

Pengaruh Pemotivasian terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau

ABDUL SADAD

Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Riau,
Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293, Telp/Fax (0761) 63277

Abstract: *Qualified human resources is one important component that will determine the success of an organization in achieving the goals set earlier. To achieve these objectives required good order of existence and the existence of the organization can be maintained and improved. Efforts that can be used in management human resources is through motivational conducted by the leadership. The method used in this research is survey method with the explanatory data collection techniques using questionnaires as the main instrument (primary data), in addition to interviews, and observation. While analyzing the data using path analysis. The results indicate a motivating influence on the effectiveness of employees working in Riau Province Education Department. These effects indicate that the effectiveness of the work will be increased if the motivating factor that external factors and internal factors implemented as a whole, so that employees have the sincerity in carrying out their work because they get real attention.*

Keywords: *Achieving, external factors, and internal factors.*

Perkembangan pembangunan nasional Indonesia, telah membawa masyarakat ke arah sikap, perilaku dan pola pikir yang lebih kritis, sehingga berdampak terhadap berbagai tuntutan pelayanan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Konsekuensi dari kemajuan pola pikir masyarakat tersebut hendaknya menjadi motivasi bagi aparat pemerintah untuk mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal.

Dengan demikian, pemberdayaan aparat pemerintah hendaknya lebih diarahkan pada peningkatan kualitas, produktivitas, efektivitas dan efisiensi seluruh tatanan administrasi pemerintah, termasuk peningkatan kemampuan, pengabdian, dedikasi serta loyalitas yang tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Serta secara keseluruhan diharapkan mampu melaksanakan tugas-tugas administrasi pemerintahan dengan sebaik-baiknya.

Dalam rangka mewujudkan aparatur pemerintah yang berkualitas, bersih dan berwibawa (*clean and good government*), pemerintah menetapkan beberapa peraturan kepegawaian yang harus dilaksanakan oleh semua unsur aparatur pemerintah yang berperan sebagai abdi negara

dan abdi masyarakat. Penjelasan Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian yang menyatakan bahwa:

Dalam rangka mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Berdasarkan pandangan di atas, dapat dikatakan bahwa aparatur pemerintah yang berkualitas, bermoral, bersih dan berwibawa perlu untuk dibina dengan sebaik-baiknya. Pembinaan pegawai yang baik dapat mendorong pelaksanaan kegiatan pemerintahan yang lebih mengedepankan kepentingan masyarakat serta melayani masyarakat secara profesional penuh rasa tanggung jawab.

Berbicara mengenai pendidikan, sebagaimana diketahui bahwa pendidikan merupakan salah satu indikator keberhasilan pembangunan. Pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan sumber daya

manusia, dengan demikian bidang pendidikan sangatlah penting untuk di perhatikan oleh berbagai pihak terutama pihak pemerintah dalam meningkatkan sumber daya masyarakatnya guna menghadapi globalisasi yang mungkin tidak dapat dihindari. Konsekwensi yang harus dilakukan adalah usaha dan kerja keras dari aparat pemerintah dalam hal ini instansi yang terkait untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka masing-masing secara efektif dan efisien.

Salah satu instansi pemerintah yang memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat adalah Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2001 maka dibentuk Dinas Pendidikan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan

Provinsi Riau, yang mempunyai tugas pokok dan fungsi berkaitan dengan pembinaan, pengendalian dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan serta kinerja aparatur Dinas Pendidikan dalam rangka meningkatkan pemerataan pelayanan dan mutu pendidikan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, terdapat permasalahan yang cukup menonjol berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan tugas di lingkungan Dinas Pendidikan tersebut. Dari laporan akuntabilitas kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Riau, keberhasilan kinerja pegawai rata-rata baru mencapai 86,81 % seperti yang tertera dalam tabel berikut:

Tabel. 1
Persentase Pencapaian Teknis Operasional Dinas Pendidikan Provinsi Riau

No	Bidang Kegiatan	Pencapaian Indikator Kerja (%)
1	Bidang Adm (TU)	86,79
2	Bidang Pengembangan TK	100,00
3	Bidang Pengembangan SD	99,59
4	Bidang Pengembangan SLTP	72,76
5	Bidang Pengembangan SLTA	73,07
6	Bidang Pengembangan PLS dan PT	50,64
7	Bidang Pengawasan Pendidikan	91,08
8	Bidang Pengembangan Kegiatan Belajar	100,00
9	Bidang Teknologi Pendidikan	100,00
10	Bidang Pelatihan Guru (BPG)	94,12
Rata-rata		86,81

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau 2004.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa terdapat tiga bidang kegiatan yang dapat dicapai dengan hasil yang optimal sesuai dengan rencana kinerja Dinas Pendidikan Provinsi Riau, sementara tujuh bidang lainnya belum dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan rencana kinerja yang ditargetkan. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian hasil kegiatan yang telah direncanakan belum optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikasi-indikasi lainnya adalah pembagian tugas yang tidak merata, hal ini disebabkan jumlah pegawai yang cukup banyak akan tetapi dalam pelaksanaan tugas masih terdapat keterlambatan dalam penyelesaiannya dan cenderung bekerja tidak efisien.

Rendahnya dorongan kerja pegawai yang terlihat dari adanya tingkat kehadiran tidak sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, selama observasi yang dilakukan menunjukkan tingkat kehadiran pegawai rata-rata mencapai 60% dari keseluruhan pegawai yang ada. Pegawai cenderung meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa alasan yang jelas, serta kurangnya perhatian pegawai dalam mentaati peraturan kerja, seperti pelaksanaan apel pagi, masuk dan pulang tidak pada waktunya.

Secara organisatoris faktor pemotivasian dari pimpinan kepada bawahan merupakan faktor yang paling dinamis diantara sekian

banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan efektivitas kerja pegawai dalam pemerintahan formal. Melalui fungsi pemotivasian ini, pegawai yang pada dasarnya sudah memiliki motivasi akan lebih termotivasi lagi untuk melaksanakan tugasnya. Seperti yang dikemukakan oleh Stonner et.al (dalam Alexander, 1996:134) bahwa “*Motivating* adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat mereka bergerak”.

Sejalan dengan pendapat di atas, dalam melakukan pemotivasian pegawai pimpinan hendaknya memperhatikan dua faktor motivasi, Hick dan Gullet (1996:463) membagi motivasi kedalam dua bagian, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal memperhatikan kekuatan yang ada dalam diri individu yaitu kebutuhan, keinginan, dan kehendaknya. Sementara motivasi eksternal lebih menekankan pada kekuatan yang ada diluar diri individu. Seorang pemimpin dapat menggunakan baik motivasi internal maupun motivasi eksternal dalam proses pemotivasian bawahannya.

Selanjutnya Herzberg (dalam Winardi, 2001:87-91) membagi motivasi ke dalam dua hal dengan teori dua faktornya (*Two Factor Theory*) yang mengatakan bahwa:

Terdapat dua faktor situasi yang mempengaruhi setiap individu terhadap pekerjaannya, yaitu *hygiene factor* dan *motivator factor*”. *Hygiene factor* yaitu faktor-faktor yang menjadi sumber dari ketidakpuasan seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan dan situasi kerja, gaji, status dan keamanan. Sedangkan *motivator factor* yaitu faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan seperti pencapaian prestasi, penghargaan, pekerjaannya sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan.

Teori tersebut mengandung pengertian bahwa pada dasarnya faktor *hygiene* bersifat mencegah ketidakpuasan, bukan penyebab terjadinya kepuasan pegawai. Dengan demikian menurut Herzberg, faktor *hygiene* ini tidak merupakan faktor utama motivasi kerja pegawai, tetapi jika tidak dipenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal yang dapat memotivasi karyawan adalah faktor motivasi yang diharapkan agar karyawan selalu termotivasi dalam

bekerja dan menghendaki agar suatu pekerjaan dan isi pekerjaan selalu merangsang pegawai untuk berprestasi dan menantang.

Peningkatan efektivitas kerja pegawai membutuhkan pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Steers (1985:xi) mengatakan bahwa “Efektivitas merupakan ciri yang baik bagi kebanyakan organisasi”. Sedangkan untuk mempelajari efektivitas itu sendiri Steers, (1985:xi) menyebutkan “Ancangan yang digunakan untuk mempelajari efektivitas ialah memadukan faktor-faktor organisasi, seperti struktur dan teknologi, dengan faktor individual seperti motivasi, rasa keterikatan dan prestasi kerja”.

Hidayat dan Sucherly (dalam Taek, 2000: 62), menyatakan bahwa pemotivasian sangat erat hubungannya dengan efektivitas suatu organisasi pemerintah, dalam pengukurannya dapat dilakukan melalui dua kelompok variabel yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Variabel yang termasuk situasional atau eksternal seperti fasilitas kerja, teknologi dan praktek manajemen.
2. Variabel individual atau personal seperti gaya manajemen, keterampilan (meliputi pendidikan, pelatihan dan pengalaman), motivasi dan prestasi kerja.

Dari uraian di atas mengandung pengertian bahwa pemotivasian berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai, baik melalui motivasi eksternal maupun motivasi internal, maka bagi seorang pimpinan senantiasa menciptakan atau mewujudkan keseimbangan secara proporsional antara kedua faktor motivasional tersebut. Bila salah satu diantaranya tidak terpenuhi, maka akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *survey explanatory*. Peneliti menggunakan desain penelitian *survey explanatory* karena peneliti tidak hanya menggambarkan fakta empiris yang didapatkan dilapangan, tetapi juga bermaksud menganalisis dan menjelaskan

pengaruh pemotivasian terhadap efektivitas kerja pegawai melalui pengujian hipotesis. Menurut Singarimbun (1995:4) penggunaan metode *survey explanatory* diterjemahkan dalam suatu operasionalisasi variabel yang difokuskan pada karakteristik atau indikator sehingga dapat memadai untuk dijadikan rancangan pada model pengujian statistik dengan menggunakan *path analysis*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau yang berjumlah 319 orang. Dari 319 orang yang bekerja di lingkungan tersebut dilakukan penarikan sampel melalui teknik “*Proporsional Random Sampling*” berdasarkan unit kerja per bagian. Untuk sampel penelitian ditentukan oleh bentuk analisis sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Maka diketahui ukuran sampel keseluruhan (*overall sample size*) dalam penelitian ini adalah 58 orang.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pendekatan kuantitatif sehingga teknik pengumpulan data untuk keperluan analisis menitikberatkan pada teknik kepustakaan, kuesioner, yang dilengkapi dengan observasi dan wawancara. Analisis data atau pengolahan data bertujuan agar penelitian ini dapat mengungkapkan permasalahan yang diteliti sehingga mudah dipahami oleh pembaca. Analisis yang digunakan dalam pengolahan data ini adalah menggunakan analisis jalur. Analisis jalur (*Path*

Analysis) ini digunakan untuk melihat serta menguji adanya pengaruh dan besarnya pengaruh variabel pemotivasian terhadap variabel efektivitas kerja.

HASIL

Gambaran Data Hasil Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu pemotivasian yang meliputi *hygiene factor*/faktor eksternal (X_1), *motivator factor* /faktor internal (X_2) dan efektivitas kerja (Y). Pemotivasian merupakan variabel bebas (*independent variabel*) dan efektivitas kerja sebagai variabel terikat (*dependent variabel*). Setiap variabel melingkupi beberapa dimensi dan setiap dimensi diukur melalui beberapa indikator. Guna keperluan pengukuran, penulis menggunakan daftar pertanyaan, wawancara dan observasi untuk memperkuat fakta dalam mencari data yang objektif.

Data Hasil Perhitungan *Hygiene Factor*/Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif dengan menggunakan data ordinal yang tertuang dalam lampiran penelitian ini, diperoleh data hasil jawaban responden terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) dari 58 orang responden sebagai berikut:

Tabel. 2
Hasil Jawaban Kumulatif Responden Terhadap *Hygiene Factor* (Faktor Eksternal)

No	Indikator	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	Skor
1	Pemberian Insentif	30	96	111	72	13	322
	Persentase (%)	9.32	29.81	34.47	22.36	4.04	100
2	Pendisiplinan	25	124	147	46	8	350
	Persentase (%)	7.14	35.43	42.00	13.14	2.29	100
3	Sarana dan Prasarana	40	72	165	54	8	339
	Persentase (%)	11.80	21.24	48.67	15.93	2.36	100
4	Kondisi Kerja	40	72	150	62	9	333
	Persentase (%)	12.01	21.62	45.05	18.62	2.70	100
5	Hubungan Kerja	40	68	144	66	10	328
	Persentase (%)	12.20	20.73	43.90	20.12	3.05	100
6	Keamanan Kerja	50	88	123	68	9	338
	Persentase (%)	14.79	26.04	36.39	20.12	2.66	100
	Jumlah	225	520	840	368	57	2010
	Persentase (%)	11.19	25.87	41.79	18.31	2.84	100

Sumber: Data olahan kuesioner dari no.1 sampai 12

Dari tabel di atas secara kumulatif jawaban responden sebagian besar menyatakan perhatian pimpinan terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) pada kategori cukup baik atau sebesar 41.79%, kemudian sebesar 25.87% responden menyatakan perhatian pimpinan terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) pada kategori baik dan sebesar 18.31% responden menyatakan perhatian pimpinan terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) pada kategori kurang baik. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa perhatian pimpinan terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) cukup baik dan cukup sesuai dengan harapan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

Bila dilihat lebih mendalam dari keenam indikator yang telah diuraikan tersebut, perhatian pimpinan terhadap pemberian insentif pegawai berada pada skor yang terendah dengan jumlah

skor 322 atau 16.02%, artinya bahwa pemberian insentif terhadap pegawai perlu adanya peningkatan dan kebijakan yang jelas dari pimpinan. Dengan demikian upaya utama yang harus diperhatikan pimpinan dalam melaksanakan pemotivasian pada *hygiene factor* (faktor eksternal) dapat di mulai dari segi pemberian insentif kepada pegawai disamping perhatian terhadap hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan, sarana dan prasarana, dan disiplin kerja.

Data Hasil Perhitungan *Motivator Factor*/ Faktor Internal

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif dengan menggunakan data ordinal, diperoleh data hasil jawaban responden terhadap *motivator factor* (faktor internal) dari 58 orang responden sebagai berikut:

Tabel. 3

Hasil Jawaban Kumulatif Responden Terhadap *Motivator Factor* (Faktor Internal)

No	Indikator	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	Skor
1	Pencapaian prestasi	50	80	156	50	9	345
	Persentase (%)	14.49	23.19	45.22	14.49	2.61	100
2	Penghargaan dan pengakuan hasil kerja	50	152	216	86	11	515
	Persentase (%)	9.71	29.51	41.9	16.70	2.14	100
3	Pengembangan profesi dan karier	40	148	228	72	17	505
	Persentase (%)	7.92	29.31	44.51	14.26	3.37	100
4	Perhatian terhadap pekerjaan pegawai	50	76	171	44	8	349
	Persentase (%)	14.33	21.78	48.99	12.61	2.29	100
	Jumlah	190	456	771	252	45	1714
	Persentase (%)	11.09	26.60	44.98	14.70	2.63	100

Sumber: Data olahan kuesioner dari no. 13 sampai 22

Dari tabel di atas secara kumulatif jawaban responden sebagian besar menyatakan perhatian pimpinan terhadap *motivator factor* (faktor internal) pada kategori cukup baik atau sebesar 44.98%, kemudian sebesar 26.60% responden menyatakan perhatian pimpinan terhadap *motivator factor* (faktor internal) pada kategori baik dan sebesar 14.70% responden menyatakan perhatian pimpinan terhadap *motivator factor* (faktor internal) pada kategori kurang baik. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar

responden menyatakan perhatian pimpinan terhadap *motivator factor* (faktor internal) cukup baik dan sesuai dengan harapan pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

Dari keempat indikator yang telah di uraikan tersebut, perhatian pimpinan terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai berada pada skor yang terendah yaitu sebesar 345 atau sebesar 20.13 %, hal ini mengindikasikan bahwa yang harus diperhatikan dan menjadi prioritas utama bagi pimpinan dalam melaksanakan pemotivasian

pada *motivator factor* (faktor internal) adalah dari segi perhatian terhadap pengembangan prestasi kerja pegawai seperti memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi baik secara formal maupun non-formal, kesempatan dalam mengikuti pelatihan-pelatihan yang dapat mengembangkan wawasan pegawai yang berhubungan dengan keahlian dan kemampuan mereka.

Data Hasil Perhitungan Produktivitas

Di bawah ini akan di jelaskan hasil jawaban responden terhadap produktivitas, berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif dengan menggunakan data ordinal yang, diperoleh data hasil jawaban responden terhadap produktivitas dari 58 orang responden sebagai berikut:

Tabel. 4
Hasil Jawaban Kumulatif Responden Terhadap Produktivitas

No	Indikator	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	Skor
1	Jumlah hasil kerja	40	80	138	70	7	335
	Persentase (%)	11.94	23.88	41.19	20.90	2.09	100
2	Kualitas hasil kerja	30	56	147	72	11	316
	Persentase (%)	9.49	17.72	46.51	22.78	3.48	100
3	Kemampuan meningkatkan hasil kerja	25	88	153	56	10	332
	Persentase (%)	7.53	26.51	46.08	16.87	3.01	100
4	Kemampuan melaksanakan tugas	35	128	135	46	9	353
	Persentase (%)	9.92	36.26	38.24	13.03	2.55	100
Jumlah		130	352	573	244	37	1336
Persentase (%)		9.73	26.35	42.89	18.26	2.77	100

Sumber: Data olahan kuesioner dari no. 23 sampai 30

Dari tabel di atas secara kumulatif sebagian besar jawaban reponden menyatakan bahwa produktivitas yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori cukup baik yaitu sebesar 42.89%, kemudian sebesar 26.35% responden menyatakan produktivitas yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori baik dan sebesar 18.26% responden menyatakan produktivitas yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori kurang baik. Responden beranggapan produktivitas sudah terlaksana dengan cukup baik.

Dari keempat indikator yang telah di uraikan

tersebut, kualitas hasil kerja pegawai berada pada skor yang terendah yaitu 316 atau sebesar 23.65%, artinya bahwa upaya pegawai untuk meningkatkan kualitas hasil kerja belum maksimal dilakukan disebabkan pekerjaan yang dilaksanakan belum sesuai dengan standar.

Data Hasil Perhitungan Efisiensi

Hasil penelitian secara kuantitatif dengan menggunakan data ordinal diperoleh data hasil jawaban responden terhadap efisiensi dari 58 orang responden sebagai berikut:

Tabel. 5
Hasil Jawaban Kumulatif Responden Terhadap Efisiensi

No	Indikator	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	Skor
1	Pemanfaatan sumber dana	45	104	129	60	8	346
	Persentase (%)	13.01	30.06	37.29	17.34	23.12	100
2	Pemanfaatan sumber daya lainnya	55	92	138	48	12	345
	Persentase (%)	15.94	26.67	40.00	13.91	3.48	100
3	Pemanfaatan sarana	45	64	150	62	10	331
	Persentase (%)	13.60	19.34	45.32	18.73	3.02	100
4	Pemanfaatan prasarana	45	88	144	56	9	342
	Persentase (%)	13.15	25.73	42.11	16.37	2.63	100
Jumlah		190	348	561	226	39	1364
Persentase (%)		13.93	25.51	41.13	16.57	2.86	100

Sumber: Data olahan kuesioner dari no. 31 sampai 38

Dari tabel di atas secara kumulatif sebagian besar jawaban responden menyatakan bahwa efisiensi yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori cukup baik yaitu sebesar 41.13%, kemudian sebesar 25.51% responden menyatakan efisiensi yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori baik dan sebesar 16.57% responden menyatakan efisiensi yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori kurang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden beranggapan efisiensi sudah terlaksana dengan cukup baik.

Dari keempat indikator yang telah diuraikan tersebut, pemanfaatan sarana kerja pegawai be-

rada pada skor yang terendah yaitu 331 atau sebesar 14.26%, artinya bahwa upaya pegawai untuk menggunakan sarana kerja belum maksimal dilakukan hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan pegawai terhadap bidang tugas yang diberikan dan penempatan pegawai belum sesuai dengan keahlian masing-masing pegawai.

Data Hasil Perhitungan Kepuasan

Berdasarkan hasil penelitian secara kuantitatif dengan menggunakan data ordinal yang tertuang dalam lampiran tesis ini, diperoleh data hasil jawaban responden terhadap dimensi kepuasan dari 58 orang responden sebagai berikut:

Tabel. 6
Hasil Jawaban Kumulatif Responden Terhadap Kepuasan

No	Indikator	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	Skor
1	Sikap pegawai terhadap pekerjaan	45	92	135	72	3	347
	Persentase (%)	12.97	26.51	38.90	20.75	0.86	100
2	Absensi pegawai	50	116	126	52	9	353
	Persentase (%)	14.16	32.86	35.69	14.73	2.55	100
3	Keluhan pegawai terhadap pekerjaan	40	80	153	58	8	339
	Persentase (%)	11.80	23.60	45.13	17.11	2.36	100
Jumlah		135	288	414	182	20	1039
Persentase (%)		12.99	27.72	39.85	17.52	1.92	100

Sumber: Data olahan kuesioner dari no.39 sampai 44

Dari tabel di atas secara kumulatif sebagian besar jawaban responden menyatakan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori cukup baik yaitu sebesar 39.85%, kemudian sebesar 27.72% responden menyatakan kepuasan kerja yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori baik dan sebesar 17.52% responden menyatakan efisiensi yang ditunjukkan pegawai berada pada kategori kurang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden beranggapan dimensi kepuasan kerja sudah terlaksana dengan cukup baik.

Dari ketiga indikator yang telah diuraikan tersebut, keluhan pegawai berada pada skor yang terendah yaitu 339 atau sebesar 11.48%, artinya bahwa keluhan yang di rasakan oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sangat

penting untuk menjadi perhatian pimpinan agar pelaksanaan tugas berjalan dengan baik.

Pengaruh Pemotivasian Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai

Pada bagian ini akan dihitung pengaruh dari pemotivasian terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

a. Pengaruh Pemotivasian Pada *Hygiene Factor* (Faktor Eksternal) Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai

Pengaruh secara langsung pemotivasian pada *hygiene factor* (faktor eksternal) memberikan pengaruh sebesar 15.92% terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, hal ini menunjukkan besarnya pengaruh ketika

tidak melibatkan keberadaan variabel lainnya. Dan secara tidak langsung yang melalui hubungannya dengan variabel pemotivasian pada *motivator factor* (faktor internal) sebesar 13.79%. Pengaruh tidak langsung tersebut menunjukkan bahwa adanya kontribusi terhadap *hygiene factor* dalam mempengaruhi atau menentukan baik buruknya efektivitas kerja.

Dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, maka diperoleh pengaruh secara total variabel pemotivasian pada *hygiene factor* (faktor eksternal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau sebesar 29.71%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *hygiene factor* (faktor eksternal) secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Pengaruh positif tersebut mencerminkan situasi yang searah, di mana motivasi yang semakin kuat pada *hygiene factor* (faktor eksternal) akan menyebabkan efektivitas kerja pegawai juga semakin meningkat di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

b. Pengaruh Pemotivasian Pada *Motivator Factor* (Faktor Internal) Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai

Pengaruh secara langsung pemotivasian pada *motivator factor* (faktor internal) memberikan pengaruh sebesar 25.06% terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, hal ini menunjukkan besarnya pengaruh ketika tidak melibatkan keberadaan variabel lainnya. Dan secara tidak langsung yang melalui hubungannya dengan variabel pemotivasian pada *hygiene factor* (faktor eksternal) sebesar 13.79%. Pengaruh tidak langsung tersebut menunjukkan bahwa adanya kontribusi terhadap *motivator factor* dalam mempengaruhi atau menentukan baik buruknya efektivitas kerja.

Dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, maka diperoleh pengaruh secara total variabel pemotivasian pada *motivator factor* (faktor internal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau sebesar 38.85%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *motivator factor* (faktor internal) secara parsial

memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Pengaruh positif tersebut mencerminkan situasi yang searah, di mana motivasi yang semakin kuat pada *motivator factor* (faktor internal) akan menyebabkan efektivitas kerja pegawai juga semakin meningkat di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, diperoleh data bahwa pengaruh pemotivasian terhadap efektivitas kerja pegawai dengan *koefisien determinasi* R^2 sebesar 0,6856 atau 68,56%, nilai statistik ini lebih tinggi dari pengaruh faktor lain yaitu sebesar 31,44% yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Nilai *koefisien determinasi* dapat diinterpretasikan sebagai pengaruh variabel sebab terhadap variabel akibat, maka dalam penelitian ini 68,56% efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dipengaruhi oleh pemotivasian pada *hygiene factor* (faktor eksternal) dan *motivator factor* (faktor internal).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemotivasian pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Riau mempunyai pengaruh yang besar terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Besarnya kontribusi yang diberikan pemotivasian terhadap efektivitas kerja pegawai ini menunjukkan bahwa pemotivasian merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan efektivitas kerja dalam suatu organisasi.

Pemotivasian merupakan daya pendorong yang sangat baik bagi peningkatan efektivitas kerja pegawai, dalam pendekatan konsep perilaku beberapa ahli menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan, dan motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi manusia bisa bersifat positif maupun bersifat negatif, hal ini tergantung dari pengendalian seseorang untuk mengarahkannya. Dalam organisasi formal pengendalian terhadap perilaku dilakukan oleh pimpinan organisasi, dengan menggunakan pemotivasian (*motivating*) pimpinan dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk

mencapai tujuan organisasi. Mengingat bahwa pegawai bukanlah mesin yang dapat dikendalikan begitu saja, pegawai mempunyai keinginan dan perlu mendapat pemenuhan kebutuhan dan kepuasan dari apa yang telah pegawai lakukan terhadap organisasi. Pemenuhan kebutuhan tersebut berupa imbalan dan jasa baik berupa material seperti gaji, insentif, sarana dan prasarana kerja dan kondisi kerja pegawai maupun yang bersifat non material berupa promosi jabatan, kenaikan jabatan atau pangkat tepat waktu, dan pengembangan profesi dan karier pegawai yang sesuai dengan harapan pegawai. Untuk itu kejelian dan sikap tanggap seorang pimpinan terhadap kebutuhan pegawai merupakan hal yang sangat diperlukan demi kelancaran berbagai tugas pegawai dan terwujudnya tujuan organisasi.

Melalui pemotivasian eksternal dan internal yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai, menurut analisa teori maupun melalui uji statistik yang telah dilakukan dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai secara positif di Dinas Pendidikan Provinsi Riau walaupun pada taraf yang cukup baik atau sedang serta perlu adanya peningkatan kearah pencapaian yang lebih optimal.

Namun demikian walaupun kontribusi pengaruh pemotivasian sangat besar terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, jawaban responden cenderung menampilkan penilaian yang seiring, artinya bahwa antara pemotivasian dan efektivitas kerja terdapat penilaian yang setara dan terkesan seimbang. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel pemotivasian dan variabel efektivitas berada pada tingkat cukup baik atau sedang. Dari hasil tabulasi distribusi frekuensi jawaban responden, penulis bekesimpulan bahwa pelaksanaan pemotivasian yang dilakukan oleh kepala Dinas pendidikan Provinsi Riau belum optimal. Tingkat belum optimalnya pemotivasian ini ditunjukkan oleh jawaban responden seperti yang tertera dalam tabel dari masing-masing variabel jika di jumlahkan skor numerik yang diperoleh untuk variabel bebas (pemotivasian) adalah sebesar $\sum X = 3724$ termasuk dalam

kategori cukup baik atau sedang. Dan jumlah skor numerik yang diperoleh untuk variabel terikat (efektivitas kerja) adalah $\sum Y = 3739$ juga termasuk dalam kategori cukup baik atau sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa pemotivasian yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan Provinsi Riau belum terlihat optimal dan perlu adanya peningkatan.

Pengaruh *Hygiene Factor* /Faktor Eksternal Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan, pengaruh *hygiene factor* (faktor eksternal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau dengan menggunakan pengujian *koefisien jalur* secara langsung sebesar 15,92 %, dan pengujian secara tidak langsung melalui faktor internal sebesar 13,79 %, total keseluruhan pengaruh *hygiene factor* (faktor eksternal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau sebesar 29,71 %. Kesimpulan statistik dari dimensi ini berdasarkan pengujian secara individual menunjukkan adanya penerimaan faktor eksternal sebagai pengaruh yang positif terhadap efektivitas kerja, dengan kata lain perhatian terhadap faktor eksternal dapat mempengaruhi efektivitas kerja sebesar 29,71 %.

Perhatian pimpinan terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) yang terdiri dari pemberian insentif, pendisiplinan pegawai, perhatian terhadap sarana dan prasarana kerja, perhatian terhadap hubungan kerja, perhatian terhadap kondisi kerja dan keamanan kerja berada pada kategori sedang. Dengan demikian pemenuhan terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) ini perlu untuk ditingkatkan lagi agar dapat mencapai tingkat yang optimal yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Hal-hal yang perlu menjadi perhatian oleh pimpinan adalah mengerahkan semua tenaga dan kemampuan yang ada, waktu, dan dana ekstra untuk meningkatkan *hygiene factor* (faktor eksternal) tersebut sehingga di masa yang akan datang lebih baik dari masa sekarang.

Pengaruh *Motivator Factor*/Faktor Internal Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau

Pengaruh *motivator factor* (faktor internal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan dengan menggunakan pengujian *koefisien jalur*; pengaruh *motivator factor* (faktor internal) terhadap efektivitas kerja secara langsung sebesar 25,06 %, dan pengaruh secara tidak langsung melalui *hygiene factor* (faktor eksternal) sebesar 13,79 %, total keseluruhan pengaruh *motivator factor* (faktor internal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau sebesar 38,79 %. Kesimpulan statistik dari variabel ini berdasarkan pengujian secara individual menunjukkan adanya penerimaan *motivator factor* (faktor internal) sebagai pengaruh yang positif terhadap efektivitas kerja, dengan kata lain perhatian terhadap *motivator factor* (faktor internal) dapat mempengaruhi efektivitas kerja sebesar 38,79 % di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

Perhatian pimpinan terhadap *motivator factor* (faktor internal) yang terdiri dari pencapaian prestasi, penghargaan dan pengakuan hasil kerja, pengembangan profesi dan karier pegawai dan perhatian terhadap pekerjaan pegawai berada pada kategori sedang. Dengan demikian pemenuhan terhadap *motivator factor* (faktor internal) ini belum terimplementasikan dengan baik dan perlu untuk ditingkatkan lagi agar dapat mencapai tingkat yang optimal yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

Perhatian pimpinan terhadap *motivator factor* (faktor internal) yang terdiri dari pencapaian prestasi, penghargaan dan pengakuan hasil kerja, pengembangan profesi dan karier, dan perhatian terhadap pekerjaan pegawai merupakan satu kesatuan yang dalam implementasinya tidak dapat dipisah-pisahkan. Artinya pada tingkat analisis tertentu di mana pegawai secara konstan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik untuk selanjutnya perlu ditindak lanjuti dengan memberikan perhatian

pada indikator pencapaian prestasi dan diimbangi dengan implementasi terhadap indikator lainnya.

Bila mengacu kepada pendapat para ahli tentang teori motivasi bahwa kebutuhan manusia itu mempunyai hirarki atau tingkatan-tingkatan, mulai dari kebutuhan yang rendah sampai pada kebutuhan yang paling tinggi. Artinya bahwa bila kebutuhan yang satu sudah di penuhi maka akan meningkat pada kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Seperti halnya hasil penelitian yang telah penulis lakukan pada analisa terakhir responden menyetujui bahwa prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pemotivasian pegawai, karena melalui prestasi kerja yang dihasilkan pegawai terbuka kesempatan untuk mendapatkan penghargaan bahkan promosi jabatan yang lebih tinggi.

Pemotivasian yang dilakukan melalui *motivator factor* (faktor internal) ini adalah suatu pendekatan yang sangat penting bagi peningkatan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau, yang cenderung mengangkat pegawai pada hakekatnya sebagai manusia yang intinya menekankan pada aspek pemberdayaan pegawai. Keempat indikator tersebut merupakan indikator yang selalu dijadikan ukuran bagi pegawai untuk selalu meningkatkan efektivitas kerjanya. Artinya bahwa tinggi rendahnya perhatian organisasi terhadap indikator-indikator ini akan mempengaruhi tinggi rendahnya efektivitas kerja dari pegawai itu sendiri.

Implementasi terhadap *motivator factor* (faktor internal) ini berbeda dengan implementasi terhadap *hygiene factor* (faktor eksternal) yang relatif mudah untuk dideteksi. Meskipun demikian dengan mengacu kepada pandangan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa hal yang dapat diterapkan seperti meyakinkan dan bersifat objektif dalam pengembangan karier pegawai, pendelegasian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, bersifat tanggap dan terbuka terhadap berbagai masukan, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, dan pembagian tugas harus secara jelas.

Dari dua dimensi yang telah diuraikan tersebut, di mana pengaruh *hygiene factor* (faktor

eksternal) terhadap efektivitas kerja sebesar 0.2971 atau 29,71 %, sedangkan pengaruh *motivator factor* (faktor internal) lebih besar dari pengaruh *hygiene factor* (faktor eksternal) yaitu sebesar 0.3885 atau 38,85 %. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam mengoptimalkan pemotivasian terhadap pegawai, *motivator factor* (faktor internal) merupakan prioritas utama yang perlu untuk diperhatikan dan ditingkatkan. *Motivator factor* (faktor internal) dapat dikatakan prioritas utama bagi organisasi dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Riau untuk dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan pelaksanaan tugas pegawai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat secara optimal.

Perlu dikemukakan pula bahwa, walau secara teoritik dan dengan mengadakan perhitungan secara statistik yang menyatakan bahwa variabel pemotivasian dapat mempengaruhi efektivitas kerja begitu besar, akan tetapi tidak menutup kemungkinan adanya pengaruh lain terhadap efektivitas kerja pegawai selain dari variabel pemotivasian. Berdasarkan perhitungan uji statistik diperoleh pengaruh dari faktor lain *epsilon* (ϵ) begitu cukup besar terhadap efektivitas kerja yaitu sebesar 0.3144 atau sebesar 31,44 %. Kaitannya dengan hal ini dapat dikatakan bahwa persoalan efektivitas kerja tidak hanya dapat tuntas dengan satu variabel saja seperti pemotivasian, dengan perkataan lain kontribusi dari variabel-variabel lain sangat berpengaruh juga terhadap efektivitas kerja pegawai.

Beberapa ahli yang telah banyak meneliti masalah perilaku manusia dalam organisasi, memberikan bermacam penafsiran terhadap pengaruh faktor-faktor lain diluar variabel pemotivasian, hal ini tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Bila dilihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, faktor diluar pemotivasian yang diduga akan mempengaruhi efektivitas kerja adalah struktur organisasi. Suatu kekuatan struktur organisasi akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari

kendali perilaku yang tinggi, kekuatan ini lama kelamaan akan membentuk suatu budaya dalam organisasi. Dan masih banyak lagi faktor-faktor lainnya dari berapa faktor yang telah diuraikan.

Berdasarkan pandangan di atas, maka kiranya dapat diidentifikasi sebagai alasan yang dapat menjelaskan kontribusi dari *epsilon* (ϵ) terhadap efektivitas kerja pegawai. *Pertama* adalah struktur organisasi dapat mencegah kemungkinan timbul dan berkembangnya perilaku yang kurang konstruktif dari pegawai itu sendiri terhadap organisasi, artinya dengan sistem dan struktur yang tepat akan mampu mengatasi dan mengendalikan perilaku yang menyimpang sehingga dapat mencapai tingkat efektivitas yang maksimal.

Kedua, mengenai efektivitas kerja pegawai tidak terlepas dari motivasi kerja pegawai itu sendiri terlebih lagi menyangkut nilai dan persepsi, sehingga perilaku manusia itu menjadi sesuatu yang unik. Keunikan dari perilaku manusia tersebut akan memberikan warna tersendiri bagi kehidupan dan keberlangsungan organisasi. Keunikan dari manusia akan sulit untuk membuat suatu prediksi, dari hal tersebut yang perlu untuk dicermati adalah senantiasa berusaha untuk memahami dan melakukan berbagai upaya untuk memberdayakannya menjadi suatu kekuatan yang efektif.

SIMPULAN

1. Terdapat pengaruh pemotivasian dari pimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas pendidikan Provinsi Riau. Pemotivasian yang berlangsung di Dinas Pendidikan Provinsi Riau berada pada derajat sedang yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai dengan derajat sedang pula. Artinya bahwa pemotivasian dengan menggunakan *hygiene factor* (faktor eksternal) dan *motivator factor* (faktor internal) belum terlaksana secara optimal sehingga berdampak terhadap efektivitas kerja pegawai yang belum optimal pula.
2. Terdapat pengaruh dari *hygiene factor* (faktor eksternal) terhadap efektivitas kerja

pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Hal ini menandakan bahwa *hygiene factor* merupakan dimensi yang penting untuk diperhatikan oleh pimpinan. Diantara keenam indikator yang membentuk *hygiene factor*, insentif atau pemberian penghasilan tambahan merupakan indikator yang mempunyai pengaruh yang paling dominan. Untuk itu guna meningkatkan pemotivasian pada *hygiene factor* ini dapat dimulai dari pemberian insentif dan penghasilan tambahan kepada pegawai.

3. Terdapat pengaruh dari *motivator factor* (faktor internal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Hal ini menandakan bahwa *motivator factor* merupakan dimensi yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan. Diantara keempat indikator yang membentuk *motivator factor*, perhatian terhadap pencapaian berprestasi merupakan indikator yang mempunyai pengaruh yang paling dominan. Untuk itu guna meningkatkan pemotivasian pada *motivator factor* ini dapat dimulai dari perhatian terhadap pencapaian berprestasi pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
4. Terdapat pengaruh dari *motivator factor* (faktor internal) dan *hygiene factor* (faktor eksternal) terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau. Hal ini menandakan bahwa *motivator factor* (faktor internal) dan *hygiene factor* (faktor eksternal) merupakan dua komponen yang saling mendukung dan saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya, apabila salah satu komponen dari pemotivasian tidak terlaksana dengan baik maka pemotivasian dapat dikatakan tidak berjalan dengan baik pula. *Motivator factor* (faktor internal) mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap efektivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh, S.U. 2002. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Davis, Keith. 1981. *Human Behavioral at Work Organizational Behavior*. Sixth Edition. Mc.Graw Hill: Glorier Business Liberty.
- Davis, Keith. & Newstrom, Jhon W., 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I, Alih Bahasa : Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dimock & Dimock. 1992. *Administrasi Negara*. Terjemahan Husni Tamrin Pane. Jakarta: Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B. 1998. *Manajemen Personalialia*. Jilid I. Alih Bahasa: Moh. Mas'ud. Jakarta; Erlangga.
- George, Jennifer, M. & Gareth R. Jones. 1999. *Organizational Behavior*. Second Editions. United States: Addison Wesley Publishing Company.
- Handoko, Hani. T. 1986. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Handyaningrat, Soewarsono. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hersey, Poud dan Ken Blanchard. 1982. *Management of Organization Behavior*. Edisi Keempat, Alih Bahasa Agus Dharma. Erlangga.
- Indrawijaya, Adam. I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Kaplan, Robert M., and Denis P. Saccuzza. 1993. "Psychological Testing (Principles, Application, and Issues)", 3rd edition Brooks/Cole Publishing Company, California.

- Mangkunegara, Anwar P. 1991. *Manajemen Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: IKOPIN.
- Manullang, M. 1996. *Manajemen Personalia*. Medan: Ghalia Indonesia.
- Newstrom, David. 1985. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. New York: Mcgraw Hill Book Company.
- Ndraha, Talidziduhu. 1999. *Pengantar Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rakhmat, Jalaludin. 1997. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Karya.
- Robbins. Stephen P. 1986. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Sastrodiningrat, Soebagio. 1987. *Perilaku Administrasi*. Jakarta: Karunika UT.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun Sinaga, Effendy 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sitepu, Nirwana SK. 1994. *Analisis Jalur*. Bandung: Unit Pelayanan Statistik FMIPA Universitas Padjadjaran.
- Stoner, James A.F, R. Adward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. 1996. *Manajemen*. Alih Bahasa: Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo
- Sukamto. 1983. *Beberapa Pengertian Bidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Taek, Yakobus. 2000. *Pengaruh Motivasi Kerja Aparat Terhadap Efektivitas Kerja, Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Timor Tengah Provinsi Nusa Tenggara Timur*. Tesis. Bandung: Universitas Padjadjaran. Tidak Diterbitkan.
- Thoha, Miftah, 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 1990. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.