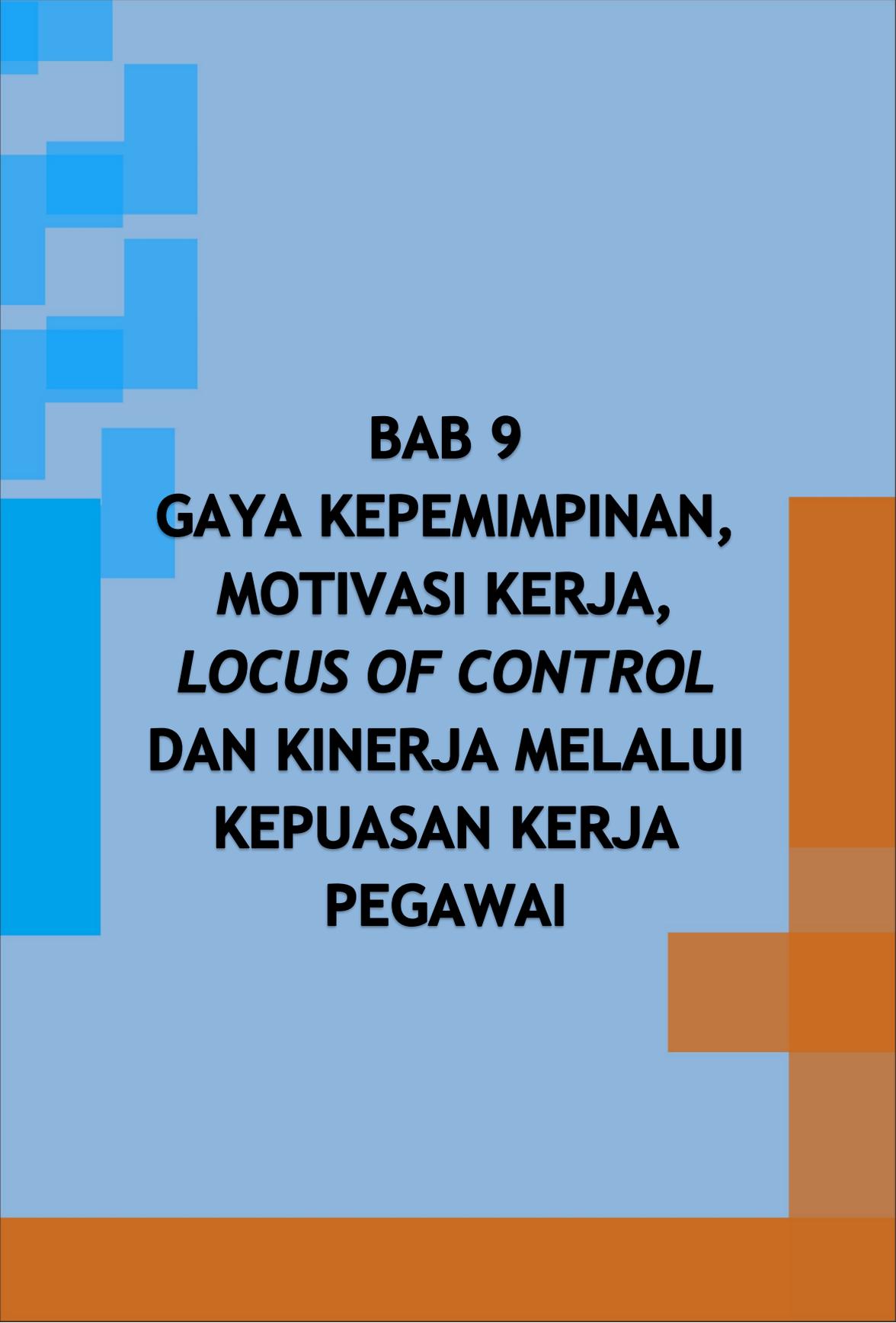
## **2. *Locus of control (external) dan kinerja pegawai***

Pegawai dengan *locus of control external* adalah mereka yang seringkali menyalahkan (atau bersyukur) atas keberuntungan, petaka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain diluar kekuasaannya. Pegawai dengan *locus of control external* seringkali menyalahkan pihak lain atas kegagalan yang dialami, mereka percaya dengan nasib namun lebih mudah stres karena tidak sikap mudah menyerah ketika berhadapan dengan masalah.

Pada *locus of control external* yang ada pada diri pegawai meyakini dengan penenuh hati bahwa peristiwa-peristiwa yang telah dialami disebabkan oleh faktor diluar kendalinya misalnya takdir, kesempatan, nasib, keberuntungan. Sikap ini dapat menjadikan pegawai menjadi malas karena menganggap bahwa kegiatan apapun yang mereka lakukan tidak akan menghasilkan kesuksesan sesuai harapan. Spector (1982)

memaparkan bahwa keyakinan yang dimiliki seseorang dengan *locus of control* eksternal dapat menjadikan mereka mengabaikan keterkaitan antara hasil yang didapatkan dengan usaha yang dilakukan sebelumnya.

Perilaku umum dari *locus of control external* yaitu depresi, cemas dan gelisah, mereka juga kurang mencari informasi-informasi yang berkaitan dengan tantangan atau kendala yang dihadapi, memiliki kemampuan yang rendah dalam beradaptasi, kemampuan yang rendah untuk berprestasi, dan kurang mampu mengendalikan emosi dan tidak percaya diri. Mereka yang memiliki *locus of control external* cenderung pasrah pada nasib, takdir, keberuntungan, kesempatan dan orang lain yang lebih berkuasa.

The background features a light blue gradient with abstract geometric shapes. On the left side, there is a vertical column of blue squares of varying sizes, some overlapping. On the right side, there is a vertical column of orange squares of varying sizes, also overlapping. At the bottom of the page, there is a solid orange horizontal bar.

**BAB 9**  
**GAYA KEPEMIMPINAN,**  
**MOTIVASI KERJA,**  
***LOCUS OF CONTROL***  
**DAN KINERJA MELALUI**  
**KEPUASAN KERJA**  
**PEGAWAI**

Temuan Studi pendalaman ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Omar & Hussin (2013), Atmojo (2012), Riaz & Haider (2010), Long et al (2104), Bushra, Usman & Naveed, (2011), Cavazotte, Moreno, & Bernardo (2013), serta Dvir, et al (2002) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan studi Brown dan Arendt (2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang efektif akan dapat membujuk orang untuk berhenti mengerjakan sesuatu yang sedang dikerjakan, untuk kemudian melakukan sesuatu yang berbeda sesuai dengan pandangan bersama. Kepemimpinan menggunakan perubahan untuk membuat kemajuan. Kepemimpinan mengandung semua yang diperlukan untuk merangsang perubahan yang konstruktif. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan penyelenggaraan berbagai kegiatan.

Fungsi kepemimpinan antara lain menetapkan tujuan, memandu, memimpin, memberi ataupun membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dengan cara menyusun struktur kelompok, menjalin jaringan komunikasi yang baik, membangun tim, menciptakan kesatuan, mempertahankan hubungan kerja sama yang harmonis dan menyelesaikan perselisihan di antara para anggota sehingga dapat menyelesaikan tugas organisasi dengan baik, memberikan supervisi atau pengawasan dan evaluasi yang efisien, proses pengendalian, pendelegasian dan pelimpahan wewenang serta membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Kreitner 2005, dan Yukl, 1998).

Pimpinan memiliki peran *Interpersonal Roles, Informational Roles, dan Decisional Roles*. Sedangkan kegiatan mereka adalah : *Routine Communication, Traditional Management, Networking, dan Human Resource Management*. Sedangkan skill bagi pemimpin adalah : (1) komunikasi verbal (2) manage waktu dan stress (3) mengelola pengambilan keputusan (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan (5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain (6) mendelegasikan wewenang (7)

menetapkan tujuan dan menjelaskan visi (8) memiliki kesadaran diri (9) membangun kerja tim (10) mengelola konflik (Luthans, 2002).

Pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator yang mengembangkan, mengkoordinasikan dan memotivasi anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin tim yang sukses dapat menciptakan atmosfer kerja yang mendorong anggota tim untuk melakukan pemecahan masalah, mencari solusi dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Penting untuk mengetahui perbedaan pemimpin (pejabat eselon) dan manajer (kepala subbidang atau kepala seksi) guna memahami sepenuhnya fungsi dari seorang pemimpin. Pemimpin dan manajer masing-masing melibatkan sekelompok aktivitas atau fungsi yang unik.

Pada umumnya manajer melaksanakan fungsi-fungsi yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyelidikan dan pengendalian. Sementara pemimpin berurusan dengan aspek-aspek antar pribadi dari pekerjaan seorang manajer. Manajer bertugas mengurus, mempertahankan, mengendalikan, memiliki pandangan jangka pendek, menanyakan bagaimana dan kapan, menerima *status quo* serta melakukan dengan benar. Sedangkan pemimpin memberi inspirasi kepada orang lain, memberikan dukungan emosional dan mencoba untuk membuat bawahannya bergerak ke arah tujuan. Pemimpin melakukan inovasi, mengembangkan, memunculkan, memiliki pandangan jangka panjang, menanyakan apa dan mengapa, menantang status quo serta melakukan sesuatu yang benar.

Hasil pengujian statistik menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Studi yang dilakukan Saleem et. al., (2010) memiliki perbedaan dengan hasil studi pendalaman ini, yaitu secara empiris tidak terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Teck-Hong & Waheed (2011); Tella, Ayeni & Popoola (2007); Singh & Tiwari (2011), Salleh et. al. (2011), serta Idrees, et. al. (2015) justru menyatakan hasil yang sama bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dijelaskan melalui penilaian responden, meski demikian masih terdapat sebagian besar pegawai kurang percaya diri untuk mendapatkan promosi jabatan, hal ini berdampak pada rendahnya sikap untuk mendapatkan pengakuan dari pemerintah daerah. Meski demikian, pegawai berkomunikasi

dengan baik pada sesama rekan kerja, mereka memiliki semangat untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, serta kemampuan pegawai yang dapat bekerja secara tim.

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang diyakini tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat diinginkannya. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu: a) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas, b) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu), c) Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Temuan Studi pendalaman ini menjelaskan bahwa *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil Studi pendalaman ini memiliki perbedaan dengan temuan Syahputra (2014) bahwa *locus of control* tidak berdampak pada kepuasan kerja. Disisi lain, temuan ini sejalan (sesuai) dengan hasil Studi pendalaman Mahajan & Kaur (2012); Chhabra (2013); Igbeneghu & Popoola, (2011), Jeloudar & Lotfi-Goodarzi (2012), serta April et. al. (2012) menyatakan bahwa *locus of control* secara empiris mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

*Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai gambaran penilaian pegawai pemda tentang *internal* dan *eksternal locus of control*. *Locus of control external* mengacu kepada keyakinan bahwa seluruh kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya. Berdasarkan hasil pengumpulan data, ditemukan beberapa responden yang memiliki *locus of control external* yang ditandai dengan anggapan pegawai bahwa setiap kegagalan atau kesuksesan disebabkan faktor ketidakmujuran atau kemujuran. Mereka juga jarang melakukan perencanaan karena menurut mereka hal tersebut tidak berguna.

Pegawai dengan *locus of control external* meyakini bahwa kejadian yang dialami tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan dirinya sendiri, atau berada diluar kontrol dirinya, mereka sangat percaya bahwa hidupnya

ditentukan oleh takdir, keberuntungan dan kesempatan. Dalam teori X dan Y oleh Mc Gregor, menjelaskan individu dengan eksternal *locus of control* akan bertipe X karena mereka tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi.

Temuan Studi pendalaman ini menjelaskan tentang kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara empiris, temuan ini didukung dan diperkuat oleh **Judge et. al. (1995)** yang menegaskan bahwa tidak terdapat hubungan substansial antara kepuasan kerja dan produktifitas. Studi **Brief (1998)** menjelaskan dalam hasil Studi pendalamannya bahwa kepuasan kerja individu umumnya tidak signifikan berhubungan dengan kinerja tugas individual. Temuan ini berbeda dengan beberapa Studi pendalaman sebelumnya diantaranya studi **Hira & Waqas (2012)**, **Prasanga & Gamage (2012)**, dan **Funmilola, Sola & Olusola (2013)** menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. **Kavita et. al. (2012)** mempertegas bahwa kepuasan kerja dan kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam suatu organisasi.

Hasil Studi pendalaman ini menjelaskan realitas bahwa tidak semua individu tertarik dengan pekerjaannya di lingkungan kerja Pemkab Maros. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dimaknai sebagai rendahnya wujud dari sikap pegawai yang menganggap bahwa menjadi pegawai pemerintah daerah (PNS) telah sesuai dengan kepribadiannya. Mereka menganggap gaji dan tunjangan lain yang diterima belum sesuai dengan tanggung jawab dan pengabdian. Jaminan kesehatan sebagai PNS dinilai belum sesuai dengan kebutuhan pegawai. Akibatnya beberapa target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan prestasi kerja pegawai menurun.

Selain itu, pegawai di Pemkab Maros beranggapan, bahwa tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan atau diberi kesempatan yang sama, kebijakan yang tidak diterapkan dalam praktiknya, juga tidak semua pegawai memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan. Semua ini mempengaruhi kinerja akibat kurang atau tidak optimalnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai. Juga menyangkut pemenuhan kebutuhan materil yang relatif tidak mendapat tanggapan disebabkan adanya ketentuan yang juga sifatnya terbatas, dalam hal anggaran atau gaji.

Tingkat kepuasan kerja pegawai dapat pula diamati dari aspek pengawasan, kurangnya partisipasi pimpinan untuk memperhatikan proses kerja yang dilakukan pegawai. Pimpinan kurang mengarahkan perhatiannya dalam mengantisipasi kegagalan pencapaian kerja. Rendahnya kepuasan terhadap rekan kerja tercermin dari sikap dan perilaku rekan kerja jarang memberikan dukungan. Namun disisi lain rekan kerja bisa diajak bekerjasama dengan baik.

Setiap pegawai mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. perbedaan ini akan terbawa dalam pekerjaannya, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula meski bekerja di tempat yang sama. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari yang diharapkan, maka akan menyebabkan pegawai tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, dan kesempatan berkembang.

Di sisi lain, menyangkut kepuasan atau ketidakpuasan ini menurut tulisan **Rosnani (2012:10)**, yaitu bila kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah karena pegawai memiliki kepuasan kerja tinggi terhadap pekerjaannya akan dapat melakukan pekerjaan dengan tenang, menangani permasalahan dengan cepat, dan memiliki kedewasaan psikologis yang matang dalam bekerja, sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan akan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan pada gilirannya semua ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh temuan Studi pendalaman yang dilakukan oleh Bagia (2005) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

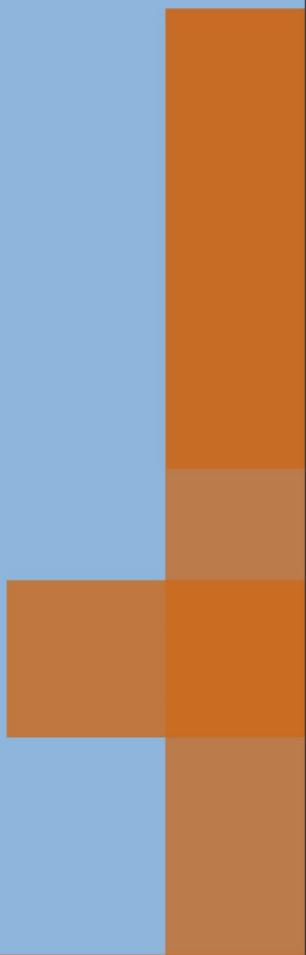
Studi pendalaman tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins (2008): “karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif”. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Pendapat serupa juga dikatakan Dessler (Wibowo, 2007) yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya

lebih baik kinerjanya daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Para karyawan yang memperoleh kepuasan kerja menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja tinggi (**Rosnani, 2012:10**).

Jadi sesungguhnya, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Teori kepuasan kerja menurut **Wexley dan Yulk (1977:98)** dapat diterangkan menurut 3 macam teori, yaitu: Pertama, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Berarti, pegawai akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut Studi pendalaman yang dilakukan oleh **Wanous dan Lawler (1972:96)** mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

Teori *equity* yang dikembangkan oleh **Adam (1963)**. Pada prinsipnya mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu: (a) *input*, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) *outcomes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) *comparisons personal*, adalah perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya.



# **BAB 10**

# **PENUTUP**

Gaya kepemimpinan pada pemerintahan daerah mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kemampuan manajerial pimpinan yang baik, dan mampu bersikap adil terhadap bawahannya. Pimpinan memiliki kemampuan terkait peningkatan inovasi dan kreativitas pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas. Pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya dan antusiasme yang baik terhadap pekerjaannya. Selain itu, pegawai memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan institusi yang disebabkan oleh. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menyiratkan bahwa motivasi kerja pegawai ikut menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan memudahkan pegawai menyelesaikan pekerjaan kantor dengan baik. *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik *locus of control* pegawai maka semakin baik pula kepuasan kerjanya. *Locus of control* berperan penting dalam sikap dan tingkah laku pegawai dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan menunjukkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menegaskan peran pemimpin yang penting dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Pimpinan memiliki tanggung jawab besar untuk memahami masalah organisasi secara komprehensif. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan berpengaruh positif signifikan. Motivasi kerja yang ditingkatkan akan mempengaruhi kinerja pegawai Pemda. Tingginya motivasi kerja pegawai pemerintah daerah diwujudkan melalui keinginan mereka berprestasi, kemampuan pegawai dalam meningkatkan prestasi untuk mengimbangi capaian rekan kerja lainnya yang lebih produktif. Pegawai memiliki keinginan yang besar untuk terus berinovasi dalam bekerja. *Locus of control* terhadap kinerja pegawai menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan. *Locus of control* yang ditingkatkan secara kualitas akan mempengaruhi serta meningkatkan kinerja pegawai. *Locus of control* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebagai wujud dari penilaian responden tentang *internal* dan *eksternal locus of control*.

Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan terdapat pengaruh signifikan. Gaya kepemimpinan yang ditingkatkan mempengaruhi kinerja pegawai Pemda melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan Pemda yang efektif akan dapat membujuk pegawai melakukan sesuatu yang berbeda sesuai dengan pandangan bersama demi

kepentingan bersama. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Responden yang memiliki *locus of control external* yang ditandai dengan anggapan pegawai bahwa setiap kegagalan atau kesuksesan disebabkan faktor ketidakmujuran atau kemujuran.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tidak semua pegawai tertarik dengan pekerjaannya di lingkungan kerja pemerintah daerah. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat dimaknai sebagai rendahnya wujud dari sikap pegawai yang menganggap bahwa menjadi pegawai pemerintah daerah (PNS) telah sesuai dengan kepribadiannya. Target pekerjaan tidak tercapai, tujuan-tujuan organisasi tertunda dan kepuasan dan prestasi kerja pegawai menurun.

Hasil Studi pendalaman ini dapat menjadi acuan dan rekomendasi bagi Pemda untuk mengevaluasi dan meningkatkan kepercayaan pimpinan baik terhadap bawahan maupun terhadap organisasi. Diharapkan pimpinan dapat menyesuaikan kondisi dinas / unit kerja berdasarkan kebutuhan. Perubahan dalam lingkungan pemerintahan daerah sangat ditentukan oleh peran pimpinan diseluruh jenjang struktur organisasi, dalam hal ini diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan ideal berupa kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Pada dasarnya motivasi kerja pegawai telah baik, hal ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara membuat rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang agar pegawai lebih termotivasi. Selain itu, diperlukan pengawasan kepada pegawai agar kemampuan kerja pegawai lebih berkembang. Upaya lainnya untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu bergabung dengan kerja kerja yang termotivasi dalam pekerjaan untuk saling bertukar pikiran dan dapat menjadi inspirasi bagi pegawai lainnya.

Hasil pengujian *internal locus of control* menunjukkan bahwa pegawai pemda cenderung masih memiliki inisiatif (ditentukan oleh tindakan) yang rendah. Hal ini menjadi bahan pertimbangan bagi Pemda untuk membentuk kepribadian aparatur negara sebagai individu yang produktif dan berkinerja lebih baik melalui peningkatan *internal locus of control* yaitu memberikan pelatihan keterampilan maupun keterampilan kemampuan (kompetensi). Hal

penting lainnya yang harus diperhatikan oleh pimpinan yaitu meminimalisir eksternal *locus of control* pegawai.

Kinerja aparatur pada dasarnya terbentuk setelah aparatur merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan aparatur belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja pegawai akan sulit terbentuk. Ini berarti, dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai diperlukan berbagai upaya konkrit dari pemerintah daerah berupa menciptakan tantangan baru, karena pegawai merasa bosan dengan pekerjaan yang monoton dan membosankan. Tantangan tersebut berupa penugasan baru, setiap pekerjaan membutuhkan skill atau keterampilan tertentu sesuai dengan tupoksi masing-masing. Tingkat kesulitan pekerjaan serta kesesuaian keterampilan yang dimiliki akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A., 2006. *Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice*. *Psychiatr Serv.*, 57(8): Pp.1162–1169.
- Abdullah, M. T., 2013. *Desentralisasi Dan Efektivitas Pemerintahan Daerah Kabupaten Maros*. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, Vol. 26, No. 2, hal. 108-118.
- Adiperdana, A., 2016. *Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Revolusi Mental Birokrasi Sebagai Upaya Membentuk Pemerintahan Berkelas Dunia*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. <https://www.menpan.go.id/cerita-sukses-rb/5416-implementasi-reformasi-birokrasi-melalui-revolusi-mental-birokrasi-sebagai-upaya-membentuk-pemerintahan-berkelas-dunia>
- Ahmed, I., Muhammad Musarrat Nawaz, Naveed Iqbal, Imran Ali, Zeeshan Shaukat, Ahmad Usman. 2010. *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction (A Case Study of University of the Punjab, Pakistan)*. *International Journal of Business And management*. March, Vol. 3, No. 5. Page : 70-80.
- Aiken, L. R. 1987. *Psychological Testing and Assessment*. Seventh edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. 2015. *Integrating The Organizational Change Literature: A Model For Successful Change*. *Journal Of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 2, Pp. 234-262.
- Alkahtani, A. H., 2016. *The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence*. *Business and Management Studies*, Vol. 2, No. 1; Pp.23-34.
- Almutairi, D. O. 2016. *The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance*. *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 1; 2016, Pp. 231-241.

- Al Zefeiti, S. M. B., 2017. *The Influence of Transformational Leadership Behaviours on Oman Public Employees' Work Performance*. Asian Social Science; Vol. 13, No. 3, Pp. 102-116.
- Amanchukwu, R. S., Stanley, G. J., & Ololube, N. P., 2015. *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. Scientific & Academic Publishing, 5(1): 6-14.
- Amstrong, M., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Andersen, L. B., N. W. Nielsen, A. Bøllingtoft, J.Ladenburg, C. B Jacobsen, P. A. Nielsen, T. Eriksen, A-L. Holten, H. H. Salomonsen, U. T. Jensen, L. L. Bro, & A. Würtz. 2015. *Leadership And Performance*. Project description and status, Aarhus University.
- Anderson, P., 2014. *Employee Performance Evaluations. Execution is the Difference*. SAP Company.
- Antoni, R. N., dan Young, D., 2003. *Management Control in Nonprofit Organization*. McGraw-Hill Companies, New York.
- Anwar, K., Adisasmita, R., dan Nursini. 2012. *An Analysis Of Economic Growth Determinants And Investment Needs Of Maros Regency (Analisis Determinan Pertumbuhan Ekonomi Dan Kebutuhan Investasi Kabupaten Maros)*. Pemkab Maros-UNHAS.
- Anyim, C.F., Chidi, O.C., Badejo, A.E. 2012. *Motivation and Employees' Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria*. International Journal of Business Administration. Vol. 3, No. 1.
- April, K.A., Dharani, B., Peters, K. 2012. *Impact of Locus of Control Expectancy on Level of Well-Being*. Review of European Studies. Vol. 4, No. 2.
- Arakeri, S. H., & Sunagar, B. V. 2017. *Locus of Control: Influence of Internality, Externality-Others, Externality-Chance among Management Students*. The International Journal of Indian Psychology, Volume 4, Issue 2, No. 94, Pp. 154-163.

- Atkinson, J., & Litwin, G.H. 1960. *Achievement Motive and Text Anxiety Conceived as Motive to Approach Success and Motive to Avoid Failure*. Bobbs-Merrill Company.
- Atkinson, J., & Feather, N., 1974. *A Theory of Achievement Motivation* (6 ed). Krieger Pub Co.
- Atmojo, M. 2012. *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*. International Research Journal of Business Studies. Vol. 5, No. 2.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Maros. *Maros dalam Angka Tahun 2014*.  
 \_\_\_\_\_ *Maros dalam Angka Tahun 2015*.
- Bakti, S. 2015. Aparatur Sipil Negara Sebagai Harapan Baru. <http://www.boyyendratamin.com/2015/01/aparatur-sipil-negara-sebagai-harapan.html>
- Basak, S. K., 2014. *A Comparison of University Academics Job Factors: Satisfaction and Dissatisfaction*. Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. 6, No. 6, pp. 500-508.
- Basirudin, N. B., R. Basiruddin., M. Mokhber, S. Z. A. Rasid., N. A. M. Zamil. 2016. *Organizational Citizenship Behaviour in Public Sector: Does Job Satisfaction Play a Role*. International Journal of Economics and Financial Issues| Vol 6, Special Issue (S8), Pp. 376-381.
- Basri, H, and Nabiha, A.K.S. 2014. *Accountability Of Local Government: The Case Of Aceh Province, Indonesia*. Asia Pacific Journal of Accounting and Finance Volume 3 (1), December, Pp 1-14.
- Basri, S. 2011. *Pengertian Motivasi dan Definisi Motivasi dalam Organisasi*. Organisasi dan Manajemen. <http://setabasri01.blogspot.co.id/2011/01/motivasi-adalah-dimensi-subyektif-ada.html>
- Belias, D., & Koustelios, A., 2014. *Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review*. International Review of Management and Marketing, Vol. 4, No. 3, 2014, pp.187-200.

- Benowitz, E. A., 2001. *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Benyamin, L., & Flyinn, F. J. 2006. *Leadership Style and Regulatory Mode: Value From It*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, pp.216-230.
- Boyne, G. A., 2003. *Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, no. 3, pp. 367–394.
- Brief, A.P. 1998. *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brophy, J. E., 2014. *Motivating Student to Learn*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Burma, Z. A., 2014. *Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations*. *International Journal of Education and Social Science*. www.ijessnet.com., Vol. 1 No. 2; September 2014, 85 – 94.
- Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. 2011. *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2. No. 18.
- Bryant, C dan White, L. G., 1987. *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*. Terjemahan. LP3ES, Jakarta.
- Caillier, J. G., 2014. *Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study*. *Sage Journals*, vol. 43 no. 2 Pp.218-239.
- Çalışkan E. N., 2010. *The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance*. *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116

- Cavazotte, F., Moreno, V., Bernardo, J. 2013. *Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-Efficacy*. BAR, Rio de Janeiro. Vol. 10. No. 4.
- Cherrington, D. J., 1994. *Organization Behavior; The Management of Individual and Organizational Performance*. A Division of Simon of Schuler inc.
- Cherry, K. 2017. *What Is the Trait Theory of Leadership?* *Psicology*. <https://www.verywell.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322>
- Cheung, A. B. L., 2013. *Public Governance Reform In Hong Kong: Rebuilding Trust And Governability*. *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 26 Issue: 5, Pp.421-436.
- Chhabra, B. 2013. *Locus of Control As A Moderator in the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Indian IT Professionals*. *Organizations And Markets In Emerging Economies*. Vol. 4, No. 2.
- Chi Hsinkuang., Yeh Hueryren ., dan Chen Yuling. 2010. *The Moderating Effect of Locus of Control on Customer Orientation and Job Performance of Salespeople*. *Journal The Business Review*, Cambridge, Vol. 16, Num.2, December, pp. 142-146.
- Codreanu, A. 2010. *Organizational Change: A Matter Of Individual And Group Behavior Transformation*. *Journal Of Defense Resources Management* No. 1 (1), Pp. 49-56.
- Cossin, D & Caballero, J. 2013. *Transformational Leadership*. Background Literature Review. IMD Global Board Center.
- Coste, A. I., and Tudor, A. T., 2013. *Service Performance - Between Measurement and Information in the Public Sector*. Published by Elsevier Ltd. under responsibility of Lumen Research Center in Social and Humanistic Sciences, Procedia - Social and Behavioral Sciences. *Journal* 92, 215 – 219.
- Crider, A. B., 1983. *Psychology*. Scott, Foresmen & Company

- Curristine, T. 2005. *Government Performance: Lessons and Challenges*. OECD Journal On Budgeting – Volume 5 – No. 1, pp 128-151.
- D’ortenzio, C,. 2012. *Understanding Change And Change Management Processes: A Case Study*. University Of Canberra, Australia.
- Daft, R.L. 2005. *The Leadership experience*. (3rd ed.). Mason, Oh: Thomson South-Western.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Organization Theory and Design*. 7th edition. South-Western College Publishing, Thomson, U.S.A.
- Dana, L. P., (Editor in Chief). 2017. International Journal of Public Sector Performance Management. ISSN online: 1741-105X. <http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijpspm>
- Darmanto., F. S,. 2010. *Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dalam Rangka Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara. Vol. 10, No. 2.
- Darshani, R.K.N.D. 2014. *A Review Of Personality Types And Locus Of Control As Moderators Of Stress And Conflict Management*. International Journal Of Scientific And Research Publications, Volume 4, Issue 2, Pp. 1-8.
- Davar, S. C & Bala, R. 2012. *Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis*. Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 48, No. 2 (October), Pp. 290-30.
- Deeksha, S. 2016. *Locus of Control: Meaning, Types and Influence*. PsychologyDiscussion. <http://www.psychologydiscussion.net/articles/locus-of-control-meaning-types-and-influence-psychology/1424>
- Desderio, C. M., N. Piason, & T. Bhebhe. 2016. *Leadership Style And Employee Performance In Parastatals: A Case Of The Transport Sector*. Journal Of Business Management Science, Vol 2 Issue 1, Pp. 69-86.
- Dessler, G,. 2003. *Human Resources Management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

- Devi, R. 2016. *A Study of Relationship between Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-8, Pp. 508-513.
- Dielman, TE, Campanelli, P. C., Shope, J. T., Butchart, A. T. 1987. *Susceptibility to Peer Pressure, Self-Esteem, and Health Locus of Control as Correlates of Adolescent Substance Abuse*. Health Education Quarterly, 14(2). P.207-221.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., and Ivancevich, J., 1994. *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- Doshi, P. V., 2016. *Does Organisational Climate Affects Performance of Employees? A Case Study of Almin Extrusion*. International Interdisciplinary Research Journal, Volume-VI, Pp. 63-73.
- Dubrin, A. 2004. *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., Shamir, B., 2002. *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance A Field Experiment*. Academy of Management Journal. Vol. 45, No. 4.
- Dwiyanto, A. 2002. *Migrasi dan Otonomi Daerah : Dapatkah Berjalan Bersama* , Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Embry, A., Radgett, M. Y., Caldwell, C. B., 2008. *Can Leader Step Outside of The Gender Box? An Examination of Leadership Gender Role Stereotyps*, Journal of Leadership, Vol. 15, No. 1: 30-45.
- Emery, Charles, R., Barker, Katherine, J. 2007. *The Effect Of Transactional And Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personnel*. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 11.
- Esowe, S. L., Ilori, G. E., Kabir, A. A., & Udo Udo, E. E., 2017. *Leadership Styles of Chief Executive Officers and Growth of Business*

*Organizations*. International Journal of Social Sciences and Management Research Vol. 3, No.1, Pp. 1-15.

Fainshmidt, S., Smith, A., & Guldiken, O., 2017. *Orchestrating The Flow Of Human Resources: Insights From Spanish Soccer Clubs*. Strategic Organization, <http://journals.sagepub.com>

Farasmy, N., Kausar dan Hasrat. 2011. *Analisis Kinerja Aparatur Kecamatan Mamuju Kabupaten Mamuju Sulawesi Barat*. Universitas Hasanuddin.

Fernandes, C., & Awamleh, R. 2011. *The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employee's Satisfaction And Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment*. *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 3, No. 8.

Fernandez, S., Cho, Y.J., Perry, J.L., 2010. *Exploring The Link Between Integrated Leadership And Public Sector Performance*. *The Leadership Quarterly* 21, pp. 308–323.

Filho, A. dM., Pimenta, C. L., & Borges, K. M. dA. 2015. *Study of the Leadership Styles Considering Gender Differences*. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 15 Issue 2, Pp. 15-22.

Frey, C., and Osborne, M. 2013. *The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerization*. The Oxford Martin Programme.

Funmilola, O.F., Sola, K.T., Olusola, A.G. 2013. *Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in a Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4, No. 11.

Germano. M. A. 2010. *Leadership Style and Organizational Impact*. ALA-APA, the organization for the advancement of library employee. <http://ala-apa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnely, Jr, J. H. 1997. *Organization: Behavior, Structur, Processes*, Ninth Edition, Irwin.

---

*Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Jakarta : Binapura Aksara Publisher.

- Girma, S. 2016. *The Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction And Culture Of The Organization*. International Journal Of Applied Research, 2(4): Pp. 35-45
- Go MAD Thinking. 2016. *Facing The 21st Century Challenge In The Public Sector*. <http://www.gomadthinking.com/culture/facing-the-21st-century-challenge-in-the-public-sector/>
- Gordon, T., 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Greenberg, J, & Baron, **R. A.**, 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, D. P., 2014. *Locus of Control and Psychological Well-Being: Separating the Measurement of Internal and External Constructs -- A Pilot Study*. Eastern Kentucky University.
- Halpert, R, & Hill, R. 2011. *28 Measures Of Locus Of Control*. Will To Power Press, Beach Haven, NJ.
- Hanna, S. 2017. *Leadership As A Driver For Organizational Change*. Business Ethics and Leadership, Volume 1, Issue 1, Pp. 74-82.
- Harland, L.K, Harrison, W., Jones, J. R., & Palmon, R.R., 2005. *Leadership Behaviors And Subordinate Resilience*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11, Pp. 2-14.
- Hasibuan , M. S. P., 1996. *Organisasi & Motivasi* , Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Heady, F. 1995. *Public Administration: A Comparative Perspective*. Public Administration and Public Policy, No 59, New York : Marcel Dekker.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W., 2006. *Management des Organisations*. de Boeck et Larcier 2ème édition, P358.

- Helepota, H .A., 2005. *Motivational Theories And Their Application In Construction*. Cost Engineering, Vol. 47, No. 3, Pp. 14-35.
- Heller, R., 1998. *Motivating People (Essential Managers)*. Dorling Kindersley.
- Hersey, P. 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Delaprasata. Jakarta.
- Herzberg, F. 1964. *The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower*. Personnel Administrator (27) pp: 3-7.
- Hill, R. 2016. *Locus of Control, Academic Achievement, and Discipline Referrals*. Dissertation, Murray State University, KY.
- Hira, A., & Waqas, I., 2012. *A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3. No. 19.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. 2002. *The Essence Of Strategic Leadership: Managing Human And Social Capital*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(1), 3–14.
- Hitchcock, A., Laycock, K., & Sundorph, E. 2017. *Towards A Leaner, Smarter Public-Sector Workforce*. Work In Progress, Reform, 45 Great Peter Street, London. ISBN 978-1-910850-02-2.
- House R.J. et al. (eds.),. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- Humas Pemkab Maros. Website Resmi. <http://maroskab.go.id/2013/04/bupati-maros-patuhi-sistem-jangan-hanya-patuhi-figur.html>
- 
- <http://maroskab.go.id/2013/06/pemkab-maros-resmi-bentuk-ppid.html>
- 
- <http://maroskab.go.id/2014/03/pemkab-maros-terus-memacu-laju-pembangunan.html>

---

[http://maroskab.go.id/2015/03/  
lkpi-akhir-masa-jabatan-bupati-dan-wabup-maros-diserahkan.html](http://maroskab.go.id/2015/03/lkpi-akhir-masa-jabatan-bupati-dan-wabup-maros-diserahkan.html)

---

<http://maroskab.go.id/2015/04/maros-raih-opini-wtp-clear-and-clean-dari-bpk.html>

---

[http://maroskab.go.id/2015/04/  
maros-raih-opini-wtp-clear-and-clean-dari-bpk.html](http://maroskab.go.id/2015/04/maros-raih-opini-wtp-clear-and-clean-dari-bpk.html)

Hummel, R. P., 1982. *The Bureaucratic Experience*. Second Edition, St Martini Press, New York.

Hyatt, T.A. dan Prawitt, D.F. 2001. Does congruence between audit structure and auditors locus-of-control affect job performance ?. *The Accounting Review*, Vol. 76 No. 2, hal. 263-74.

Ice. M. 2016. *A Study On Job Satisfaction Among Employees Job Satisfaction*. **Research Interests: Strategic Human Resource Management** , Accelerating the World's Research, Academia.[https://www.academia.edu/9419101/A\\_STUDY\\_ON\\_JOB\\_SATISFACTION\\_AMONG\\_EMPLOYEES\\_JOB\\_SATISFACTION](https://www.academia.edu/9419101/A_STUDY_ON_JOB_SATISFACTION_AMONG_EMPLOYEES_JOB_SATISFACTION)

Idrees, Z., Xinping, Xia., Shafi, K., Hua, L., Nazeer, A. 2015. *Effect Of Salary, Training And Motivation On Job Performance Of Employees*. *American Journal of Business, Economics and Management*. 3 (2).

Igbeneghu, B.I., Popoola, S.O. 2011. *Influence of Locus of Control and Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Study of Medical Records Personnel in Univeristy Teaching Hospitals in Nigeria*. University of Nebraska.

İkinci, S. S., 2014. *Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training*. *Management and Organizational Studies*, Vol. 1, No. 2, Pp.122-128.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T., 2002, *Organizational Behavior and Management*. 6<sup>th</sup> ed., New York: McGraw-Hill.

- Jeaw, M. C., Mein, W. S., Mei, J. L., & Fu, A. S.. 2016. *Organizational Change and Development*. NACS. T&D 飛訊第113 期發行日期: 100 年02 月16 日, Pp. 1-13.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M.F., Rasheed, A., Aamir, A.,. 2012. *Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3, No. 21.
- Jeloudar, S.Y., Lotfi-Goodarzi, F,. 2012. *Predicting Teacher's Locus of Control and Job Performance Among MA and BA Teachers Senior Secondary Schools*. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 2, No. 12.
- Judge, T.A., Hanisch, K.A., Drankoski, R.D. 1995. *Human Resources Management and Employee Attitudes*. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resources management*. Oxford, England.
- Jones, M,. 2005. *Dysfunctional Leadership = Dysfunctional Organization*. International Institute of Management, Executive Journal, January (V1.0).
- Jones, P,. 2002, *The Performance Management Pocketbook*. Published Alresford: Management Pocketbooks.
- Jones, D. S., 2013. *Procurement Reform In The Philippines: The Impact Of Elite Capture And Informal Bureaucracy*. International Journal Of Public Sector Management, Vol. 26 Issue: 5, Pp.375-400.
- Kaho, J. R.,. 2002. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kamdron, T. 2015. *Work Motivation: Relationships with Job Satisfaction, Locus of Control and Motivation Orientation*. International Journal of Liberal Arts and Social Science, Vol. 3 No. 6, Pp. 125-148.
- Kamery, R. H.,. 2004. *Employee Motivation As It Relates To Effectiveness, Efficiency, Productivity, And Performance*. Journal. Nova Southeastern

University. Allied Academies International Conference . Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues, Volume 8, Number 2. Page : 139-144.

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Laporan *Perkembangan Nilai Akuntabilitas Kinerja Kementerian/Lembaga/Instansi Pemerintah (Desember 2015)*.

2015.

---

*Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.*

Kerber, K. W., & Campbell, J. P. 1987. *Job Satisfaction: Identifying The Important Parts Among Computer Sales And Service Personnel. Journal of Business and Psychology, 1(4), 337-352.*

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, Hy. 2015. *The Impact Of Leadership Styles On Innovation Management - A Review And A Synthesis.* Journal Of Innovation Management, JIM 3, 4, Pp. 22-41.

Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. 2016. *Leadership Theories and Styles: A Literature Review.* Journal of Resources Development and Management, Vol.16, Pp. 1-7.

Kim, S., 2005. *Individual Level Factors And Organizational Performance In Government Organizations.* Journal Of Public Administration Research And Theory 12, 2: 245-261.

Koh, W.L.; Steers, R.M.; Terborg, J.R., 1995. *The Effects Of Charismatic Leadership On Teacher Attitudes And Student Performance In Singapore.* Journal of Organizational Behavior, 16 : 319-333.

Kolski-Andreaco, A. 2012. *How Resilience Matters In The Workplace And What Employers Can Do To Increase It. SmartBusiness.* Retrieved from <http://www.sbsonline.com/2012/12/how-resiliencematters-in-the-workplace-and-whatemployers-can-do-to-increase-it/>.

Korbi, K. 2015. *Leadership and Strategic Change.* Journal of Organizational Management Studies, Volume 2015, Pp. 1-32.

- Koval, B. 2009. *Brian Koval's Coaching Corner: Responsibility and Choice*. The Money Quotient Team, on July 22nd, <http://blog.moneyquotient.org/2009/07/brian-kovals-coaching-corner-responsibility-and-choice-by-brian-koval/>
- Kraipetch, C., Kanjanawasee, S. & Prachyapruit, A. 2013. *Organizational Effectiveness Evaluation For Higher Education Institutions*, Ministry Of Tourism And Sports. Organizational Effectiveness Evaluation, Research in Higher Education Journal, Pp. 1-10.
- Kreitner R, & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition, International Edition, New York : Mc Graw-Hill Companies. Inc.
- Krishnan, Venkat R. and Ekkirala S. Srinivas. 1998. *Transactional and Transformational Leadership An Examination Of Bass's (1985) Conceptualization In The Indian Context*, (1998), Paper presented at Asia Academy of Management Meeting, Hong Kong, Xavier Labour Relations Institute, Jamshedpur, India.
- Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) tahun anggaran 2014 dan akhir masa jabatan Bupati dan Wakil Bupati (Wabup) Maros periode 2010-2015.
- Lawler III, E. E., and Boudreau, J. W., 2015. *Global Trends in Human Resource Management, A Twenty-Year Analysis*. Stanford University Press.
- Lee, C., 2013. *Strategic Human Resources Is Key To Organizational Success*. July 11<sup>th</sup> . Performance Management Journal.
- Lefcourt, H. 1982. *Locus of Control : Current Trends in Theory and Reserach*. 2nd ed.; Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K., 1939. *Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-301.
- Lindner, J. R. 1998. *Understanding Employee Motivation*. Journal of Extension. Volume 36, Number 3, Research and Extension Associate, The Ohio State University.

- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart,. 2002. Developing A Leadership-Rich Culture: The Missing Link To Creating A Market-Focusedorganization. *Journal Of Market-Focused Management* , Vol. 5, Pp.149-163.
- Long, C.S., Yusof, W.M.M., Kowang, T.O., Heng, L.H. 2014. *The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction*. *World Applied Sciences Journal* 29 (1).
- Lumbasi, G. W., Kaol, G. O., & Ouma, C. A. 2016. *The Effect Of Participative Leadership Style On The Performance Of COYA Senior Managers In Kenya*. *Researchjournali's Journal of Management* Vol. 4, No. 5, Pp. 1-12.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Lussier R. N, & Achua, C. F., 2010. *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*. 4<sup>th</sup> Edition, Mason: South-Western Cengage Learning.
- Mangkunegara, A. A. P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Education**
- Manichander, T. 2014. *Locus Of Control And Performance: Widening Applicabilities*. *Paripex - Indian Journal Of Research*, Volume : 3 | Issue : 2 |, Pp. 84-86.
- Marchalina, L., & Ahmad, H. 2017. *The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies*. *Business Management and Strategy*, Vol. 8, No. 1, Pp. 1-17.
- Markos, S., & Sridevi, M. S., 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12, Pp. 89-96.
- Mafini, C. & Poee, D. R. I., 2013. *The Relationship Between Employee Satisfaction And Organisational Performance: Evidence From A South African Government Department*. *Journal Of Industrial Psychology/SA Tydskrif Vir Bedryfsielkunde*, 39(1),9 pages.

- Mahajan, N., Kaur, J., 2012. *Relation Between Locus of Control of College Teachers and Their Job Satisfaction*. International Journal of Applied Psychology. 2 (5).
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi 2, Penerbit: UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Maier, A., Nicoară, D., & Maier, D. *Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization*. Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 109, 8 January 2014, Pages 645-648
- Makmun, A. S., 2003. *Psikologi Pendidikan*. PT Rosda Karya Remaja, Bandung.
- Mali, V. 2013. *A Study on Locus of Control and its Impact on Employees' Performance*. International Journal of Science and Research (IJSR). Vol. 2, Iss 12.
- Mangkunegaran, P. A., 2005. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga berencana Nasional, Kabupaten Muara Enim*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No 6, Desember.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H., 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku I, Terjemahan, Jakarta: Salemba Empat.
- McClelland, D 1953. *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- \_\_\_\_\_,. 1961. *The Achieving Society*. Princeton, NJ.: D. Van Nostrand Co.
- McCleskey, J. A., 2014. *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*. Journal of Business Studies Quarterly, 2014, Volume 5, Number 4, Pp. 117-130.

- Megalia, R. 2011. *Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur : Studi Tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sdm Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Di Indonesia*. Jurnal Pendidikan Sains Sosial Dan Kemanusiaan (Sosiohumanika) 4 (2), 259-286.
- Mensah, E. B. K., & Tawiah, K. A., 2015. *Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana*. Journal of Industrial Engineering and Management, 9(2), Pp. 255-309.
- Metwally, A.H, Nada El-bishbishy and Yehia Sabri Nawar. 2014. *The Impact Of Transformational Leadership Style On Employee Satisfaction*. The Business & Management Review, Volume 5 Number 3 November 2014 International Trade & Academic Research Conference (ITARC), 3-4th November, UK. Pp. 32-42.
- Miller, D and Sardais, C., 2011. A Concept of Leadership for Strategic Organization. Journal of Strategic Organization, Vol : 9.
- Milkovich, G.T.: Wigdor, A.K., 1991. *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. National Academy Press, Washington.
- Moynihan, D. P, Sanjay K. Pandey, Bradley E. Wright. 2011. *Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use*. Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published. Pp.1-22.
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. 2004. *Integrative Leadership in the Public Sector A Model of Performance-Information Use*. Governance: An International Journal of Policy and Administration, 10(3)
- Muhlis, H. 2014. *Leadership And Performance Of Provincial Government Employee Of South Sulawesi, Indonesia: The Influence Of Work Capability, Motivation And Behavior Relationship*. Journal Of Management Policies And Practices March 2014, Vol. 2, No. 1, Pp. 97-118 Issn: 2333-6048. American Research Institute For Policy Development 42 Monticello Street, New York, Ny 12701, Usa.

- Mujkić, A., Šehić, D., Rahimić, Z., & Jusić, J., 2014. *Transformational Leadership And Employee Satisfaction*. Ekonomski Vjenski, Econsview, God. XXVII, BR. 2/2014. str. 259-270.
- Mullins, L. J., 2005. *Management and Organisational Behavior*. 7<sup>th</sup> Edition, Essex: Pearson Education Limited.
- Murty, G. R. K., 2013. *Christopher Reeve: A Superman With Internal Locus of Control*. <http://karpuramanjari.blogspot.co.id/2013/06/christopher-reeve-superman-with-13.html>
- Nankervis, A.R. Stanton, P. & Foley, P. 2012. *Exploring the Rhetoric and Reality of Performance Management Systems and Organisational Effectiveness– Evidence from Australia*. Research and Practice in Human Resource Management, Journal, Vol. 20: Ed. 1 , 40-56.
- Neill, J. 2006. *What is Locus of Control ?* <http://wilderdom.com/psychology/loc/LocusOfControlWhatIs.html>
- Noor, H. A. F., 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Karakteristik Individu Serta Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kertja Dan Kinerja Pejabat Pengelola Keuangan Di Lingkungan Pemerintah Kota Samarinda*. Disertasi, Universitas Airlangga.
- Northouse, P. G., 2016. *Leadership, Theory and Practice*. Seventh Edition, Western Michigan University. SAGE Publications, Inc.
- Olusegun, S. O., 2013. *Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Univerisities in South West Nigeria*. Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 914. P-1-22.
- Omar, W.A. Wan, and Hussin, F., 2013. *Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3 No. 2, Pp. 346-365.
- Orazi, D., Good, L., Robin, M., Van Wanrooy, B., Butar Butar, I., Olsen, J., & Gahan, P. 2014. *Workplace Leadership, A Review Of Prior Research*. The University of Melbourne & Centre for Workplace Leadership.

- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Lapid, M., Self, W., 2010. *How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment On Strategy Implementation*. Journal Title: The Leadership Quarterly, Volume: 21, pp.104-113.
- Peretomode, O. 2012. *Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same*. IOSR Journal Of Business And Management, 4(3), 13-17.
- Patten, M. D. 2005. An Analysis of The Im-pact of Locus of Control on Auditor in-ternal Job Performance and Satisfaction. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 9. hal. 1016-1029.
- Patunru, A., & Rahardja, S., 2015. *Trade Protectionism In Indonesia: Bad Times And Bad Policy*. Lowy Intitute for International Policy. <https://www.lowyinstitute.org/publications/trade-protectionism-indonesia-bad-times-and-bad-policy>
- Pickens, J. 2005. *Attitudes and Perceptions*. Organizational Behavior in Health Care, Chapter 3, Jones and Bartlett Publishers Canada.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. 2015. *Relation Between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services*. Social and Behavioral Sciences, Volume 175, Pages 480-487
- Prasanga, A.P. Amila., Gamage, A.S. 2012. *Job Satisfaction and Job Performance of the Sailors in Rapid Action Boat Squadron of Sri Lanka Navy*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. Vol. 3, No. 1.
- Rasheed, M. I., Aslam, D and Sarwar, S., 2010. *Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB*. Journal of Management Research ISSN 1941-899X, 2010, Vol. 2, No. 2: E3.
- Renjith, V., Renu G, & George, A, . 2015. *Transformational Leadership In Nursing*. International Journal of Scientific Research & Management Studies 2(2): Pp. 112-118 .

- Riaz, A., Haider, M.H. 2010. *Role Of Transformational And Transactional Leadership On Job Satisfaction And Career Satisfaction*. BEH-Business and Economic Horizons. Vol. 1, Iss 1.
- Riggs, F. W.,. 1994. *Administrasi Negara Negara Berkembang, Teori Masyarakat Prismatic*. (Terjemahan), Penerbit: Rajawali, Jakarta.
- Ringelhan, S., J. Wollersheim, I. Welpe, & M. Spörrle. 2013. *Work Motivation and Job Satisfaction as Antecedents of Research Performance: Investigation of Different Mediation Models*. In book: Performance Management im Hochschulbereich, Pp.7-38.
- Rivas, O., and Irma Jones, S.,. 2012. *Leadership: Building A Team Using Structured Activities. Leadership: Building A Team*. Research in Higher Education Journal, Pp. 1-6.
- Robbins, S. P.,. 2001. *Perilaku Organisasi.(Organizational Behaviour)*. Jakarta: PT.Prehalindo.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A.,. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rosnani, T. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 3, No. 1, Hal. 1-28.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Maros. 2016. <http://maroskab.go.id/visi-dan-misi>.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A.,. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- \_\_\_\_\_,. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_,. 2008. *Perilaku Organisasi*. 10th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Rotter, J.B., Seeman, M., Liverant, S. (1962). *Internal Versus External Control Of Reinforcement: A Major Variable In Behavior Theory*.

- Rotter, J.B. 1966. *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1).
- Ruckdäschel, S. 2014. *Leadership of Networks and Performance. A Qualitative and Quantitative Analysis*. Dissertation University of Passau, Germany. Springer Gabler.
- Rusli, A. M., 2014. *Patologi Birokrasi Dalam Pelayanan Sertifikat Tanah Di Kantor Pertanahan Kota Makassar*. Disertasi, Universitas Hasanuddin.
- Sadeghi, A., Pihie, Z.A.L. 2012. *Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness*. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3, No. 7.
- Saleem, R., Mahmood, A., Mahmood, A. 2010. *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*. Vol. 5, No. 11.
- Sanderson, M., Harshak, A., and Blain, L., 2009. *Elevating Employee Performance in the Public Sector, How to Get the Best from Your People*, Booz & Company Inc. Germany.
- Saputra, A.R. 2014. *Kinerja Aparatur Pemerintah Kelurahan Dalam Pelayanan Publik di Kelurahan Pasar Pagi Kecamatan Samarinda Kota*. *E-Journal Administrasi Negara*. 3 (2).
- Savas, E.S., 1982. *How to Shrink Government: Privatizing the Public Sector*, New Jersey: Chatham House Publishers
- Schacter, M., 2000. *Public Sector Reform in Developing Countries, Issues, Lessons and Future Directions*. Institute On Governance, Ottawa, Canada.
- Sharma, R. R., & Sharma, N. P. 2015. *Opening The Gender Diversity Black Box: Causality Of Perceived Gender Equity And Locus Of Control And Mediation Of Work Engagement In Employee Well-Being*. Hypothesis & Theory. *Front. Psychol.*  
<http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2015.01371/full>

- Shinkuang, K. 2005, *Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organization*. Journal of Public Administration Research and Theory, 15, 245-261.
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. 2017. *HRM And Innovation-A Multi-Level Perspective*. Human Resource Management Journal, Vol. 27, No 2, Pp. 203-208.
- Singh, C. M., & Sharma, S. 2016. *Human Resource Management / Development Practices and Organization's Competitive Advantage*. Research Journal of Management Sciences, Volume 5, Issue (6), Pp. 1-9.
- Singh, S. K., 2006. *Social Work Professionals, Emotional Intelligence, Locus Of Control And Role Efficacy : An Explotory Study*. Human Resources Management Institute of Management Technology, Raj Nagar, Ghaziabad, U. P. India . SA Journal of Human Resource Management, 4 (2), 39-45
- Singh, S.K., & Tiwari, V. 2011. *Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A Case Study*. Management Insight. Vol. VII, No. 2.
- Skinner, B. F. 1953. *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.
- Solso, R. L.,. 1998. *The Emotional Brain – The Mysterious Underpinning Of Emotional Life*. Cambrige, USA, Massachusetts Institute Of Technology.
- Sonnentag, S., & Frese, M. 2002. *Performance Concepts and Performance Theory*. Chapter 1, Psychological Management of Individual Performance. Edited by Sabine Sonnentag, John Wiley & Sons, Ltd.
- Spahr, P.,. 2015. *What is Transformational Leadership? How New Ideas Produce Impressive Results*. St. Thomas University, <http://online.stu.edu/transformational-leadership/>

- Spahr, P., 2016. *What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results*. St. Thomas University, <http://online.stu.edu/transactional-leadership/>
- Spector, P. E, et., al., 2000. *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practise*; Inc. USA.
- Stolovitch. H.D., dan Keeps, E.J., 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis dan Solving performance Problem in Organizations*. San Fransisco : Jprney-Bass Publisher.
- Stone, DL, & Deadrick, DL. 2015. *Challenges And Opportunities Affecting The Future Of Human Resource Management*. Human Resource Management Review, Elsevier Inc., Volume 25, Issue 2, June, Pages 139-145.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Susan, W. M., R .W Gakure E. K Kiraithe, A.G Waititu. (2012). *Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi*, Kenya. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 23, Pp.195-204.
- Syahputra, Z. 2014. *Influence of Locus of Control and Organizational Commitment on Job Satisfaction Moderated by Organizational Culture and Its Impact on Job Performance (Study of Employee's Aceh Local Government)*. Journal of Economics and Sustainable Development. Vol. 5, No. 17.
- Tarigan, A. 2009. *Human Resource Management Reform. Case Study : International Comparison in Human Resource Management Reform*. [www.bappenas.go.id/index.php/download\\_file/view/10652/2368](http://www.bappenas.go.id/index.php/download_file/view/10652/2368)
- Teck-Hong, T., Waheed, A. 2011. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money*. Asian Academy of Management Journal. Vol. 16, No. 1.

- Tella, A., Ayeni, C.O., Popoola, S.O. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. University of Ibadan, Nigeria.
- Umar, H., 2008. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Kedelapan, Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Üzümpçeker, E. 2016. *The Limits of the Use of Locus of Control in Industrial Psychology: A Critical Evaluation*, Theoretical Analyses. Psychological Thought, Vol. 9(2), Pp. 149–158.
- Van De Walle, S. 2016. *When Public Services Fail: A Research Agenda On Public Service Failure*. Journal Of Service Management, Vol. 27 Issue: 5, Pp.831-846.
- Vanhala, S., And Stavrou, E., 2013. *Human Resource Management Practices And The HRM-Performance Link In Public And Private Sector Organizations In Three Western Societal Clusters*. Emerald, Baltic Journal of Management, Vol. 8 No. 4, pp. 416-437.
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R.S. 2017. *Strengthening Organizational Ambidexterity With Top Management Team Mechanisms And Processes*. The International Journal of Human Resource Management, Taylor & Francis Online, Pp. 1-32.
- Vijayashree, L., & Jagdischchandra. M. V., 2011. *Locus Of Control And Job Satisfaction: PSU Employees*. Serbian Journal of Management 6 (2), Pp. 193 – 203.
- Vora, M. J. 2015. *Organizational Change & Transformation-A Review*. IJRSI, Volume II, Issue II.
- Voon, M.M., Lo, M.C., Ngui, K.S., and Ayob, N.B., 2011. *The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia*. International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32.
- Waldman, D. A., 1994. *The Contribution Of Total Anality Management To Theory Of Work Performance*. Academy of Management Review, Vol 19 No.3, pp 210-536.

- Ward, M., & Sloane, P., 1999. *Job Satisfaction Within The Scottish Academic Profession*. Discussion Paper No. 38, Institute For The Study Of Labour (IZA), Bonn, Pp.1-35.
- Wello, Y.L. 2014. *Kualitas Kinerja Organisasi Pemerintahan*. *Jurnal Kebijakan Publik*. Vol. 5, No. 1.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, J., 2005. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Edisi Pertama. Penerbit : Bayumedia, Malang.
- Wilderom, C. P. M., Berg, D. V., & Peter, T. 2004. *Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures*. *Internal Association for Applied Psychology*, 53(4), Pp. 570-582.
- Wood, J, J Wallace & R.M. Zeffane, 2001. *Organizational Behavior A Global Perspectives*. Australia : John Willey & Sons.
- Woods, R. H., and King J. Z., 2002. *Leadership and Management in the Hospitality Industry*. (2nd ed.). Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- World Bank (East Asia and Pacific Region). 2006. *Membuat Pelayanan Bermanfaat Bagi Masyarakat Miskin Di Indonesia, Titik Fokus Untuk Mencapai Keberhasilan di Lapangan*. Penerbit: Indopov. Jakarta.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., 2003. *The impact of HR practices on the performance of business units*. *London Business School Human Resource Management Journal*, Vol 13 No 3, pages 21-36.
- Wursanto.1983. *Manajemen Personalia*. Penerbit : Pustaka Dian, Jakarta.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Yurtseven, G, & Halici, A,. 2012. *Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction*. International Business Research Vol. 5, No. 1, Pp. 72-79.
- Zainal, M,. 2016. *Learning Organization Pada Pelaksanaan E-Government Di Kabupaten Maros*. Ringkasan Disertasi, Universitas Negeri Makassar.
- Zainun, B. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. 2004. *Leader Traits And Attributes, The Nature Of Leadership*. Thousand Oaks, CA, US: :Sage Publications, Inc., Pp. 101-124.
- Zaleznik, A. 2004. *Managers and Leaders: Are They Different? Motivating People*, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- Zvavahera, P. 2015. *An Evaluation of the Effectiveness of Performance Management Systems on Service Delivery in the Zimbabwean Civil Service*. Journal of Management and Marketing Research. Pp. 1-8.

## PROFIL PENULIS



**DR. Muhammad Ikram Idrus, SE., MS.**, lahir di Makassar pada 26 Desember 1959. Pendidikan yang telah dilalui adalah Sekolah Dasar Negeri Mangkura Makassar, tamat tahun 1972. Sekolah Menengah Pertama Negeri 6 Makassar, tamat tahun 1975. Sekolah Menengah Atas Negeri I Makassar, tamat tahun 1979. S1 Universitas Hasanuddin, Program Studi Manajemen, tamat tahun 1985. S2 Universitas Hasanuddin, Program Studi Ekonomi Sumber Daya - Konsentrasi Sumber Daya Alam, tamat tahun 1992. S3 Universitas Hasanuddin, Program Ekonomi, tamat tahun 2017. Bermukim di Makassar dan bekerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar khususnya pada Program Studi Ekonomi Pembangunan dengan status sebagai Dosen dipekerjakan (DPK) dengan mengampu mata kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia, Statistik I, Statistik 2, Ekonometrika, Metodologi Penelitian, Manajemen Strategi Sektor Publik, Keuangan Negara dan Pengantar Ekonomi.

Prestasi dan Penghargaan yang pernah diraih diantaranya :

- Sebagai Dosen Teladan II di wilayah kerja Kopertis IX Sulawesi, Maluku dan Irian Jaya tahun 2000.
- Penghargaan Gubernur Sulawesi Selatan tahun 2017 atas Peran Aktif dan Pengabdian dalam Pembangunan Bidang Keagamaan di Sulawesi Selatan.
- Anugrah Prestasi Insani / YAPI AWARD, The Prominent Figure Of Indonesian Development, Certificate, 2011.

## PROFIL PENULIS



**DR. Muhammad Ikram Idrus, SE., MS.,** lahir di Makassar pada 26 Desember 1959. Pendidikan yang telah dilalui adalah Sekolah Dasar Negeri Mangkura Makassar, tamat tahun 1972. Sekolah Menengah Pertama Negeri 6 Makassar, tamat tahun 1975. Sekolah Menengah Atas Negeri I Makassar, tamat tahun 1979. S1 Universitas Hasanuddin, Program Studi Manajemen, tamat tahun 1985. S2 Universitas Hasanuddin, Program Studi Ekonomi Sumber Daya -Konsentrasi Sumber Daya Alam, tamat tahun 1992. S3 Universitas Hasanuddin, Program Ekonomi, tamat tahun 2017. Bermukim di Makassar dan bekerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar khususnya pada Program Studi Ekonomi Pembangunan dengan status sebagai Dosen dipekerjakan (DPK) dengan mengampu mata kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia, Statistik I, Statistik 2, Ekonometrika, Metodologi Penelitian, Manajemen Strategi Sektor Publik, Keuangan Negara dan Pengantar Ekonomi.

Prestasi dan Penghargaan yang pernah diraih diantaranya :

- Sebagai Dosen Teladan II di wilayah kerja Kopertis IX Sulawesi, Maluku dan Irian Jaya tahun 2000.
- Penghargaan Gubernur Sulawesi Selatan tahun 2017 atas Peran Aktif dan Pengabdian dalam Pembangunan Bidang Keagamaan di Sulawesi Selatan.
- Anugrah Prestasi Insani / YAPI AWARD, The Prominent Figure Of Indonesian Development, Certificate, 2011.



CV. Tahta Media Group  
Surakarta, Jawa Tengah  
Web : [www.tahtamedia.com](http://www.tahtamedia.com)  
Ig : tahtamedigroup  
Telp/WA : +62 896-5427-3996

ISBN 978-623-147-113-0 (PDF)

