

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),

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 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).

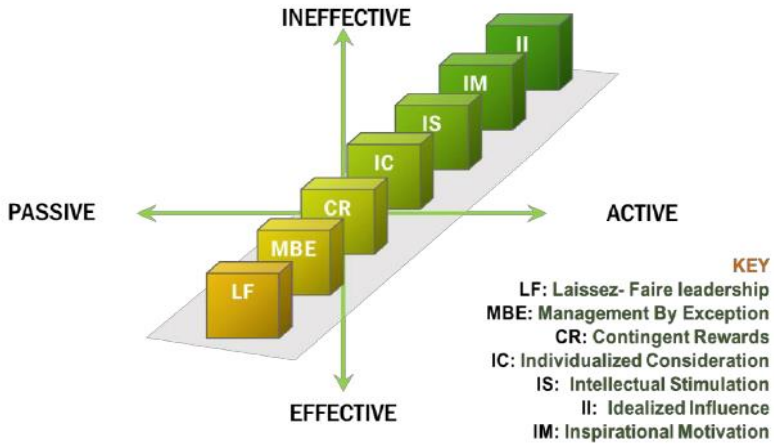
Penting untuk dicatat bahwa masing-masing gaya itu bervariasi intensitasnya dan akan disaring oleh ciri kepribadian pemimpin. Hal ini pada gilirannya akan menjadikan sebagai pemimpin yang unik dengan gaya yang mirip dengan orang lain. Menurut Wilderom et. al., (2004:570), gaya kepemimpinan organisasi 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.





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.

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



# **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.

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 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.

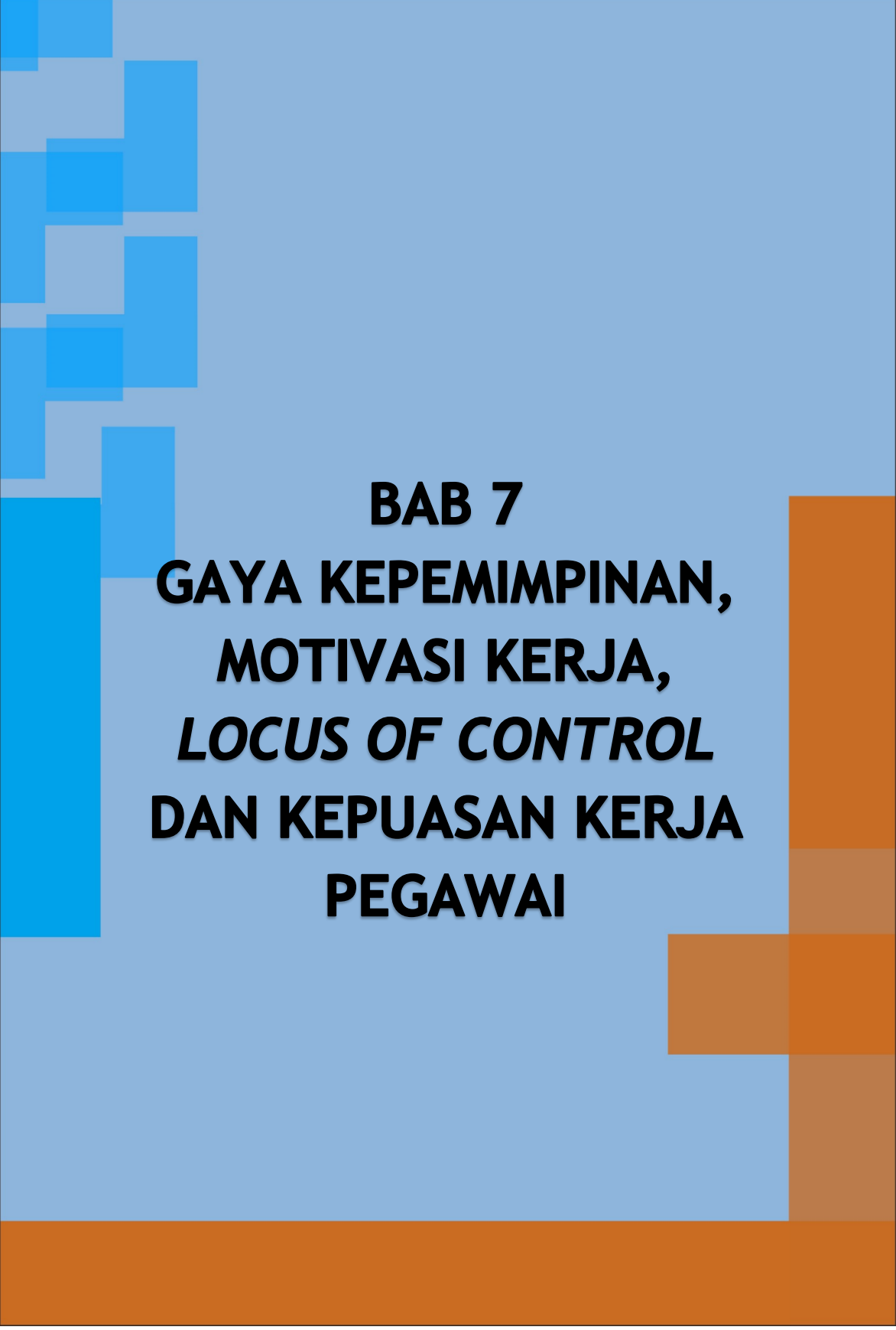
Jadi kinerja menurut Mathis & Jackson (2006:113) adalah merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain itu, karyawan sebagai aset organisasi/perusahaan dapat menjadi keunggulan bersaing namun juga dapat menjadi beban dan penghambat.

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

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

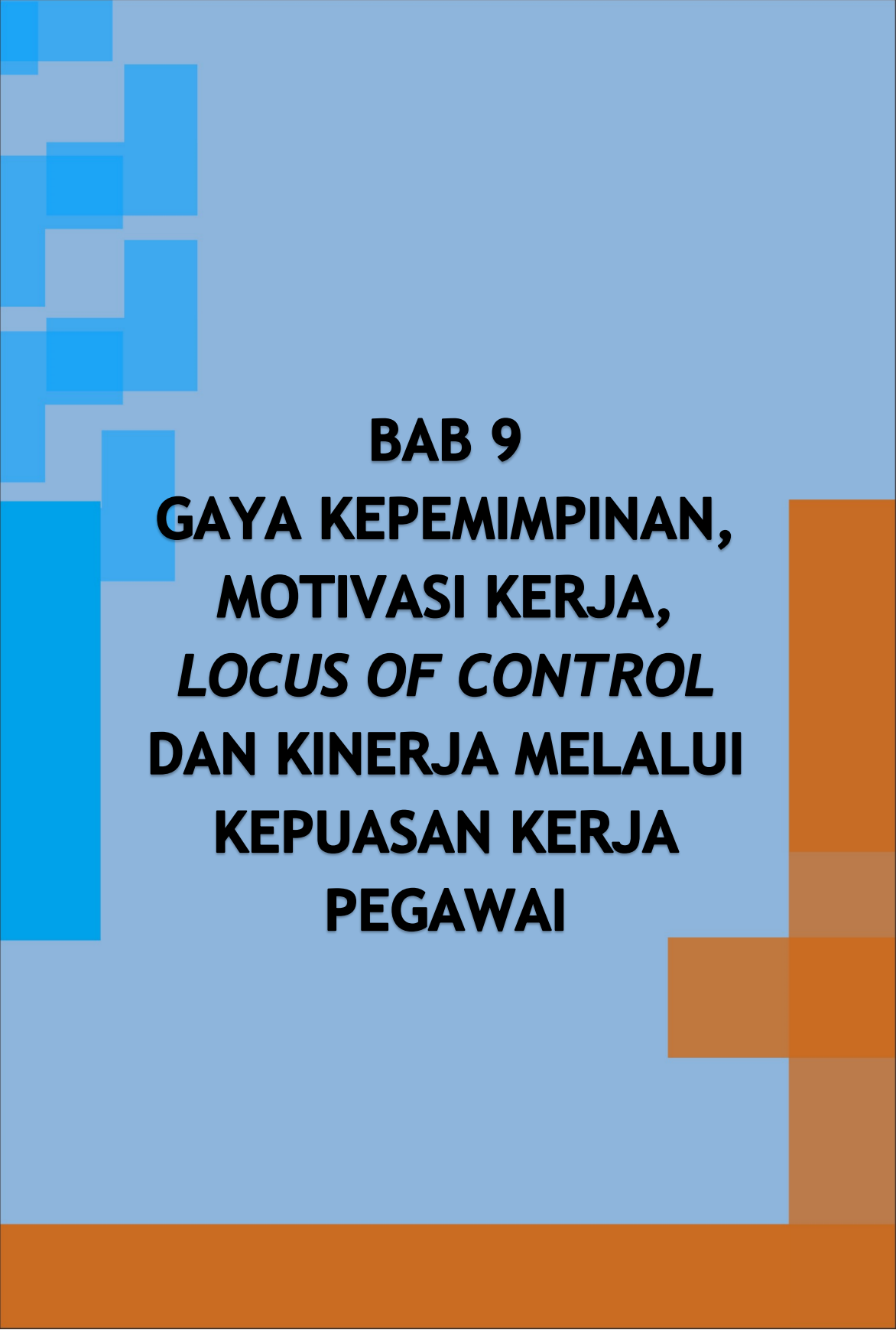
Kepemimpinan transaksional akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksi jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia senantiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh 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

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. The text is centered in the middle of the page.

**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



# **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 Donnelly, 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.sbnonline.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 Extention. 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., & Jagdishchandra. 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 Ability 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)

