

PERFORMANCE STANDARDS  
CREATIVE ABILITY

TE 04/05

Fad.

P.

**TESIS**

**PENGARUH TINGKAT MOTIVASI DAN KREATIVITAS  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BUPATI  
KABUPATEN KARIMUN**



MILIE  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

**OLEH :**

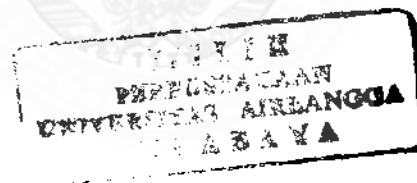
**T.S. ARIF FADILLAH  
NIM : 090010132 L**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

**TESIS**

**PENGARUH TINGKAT MOTIVASI DAN KREATIVITAS  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BUPATI  
KABUPATEN KARIMUN**

**Untuk memperoleh Gelar Magister  
Dalam Studi Ilmu Manajemen  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



**OLEH:  
T.S. ARIF FADILLAH  
NIM : 090010132 L**


**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

## LEMBAR PENGESAHAN

MATERI TESIS INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 24 DESEMBER 2003


OLEH

PEMBIMBING



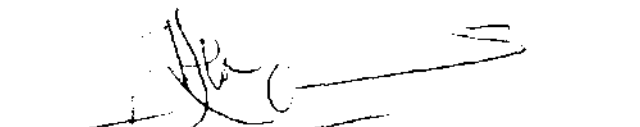
**PROF. DR. H. UMAR NIMRAN, MA**  
NIP : 130 531 862

MENGETAHUI  
KETUA PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA



**DRS. SRI GUNAWAN, M.COM., DBA**  
NIP : 131 653 420

KOORDINATOR



**PROF. DR. H. SUROSO IMAM ZADJULI, SE**  
NIP : 130355369

PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003

Telah diuji pada

Tanggal 24 Desember 2004

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**Ketua** : Prof.Dr.H.Suroso Imam Zadjuli, SE

**Anggota** : 1. Prof.Dr.H.Umar Nimran, MA

2. Prof.Dr.H.Sarmanu, MS

3. Prof.V.Henky Supit, SE, Ak

4. Prof.Dr.H.M.S.Idrus, SE, M.Ec

5. Drs.Sri Gunawan, M.Com, DBA



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas perkenan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini berjudul "Pengaruh Tingkat Motivasi Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bupati Kabupaten Karimun".

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah sepantasnyalah dalam kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. **Prof. DR. H. Umar Nimran, MA**, selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama penulisan tesis ini
2. **Prof. DR. H. Suroso Imam Zadjuli, SE**, selaku koordinator program studi, yang telah banyak membimbing, memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis selama penulisan tesis ini.
3. **Prof. DR. Sarmanu, drh, MS**, selaku konsultan yang telah banyak memberikan bimbingan kepada penulis dalam bidang metodologi.
4. **Bapak H. Muhammad Sani**, Bupati Karimun Kabupaten Karimun, yang telah memberi kesempatan dan mendukung sepenuhnya, sehingga penulis dapat mengikuti perkuliahan Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
5. **Ibunda Almarhumah Syarifah Fatimah**, yang tak henti-hentinya memberikan do'a dan restu selama penulis mengikuti studi ini. Namun belum sempat

penulis ujian tesis ini beliau telah berpulang ke rahmatullah tanggal 28 November 2003.

6. Istriku tercinta **Rismarini** serta anak-anakku tersayang **Faisal, Farhan** dan **Fathur** yang dengan penuh kesabaran memberikan do'a, dorongan dan semangat selama penulis menyelesaikan studi di Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
7. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan Pascasarjana ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa, terutama senior **Suhajar Diantoro** yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis selama pendidikan ini.

Tidak ada rasanya yang pantas penulis berikan, kecuali do'a semoga amal baik semua pihak mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca umumnya.

Desember 2003

**T.S. Arif Fadillah, S.Sos**

## RINGKASAN

### **Pengaruh Tingkat Motivasi Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Bupati Kabupaten Karimun”.**

**T.S. ARIF FADILLAH**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia, menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. Masyarakat modern menunjukkan perhatian yang sangat tinggi terhadap aspek manusia. Nilai-nilai manusia (*human values*) semakin diselaraskan dengan aspek teknologi maupun ekonomi. Meningkatnya kemampuan teknologi dan meledaknya jumlah penduduk serta berkurangnya persediaan sumber-sumber alami, bencana alam dan krisis moneter di negara Asia sejak 1997 sangat menuntut kemampuan adaptasi secara kreatif dan kepiawaian mencari pemecahan imajinatif.

Memotivator pegawai berhubungan banyak dengan pemeliharaan kultur dan nilai organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi. Pada dasarnya motivasi ini muncul dalam dua bentuk dasar yaitu : motivasi buatan (*extrinsic*) dan motivasi hakiki (*intrinsic*). Motivasi buatan berkaitan dengan apa yang dilakukan untuk memotivasi pegawai, sedangkan motivasi hakiki adalah faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu.



Secara teoritis, motivasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi kerja. Meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) Untuk menganalisis ketergantungan motivasi pegawai terhadap kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri . (2) Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. (3) Untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap kreativitas. (4) Untuk menganalisis ketergantungan kreativitas terhadap inisiatif pegawai, dan inovasi pegawai. (5) Untuk menganalisis pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai. (6) Untuk menganalisis ketergantungan kinerja pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun terhadap tingkat kecepatan dalam penyelesaian tugas/pekerjaan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target, tingkat keramahan pegawai dan tingkat kehadiran pegawai. Data yang digunakan yang digunakan ini adalah data primer dan sekunder. Data dianalisis dengan pengujian metode SEM (*Structural Equation Modelling*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Konstruk pertama menguji faktor-faktor yang membentuk motivasi dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima. (2) Konstruk kedua menguji faktor-faktor yang membentuk kreativitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima. (3) Konstruk ketiga menguji faktor-faktor yang membentuk kinerja karyawan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima. Pengaruh motivasi terhadap kinerja.



Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan program Amos 4.0 tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun menunjukkan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized Regression Weight* = -0,088. atau nilai koefisien jalur pada  $df = 19$  dan nilai *Regression Weight* = -0,483. Sedangkan pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan dari hasil pengujian yang dilakukan dengan program Amos 4.0 tentang pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized Regression Weight* = 0,531 atau nilai koefisien jalur pada  $df = 19$  dan nilai *Regression Weight* = 1,00. Dengan demikian permasalahan yang kedua yang diajukan telah terjawab dan hipotesis telah terbukti. Besarnya pengaruh langsung tingkat kreativitas terhadap kinerja sebesar 100%, dan tingkat kreativitas tidak mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja.

## **SUMMARY**

### **The Effects of Motivation and Creativity Levels on the Performance of the Officials of the Regency Office, Karimun Regency**

**T.S Arif Fadillah**

The most important resources in organization in terms of success is human. Human resources, support the organization with result, talent, creativity and spirit. Without human aspect it's difficult to reach the objective of the organization even if we have the perfect technology and economy. Modern people have a high intention to human aspect. The human value is combined with technology aspect or economy. The increasing of technology capability's and the blow of people also the decreasing of nature resources supply, nature disaster and the monetary crisis in Asian country since 1997 is very highly pursued the adaptation of capability to find the imaginative solution creatively and skillfully.

To motivate the official is very connected to the culture maintain and organization value which is can push the high work performance. Basically motivation is shown in two basic form : extrinsic and intrinsic. Extrinsic is connected with what the officials do to motivate them, however intrinsic is the factor from inside of our self which is affected another people to behave or to mobile to the certain destination.

Theoretically, motivation has a positive connection with performance. High motivation will come out with more effort and better performance.

The research intend to find out: (1) the motivation of official ' dependence on physical, security, social, respectability and self actualization needs; (2) the effect of motivation on the officials' performance; (3) the effect of motivation on officials' creativity ; (4) the creativity dependence official initiatives of motivation; (5) the effect of creativity on officials' performance; (6) the performance dependence of the officials of the Regency Office at the Karimun Regency on the speed of task completion, the targeted completion of task, the level of officials' hospitality and officials' attendance. The data used was primary and secondary. It was analyzed using SEM ( Structural Equation Modeling)

The finding of the research shows that (1) The first construct tested those factors, forming motivation by using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The outcome shows that this model can be accepted (2) the second construct test the factor forming creativity by using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The outcome shows that this model can be accepted (3). The third construct test the factor making up the officials' performance by using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The outcome shows that this model can be accepted. The test carried out by using Amos program 4.0 interning the effect of motivation on officials' performance at the Regency Office in the Regency of Karimun shows that motivation has a direct negative effect on the officials' performance. This is shown by standardized Regression Weight value = 0,088 or the value of line coefficient at  $df = 19$  and the Regression Weight = 0,531 or line coefficient value at  $df = 19$  and the Regression Weight value = 1,00. Therefore, the second of statement of the problem was solved and the hypotheses had been proved. The member of direct effect on the level of

creativity on the performance is 100% and the level of creativity did not have any indirect effect on the performance.



## **ABSTRACT**

### **T.S Arif Fadillah, "The Effects of Motivation and Creativity Levels on the Performance of the Officials of the Regency Office, Karimun Regency**

The research intend to find out: (1) the motivation of official ' dependence on physical, security, social, respectability and self actualization needs; (2) the effect of motivation on the officials' performance; (3) the effect of motivation on officials' creativity ; (4) the creativity dependence official initiatives of motivation; (5) the effect of creativity on officials' performance; (6) the performance dependence of the officials of the Regency Office at the Karimun Regency on the speed of task completion, the targeted completion of task, the level of officials' hospitality and officials' attendance. The data used was primary and secondary. It was analyzed using SEM ( Structural Equation Modeling)

The finding of the research shows that (1) The first construct tested those factors, forming motivation by using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The outcome shows that this model can be accepted (2) the second construct test the factor forming creativity by using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The outcome shows that this model can be accepted (3). The third construct test the factor making up the officials' performance by using Confirmatory Factor Analysis (CFA). The outcome shows that this model can be accepted. The test carried out by using Amos program 4.0 interning the effect of motivation on officials' performance at the Regency Office in the Regency of Karimun shows that motivation has a direct negative effect on the officials' performance. This is shown by standardized

Regression Weight value = 0,088 or the value of line coefficient at  $df = 19$  and the Regression Weight = 0,531 or line coefficient value at  $df = 19$  and the Regression Weight value = 1,00. Therefore, the second of statement of the problem was solved and the hypotheses had been proved. The member of direct effect on the level of creativity on the performance is 100% and the level of creativity did not have any indirect effect on the performance.

**Key Word : Motivation, Creativity, Performance of the Officials.**



## DAFTAR ISI

|  | Halaman   |
|--|-----------|
| PENGESAHAN .....   | iii       |
| DAFTAR ISI .....   | ix        |
| DAFTAR TABEL .....   | xii       |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xiv       |
| <br>   |           |
| <b>I. PENDAHULUAN</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1. Latar Belakang Masalah... ..  | 1         |
| 1.2. Rumusan Masalah .....   | 7         |
| 1.3. Tujuan Studi .....  | 8         |
| 1.4. Manfaat Studi .....   | 9         |
| <br>   |           |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....  | <b>10</b> |
| 2.1. Motivasi.....   | 10        |
| 2.1.1. Pengertian Motivasi.....  | 11        |
| 2.1.2. Pengertian Motivasi Kerja.....  | 20        |
| 2.1.3. Azas-azas Motivasi.....   | 25        |
| 2.1.4. Teori Motivasi.....   | 27        |
| 2.1.4.1. Teori Motivasi Kepuasan ( <i>Content Theory</i> ).....                              | 27        |
| 2.1.4.2. Teori Dua Faktor ( <i>Two Factor</i> ) dari Frederick Herzberg.....                 | 28        |
| 2.1.4.3. Teori Motivasi Pribadi ( <i>Achievement Motivation</i> ) dari David McClelland..... | 30        |
| 2.1.4.4. Teori X dan Y dari Douglas McGregor.....  | 30        |
| 2.1.5. Tujuan Motivasi .....   | 31        |
| 2.1.6. Hal-Hal Yang Dapat Memotivasi Pekerja.....  | 31        |
| 2.1.7. Perintang/Kendala Manajer untuk Meningkatkan Motivasi... ..                           | 33        |
| 2.2. Pengertian Kreativitas.....   | 33        |
| 2.3. Kelesuan.....   | 38        |
| 2.3.1. Pengertian Kelesuan Manajerial.....   | 38        |
| 2.3.2. Penyebab kelesuan.....  | 38        |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.3. Tindakan pencegahan kelesuan.....                       | 39        |
| 2.4. Teori Kinerja.....  | 40        |
| 2.4.1. Pengertian Kinerja.....                                 | 45        |
| 2.4.2. Teknik Penilaian Kinerja.....                           | 47        |
| 2.4.3. Penetapan Indikator Kinerja.....                        | 50        |
| 2.4.4. Penetapan Capaian Kinerja.....                          | 50        |
| 2.4.5. Manajemen Kinerja.....                                  | 53        |
| 2.4.6. Metode Penilaian Kinerja.....                           | 57        |
| 2.5. Pegawai.....  | 58        |
| 2.6. Teori Kepemimpinan.....                                   | 58        |
| 2.6.1. Pengertian Kepemimpinan.....                            | 58        |
| 2.6.2. Guna Kepemimpinan.....                                  | 61        |
| 2.6.3. Efektivitas Kepemimpinan.....                           | 62        |
| 2.6.4. Peran Kepemimpinan.....                                 | 66        |
| 2.6.4.1. Peran Yang Sifatnya Interpersonal.....                | 66        |
| 2.6.4.2. Peran Yang Sifatnya ekstrapersonal.....               | 66        |
| 2.6.4.3. Peran Sebagai Pengambil Keputusan.....                | 67        |
| 2.6.5. Kriteria Menduduki Jabatan Kepemimpinan.....            | 69        |
| <b>III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....</b> | <b>72</b> |
| 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....                       | 72        |
| 3.2. Hipotesis .....   | 73        |
| <b>IV. METODE PENELITIAN .....</b>                             | <b>75</b> |
| 4.1. Rancangan Penelitian.....                                 | 75        |
| 4.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....       | 75        |
| 4.3. Identifikasi Variabel.....                                | 75        |
| 4.4. Definisi Operasional.....                                 | 76        |
| 4.5. Instrumen penelitian.....                                 | 78        |
| 4.6. Lokasi dan Waktu penelitian.....                          | 79        |
| 4.7. Prosedur pengambilan atau Pengumpulan Data.....           | 79        |
| 4.8. Teknik Analisis Data.....                                 | 80        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.8.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....                                | 80         |
| 4.8.2. <i>Structural Equation Modelling</i> .....                       | 81         |
| <b>V. PENYAJIAN DATA DAN HASIL ANALISIS PENELITIAN.....</b>             | <b>86</b>  |
| 5.1 Data Pendukung Penelitian.....                                      | 86         |
| 5.1.1 Sejarah Organisasi Kantor Bupati Kabupaten Karimun.....           | 86         |
| 5.1.2 Diskripsi Motivasi.....   | 88         |
| 5.1.3 Diskripsi Tingkat Kreativitas.....                                | 94         |
| 5.1.4 Diskripsi Kinerja Karyawan.....                                   | 95         |
| 5.2. Hasil Analisis.....  | 97         |
| 5.2.1. Uji Asumsi.....  | 97         |
| 5.2.2. Hasil Pengukuran Setiap Faktor (Konstruk).....                   | 69         |
| 5.2.2.1. Faktor Motivasi.....   | 69         |
| 5.2.2.2. Pengaruh Faktor Kreativitas.....                               | 74         |
| 5.2.2.3. Faktor Kinerja Karyawan.....                                   | 104        |
| 5.2.3. Pengaruh Motivasi dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan..... | 106        |
| <b>VI. PEMBAHASAN.....</b>  | <b>109</b> |
| 6.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....                            | 110        |
| 6.1.1. Pengaruh Secara Langsung.....                                    | 110        |
| 6.1.2. Pengaruh Secara Tidak Langsung.....                              | 111        |
| 6.2. Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan.....                | 112        |
| 6.3. Temuan Hasil Teoritis.....   | 112        |
| 6.4. Keterbatasan Penelitian.....                                       | 113        |
| <b>VII. PENUTUP.....</b>  | <b>115</b> |
| 7.1. Kesimpulan.....  | 115        |
| 7.2. Saran.....   | 117        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>  | <b>119</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>   | <b>123</b> |

## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1. Faktor-Faktor Hygiene.....  | 29      |
| Tabel 2.2. Perbedaan antara Manajer dan Pimpinan.....  | 60      |
| Tabel 4.1. Operasional Variabel.....   | 77      |
| Tabel 4.2. Kriteria Kelayakan Permodelan Persamaan Struktural .....                                      | 85      |
| Tabel 5.1. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Fisiologis Karyawan Kantor<br>Bupati Kabupaten Karimun.....       | 90      |
| Tabel 5.2. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Rasa Aman Karyawan<br>Kantor Bupati Kabupaten Karimun.....        | 91      |
| Tabel 5.3. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Sosial Karyawan Kantor<br>Bupati Kabupaten Karimun.....           | 92      |
| Tabel 5.4. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Penghargaan Karyawan<br>Kantor Bupati Kabupaten Karimun.....      | 93      |
| Tabel 5.5. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan Aktualisasi Diri Karyawan<br>Kantor Bupati Kabupaten Karimun..... | 94      |
| Tabel 5.6. Tingkat Inovatif Karyawan Kantor Bupati Kabupaten<br>Karimun.....                             | 95      |
| Tabel 5.7. Tingkat Inisiatif Karyawan Kantor Bupati Kabupaten<br>Karimun.....                            | 95      |
| Tabel 5.8. Tingkat Penyelesaian Pekerjaan Tepat Waktu Karyawan<br>Kantor Bupati Kabupaten Karimun.....   | 96      |
| Tabel 5.9. Tingkat Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Target Karyawan<br>Kantor Bupati Kabupaten Karimun..... | 96      |
| Tabel 5.10. Tingkat Keramahan Karyawan Kantor Bupati Kabupaten<br>Karimun.....                           | 97      |
| Tabel 5.11. Tingkat Kehadiran Karyawan Kantor Bupati Kabupaten<br>Karimun.....                           | 97      |
| Tabel 5.12. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> .....  | 100     |
| Tabel 5.13. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> .....  | 101     |
| Tabel 5.14. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> .....  | 102     |
| Tabel 5.15. Pengukuran Kebutuhan.....  | 102     |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 5.16. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> .....  | 103 |
| Tabel 5.17. Pengukuran Kreativitas. ....                   | 104 |
| Tabel 5.18. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> .....  | 105 |
| Tabel 5.19. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> . .... | 106 |
| Tabel 5.20. Pengukuran Kinerja .....                       | 106 |
| Tabel 5.21. Kriteria <i>Goodness Fit Of Indices</i> . .... | 108 |



## DAFTAR GAMBAR

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1. Teori Motivasi.....  | 30      |
| Gambar 2.2. Kesuksesan dan Keefektifan Kepemimpinan.....   | 64      |
| Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir.....  | 72      |
| Gambar 3.2. Kerangka Konseptual.....   | 72      |
| Gambar 5.1. Susunan Organisasi Sekretariat Daerah.....   | 88      |
| Gambar 5.2. Hasil Pengukuran Faktor Motivasi dengan <i>Confirmatory Factor analysis</i> .....    | 99      |
| Gambar 5.3. Hasil Pengukuran Faktor Motivasi dengan <i>Confirmatory Factor analysis</i> .....    | 100     |
| Gambar 5.4. Hasil Pengukuran Faktor Motivasi dengan <i>Confirmatory Factor analysis</i> .....    | 101     |
| Gambar 5.5. Hasil Pengukuran Faktor Kreativitas dengan <i>Confirmatory Factor analysis</i> ..... | 103     |
| Gambar 5.6. Hasil Pengukuran Faktor Kinerja dengan <i>Confirmatory Factor analysis</i> .....     | 104     |
| Gambar 5.7. Hasil Pengukuran Faktor Kinerja dengan <i>Confirmatory Factor analysis</i> .....     | 105     |
| Gambar 5.8. Hasil Diagram Jalur Hubungan Kausal Antara Motivasi, Kreativitas Dan Kinerja.....    | 107     |



# BAB I

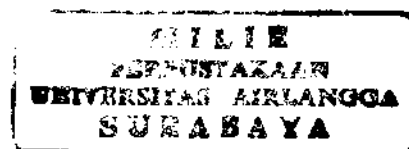
## PENDAHULUAN

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia, menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. Masyarakat modern menunjukkan perhatian yang sangat tinggi terhadap aspek manusia. Nilai-nilai manusia (*human values*) semakin diselaraskan dengan aspek teknologi maupun ekonomi. Meningkatnya kemampuan teknologi dan meledaknya jumlah penduduk serta berkurangnya persediaan sumber-sumber alami, bencana alam dan krisis moneter di negara Asia sejak 1997 sangat menuntut kemampuan adaptasi secara kreatif dan kepiawaian mencari pemecahan imajinatif. Maslow (1908-1970) menyatakan bahwa di antara segala sumber daya yang tersedia, sumber daya manusia adalah yang paling penting. Manusia yang merupakan unsur pemberi kehidupan dalam organisasi. Kebutuhan manusia yang tidak pernah sepenuhnya terpuaskan akan memotivasi seseorang. Sumber daya manusia yang potensial adalah sumber daya manusia yang mampu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Organisasi yang akan bertahan pada masa-masa mendatang adalah organisasi





yang bersedia membuang sikap yang tidak semestinya dan menanggapi tekanan-tekanan perubahan secara kreatif (Russell dan Evans 1993:xviii).

Memotivator pegawai berhubungan banyak dengan pemeliharaan kultur dan nilai organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja yang lebih tinggi. Pada dasarnya motivasi ini muncul dalam dua bentuk dasar (Armstrong, 1994:65), yaitu: motivasi buatan (*extrinsic*) dan motivasi hakiki (*intrinsic*). Motivasi buatan berkaitan dengan apa yang dilakukan untuk memotivasi pegawai, sedangkan motivasi hakiki adalah faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu. Dalam prakteknya kedua bentuk motivasi ini berkaitan erat. Apa yang diperbuat untuk orang lain akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri mereka sendiri. Tingkat sejauhmana orang termotivasi dan menentukan arah diri mereka tidak dapat dihindari akan mempengaruhi sejauhmana mereka terpengaruh.

Secara teoritis, motivasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi kerja. Meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Namun demikian masih dapat diperdebatkan bahwa sementara motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik, perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi, karena menimbulkan perasaan berprestasi (Armstrong, 1994:72).

Bagaimanapun tertariknya seorang pegawai untuk mengerjakan sesuatu, pegawai tidak akan mampu melakukannya jika tidak memiliki kreativitas yang dibutuhkan. Tingkat kreativitas akan mempengaruhi bukan saja prestasi kerja tetapi juga kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan

pekerjaannya. Dengan demikian kreativitas sama pentingnya dengan motivasi dalam mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kemampuan melalui penerimaan pegawai yang baik dan pelatihan serta memperbaiki motivasi dengan menggunakan faktor-faktor buatan dan hakiki yang mempengaruhinya.

Faktor yang sangat dominan berkaitan dengan unsur manusia sebagai penyelenggara kegiatan pemerintahan yang mempunyai sikap, dorongan-dorongan, nilai norma-norma dan suatu harapan yang semuanya merupakan motivasi pegawai untuk bekerja. Untuk itu, dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan dorongan motivasi yang terus menerus kepada pegawai untuk terus meningkatkan kreativitasnya.

Kreativitas pegawai sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja akan tercipta manakala kebutuhannya yang mendasar dapat terpenuhi dengan baik. Untuk itu perlu ada upaya untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya sangat mendasar yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan hubungan sosial dengan baik. Apabila ketiga jenis kebutuhan ini telah terpenuhi dengan baik, maka kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri juga perlu mendapatkan perhatian yang secukupnya. Apabila berbagai jenis kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan baik, maka sumber daya manusia akan dengan mudah termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Di samping melalui pendekatan hirarki kebutuhan sebagaimana dikembangkan oleh Maslow, kreativitas pegawai sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan pula melalui tiga pendekatan yang dianjurkan oleh pakar motivasi, yaitu: *pertama*, wortel (*carrot*) dan batang kayu

kecil (*stick*). Orang bekerja karena mengharapkan penghargaan. Mereka akan bekerja lebih keras jika mereka dibayar dan akan tetap bekerja lebih keras lagi jika dibayar lebih besar lagi. Jika mereka bekerja tidak memuaskan, maka mereka dapat dihukum. *Kedua*, memotivasi melalui pekerjaan itu sendiri. Setiap pegawai diberikan pekerjaan yang menantang dan bertingkat sesuai dengan kepuasan kerja sehingga prestasi kerja pegawai tinggi. *Ketiga*, sistem manajer satu menit. Dalam pendekatan yang ketiga ini sasaran ditentukan secara bersama-sama antara anak buah dengan atasan. Pegawai diberi umpan balik yang positif jika mereka melakukan sesuatu yang benar dan berumpan balik negatif jika pegawai salah melakukan pekerjaan.

Perkembangan situasi yang terjadi, perubahan sistem pemerintahan berupa penerapan Otonomi Daerah 1 Januari 2001, serta reorganisasi institusi pemerintah, mengharuskan pemerintah menyelaraskan semua kegiatannya sesuai perkembangan di lapangan, dengan memperhatikan kapasitas daerah meliputi kapasitas individu, kelembagaan dan sistem yang telah dimiliki daerah.

Sejalan dengan hal tersebut, Kabupaten Karimun yang merupakan salah satu kabupaten di Propinsi Riau merupakan ujung tombak dalam pemerintahan, telah melakukan pembenahan dan perubahan-perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Perubahan tersebut dimaksudkan dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia yang handal sebagai pelayan masyarakat dan turut berperan serta dalam rangka otonomi daerah. Bentuk yang diharapkan adalah dukungan dan kemauan seluruh pekerja untuk bekerja sungguh-sungguh,

konsisten dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi yang merupakan gabungan dari keseluruhan keberhasilan individu pekerja.

Priyadharma (2001:69). Mengingat keberhasilan organisasi sangat tergantung pada keberhasilan masing-masing individu pekerja, maka pekerja dituntut harus mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja dimaksud, peranan seorang pemimpin sangatlah penting. Seorang pemimpin harus memiliki sikap dan perilaku kolaboratif, yang dapat berfungsi dalam kebersamaan situasional, bukan hirarki posisi saja namun harus melibatkan setiap karyawan dalam organisasi.

Wahjosumidjo (1994:181). Keberhasilan seorang pemimpin dalam rangka menggerakkan bawahan adalah bila pemimpin tersebut mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi bawahannya.

Keberhasilan pekerja umumnya dimotivasi oleh tanggung jawab, tantangan, kompensasi, hubungan baik dengan atasan dan bawahan, kualitas organisasi, serta masa depan organisasi maupun pekerjaannya. Pada kenyataannya bagi sebagian orang, memotivasi diri sendiri adalah sesuatu yang sulit. Pekerja yang terjebak pada kegiatan rutin, pola kerja yang sudah ada, tidak memiliki integritas, pengetahuan dan pengalaman sering menyebabkan pekerja yang semula produktif seakan-akan menjadi tidak bersemangat (mengalami kelesuan).

*Sigmund G. Ginsburg* dalam artikel "*Mendiagnosis dan menangani kelesuan manajerial*" yang diterjemahkan oleh Timple (1995) menyatakan bahwa kelesuan manajerial adalah perasaan seseorang tidak seproduktif yang dimungkinkan, perasaan tidak cukup tertantang oleh proyek yang ada, tidak bergairah karena prospek masa depan, kreativitas dan potensi yang tidak dimanfaatkan sepenuhnya. Kelesuan dalam jangka panjang sangat berbahaya karena akan memusnahkan karir dan kesehatan psikologis pekerja, mengingat secara

langsung maupun tidak langsung akan menghambat proses kreatif. Keadaan ini disebabkan karena terbendung dan terhambatnya berbagai pikiran segar dan berbeda di dalam organisasi yang dapat memunculkan gagasan baru dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Pekerja yang kreatif akan dapat menghasilkan masa depan dimanapun dia berada, baik di tempat kerja, dirumah maupun dilingkungannya. Kemampuan untuk berfikir dan bekerja secara kreatif merupakan aset dalam setiap profesi (Geoffrey,1994:3-5). Kreativitas akan muncul bilamana kondisi lingkungan kondusif yang didasari rasa percaya diri yang baik (*emotional intelligent*) dan kepercayaan akan menjadi perekat suatu hubungan dan memungkinkan terjadinya dialog yang jujur, sehingga dapat menumbuhkan kerja yang kreatif, kolaboratif dan bernilai tambah.

Priyadharma (2001:18). Hal mendasar yang sering menyebabkan terhambatnya proses kreativitas adalah akibat pekerja terjebak pada kegiatan rutin dan pola kerja yang sudah ada, tidak memiliki integritas, motivasi, kemampuan, pemahaman, pengetahuan dan pengalaman.

Sumber kreativitas adalah kecenderungan untuk mengaktualisasi diri, mewujudkan potensi, dorongan berkembang yang menjadi matang, kecenderungan untuk mengekspresikan dan mengaktifkan semua kemampuan organisme (Rogers, 1962),

Melihat dari aspek kehidupan bahwa kebutuhan akan kreativitas sangat penting dan banyaknya kebutuhan departemen pemerintah atas orang-orang yang memiliki potensi kreatif, maka penulis melakukan pengamatan terhadap pegawai Kantor Bupati Karimun, Propinsi Riau yang selama ini terjebak pada kegiatan

rutin, hanya melakukan dan melaksanakan apa yang telah diputuskan dan diperintahkan orang lain dan miskinnya ide-ide kreatif dalam pemecahan masalah. Keadaan ini mengindikasikan adanya kelesuan dan terhambatnya proses kreativitas dan akibat selanjutnya adalah menurunnya produktivitas pekerja yang dapat berdampak pada kinerja organisasi. Dari keadaan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti dan menulis tesis dengan judul : **"PENGARUH TINGKAT MOTIVASI DAN KREATIVITAS PEGAWAI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN "**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas, mengingat pemerintah membutuhkan orang-orang yang memiliki potensi kreatif maka Kantor Bupati Karimun Propinsi Riau memberikan perhatian pada permasalahan yang akan di teliti dan memerlukan jawaban penelitian, yakni :

1. Apakah motivasi pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun ditentukan oleh kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri?
2. Apakah motivasi pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah motivasi pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun berpengaruh terhadap kreativitas?
4. Apakah kreativitas pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun ditentukan oleh inisiatif pegawai dan inovasi pegawai?

5. Apakah kreativitas pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kinerja pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun ditentukan oleh tingkat kecepatan dalam penyelesaian tugas/pekerjaan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target, tingkat keramah tamahan pegawai dan tingkat kehadiran pegawai?

### 1.3. Tujuan Studi

Berdasarkan uraian terdahulu dan rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini dapat pula disusun tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis ketergantungan motivasi pegawai terhadap kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap kreativitas.
4. Untuk menganalisis ketergantungan kreativitas terhadap inisiatif pegawai, dan inovasi pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis ketergantungan kinerja pegawai pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun terhadap tingkat kecepatan dalam penyelesaian tugas/pekerjaan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target, tingkat keramah tamahan pegawai dan tingkat kehadiran pegawai.



#### 1. 4. Manfaat Studi

##### a. Manfaat penelitian bagi Institusi Pemerintah :

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang motivasi pekerja dan kreativitas pekerja sekaligus sebagai acuan bagi pengambil keputusan di Pemerintah Daerah Tingkat II Karimun dalam upaya meningkatkan gairah kerja pegawai.

##### b. Manfaat penelitian bagi kegiatan akademis

b.1. Sebagai bahan kajian ilmiah melalui penerapan teori dan penerapan di lapangan

b.2. Mengenal dan memahami pendekatan yang digunakan dalam menganalisa tingkat motivasi dan kreativitas pekerja.

b.3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.



## **BAB II**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Motivasi

Prestasi kerja seorang pegawai kadang-kadang tidak sama dengan kecakapan yang dimilikinya. Faktor penyebabnya tidak sama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya. Faktor penyebab ini sangat tergantung dari individu pegawai sendiri dan atau lingkungan kerjanya. Tidak sesuainya prestasi kerja dengan kecakapannya itu bagi pegawai mungkin disebabkan oleh tidak mempunyai kemauan, dapat juga karena tidak menyukai pemimpinnya, dan dapat juga karena kekurangan semangat / energi dan lain-lain.

Kondisi seperti ini dikatakan sebagai berikut : bukan kecakapan (*ability*) yang kurang, melainkan motivasi (*motivation*) yang kurang atau tidak ada, motifnya tidak kuat, sehingga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan kecakapan. Mel White dalam bukunya *Effective Supervision in Office* yang dikutip oleh S.P. Hasibuan menguraikan bahwa pegawai yang tidak mau bekerja keras (berprestasi) disebabkan oleh faktor-faktor berikut :

- a. kurang ada motivasi;
- b. Kondisi kerja yang buruk;
- c. Tidak ada penghargaan pada prestasi;
- d. Hubungan antar rekan sekerja kurang harmonis;
- e. Kejenuhan dalam bekerja;
- f. Supervisi yang lemah;

- g. Kurang mendapat informasi tentang tugas dan tanggung jawab;
- h. Adanya kesulitan-kesulitan pribadi yang tidak terpecahkan;

### 2.1.1. Pengertian Motivasi.

Manusia sebagai individu memiliki kepentingan – kepentingan tertentu yang merupakan daya dorong untuk bertindak laku, berbuat dan bertindak sebagaimana yang terdapat didalam setiap organisasi. Oleh karena kepentingan – kepentingan itulah maka organisasi menjadi maju sebaliknya mundur, bila hal – hal tersebut mendapat perhatian yang sepantasnya atau sama sekali tidak dihiraukan. Untuk mendapat dasar pengertian yang tepat mengenai motivasi manusia itu maka penulis mengemukakan beberapa pengertian dari para ahli sebagai berikut :

Menurut Sukanto (1984:56) mengafakan bahwa : “ Motivasi berasal dari kata *Motive* (dorongan) yaitu segala sesuatu yang membuat seseorang bertindak laku tertentu atau paling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu ”.

Menurut Aninda (1984:68) Motivasi adalah : “ Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain untuk mengambil tindakan ”.

Dari Kutipan tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan pendorong yang menggerakkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

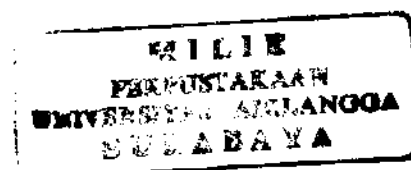
Oleh karena itu secara keseluruhan sasaran yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sangat dominan ditentukan oleh manusia. Bagi organisasi

haruslah dapat menerapkan fungsi motivasi dalam kerangka pelaksanaan kegiatannya. Pemberian motivasi karyawan seyogyanya dapat mendorong untuk bekerja sama dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu kebutuhan – kebutuhannya harus terpenuhi. Jadi motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Perilaku manusia berorientasi pada pencapaian tujuan, satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Sehingga dengan demikian semua perilaku itu adalah serangkaian aktivitas atau kegiatan–kegiatan. Dan kegiatan orang yang satu dengan yang lain berbeda selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya.

Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan–tujuan, baik sadar ataupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan–kegiatan, dan menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh orang tersebut.

Manulang (1981:78) bahwa : "Setiap orang dalam suatu kelompok organisasi merasa dirinya tergerak untuk melakukan pekerjaan sebaik –baiknya tanpa timbul pemaksaan, ia merasa bertanggung jawab dalam rangka melakukan tugas–tugas yang di bebaskan kepadanya".

Dari kutipan diatas dikemukakan, bahwa motivasi tersebut haruslah disesuaikan dengan waktu dan keadaan serta proses penyelesaian dari satu pekerjaan-pekerjaan lain. Penggunaan kedua motivasi itu pada prinsipnya akan dihadapkan kepada masalah, karena adanya pembinaan motivasi positif atau



negatif. Dengan demikian pimpinan perusahaan haruslah dapat menanggulangi akibat-akibat sampingan yang bersifat negatif yang ditimbulkan oleh penerapan motivasi.

Untuk mendorong kearah peningkatan dari pada prestasi orang-orang dalam suatu kelompok organisasi sehingga ia tidak hanya mau bekerja saja akan tetapi sekaligus juga mengupayakan agar orang-orang tersebut juga mampu bekerja sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Terry (1960:390). *"Motivation is desire within an individual that stimulation him or her to action. The degree or extent of stimulation depends upon the person's expectations of the level of satisfaction one feels can be achieved"*.

Selanjutnya menurut Flippo (1971:21). *"Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employes an organization interes as that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives"*

Dari pengertian-pengertian motivasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa :

- A. Masalah motivasi merupakan permasalahan hal dalam bagaimana mengupayakan terdapatnya anggota organisasi atau mendapatkan pegawai yang mau bekerja dengan ikhlas dan penuh semangat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.
- B. Motivasi dapat juga terbentuk dari atau dipengaruhi oleh adanya hubungan-hubungan yang terjadi di dalam organisasi karena

terdapat berbagai macam individu, dan kelompok–kelompok yang terbentuk karena kesamaan motivasi.

- C. Bagaimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan para anggotanya baik secara individu maupun secara berkelompok sesuai dengan kemampuan organisasi. Sehingga anggotanya tersebut dapat berprestasi secara maksimal demi kepentingan organisasi.

Wahjosumidjo (1994:177) Motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Hasibuan (1996:95) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Siagian, (1994:128) Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Robbins, (1996:G-6) Motivasi adalah kesediaan mengeluarkan upaya tingkat tinggi kearah tujuan organisasional, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual

Thoha, (1993:247) Motivasi adalah pendorong agar seseorang itu melakukan sesuatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Djamin,dkk (1995:195) Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*) dan menyalurkan



perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Dari pengertian motivasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kerja yang muncul dari dalam diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, terlihat betapa pentingnya motivasi dalam hal menggerakkan dan merangsang kegiatan pegawai, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan perasaan puas dan ikhlas serta semangat sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara maksimal.

Untuk keberhasilan program kepegawaian adanya rangsangan merupakan faktor yang diberikan kepada setiap pegawai untuk bekerja lebih baik. Rangsangan tersebut digolongkan kedalam 2 (dua) bentuk sebagai berikut :

1. *Material incentive*
2. *Non material incentive*

Kedua bentuk *incentive* ini sangat penting artinya bagi pegawai, karena dengan adanya *incentive* ini sesuai dengan sifat manusia sebagai makhluk sosial, biologis dan psikologis, mereka akan bekerja dengan gembira dan semangat yang tinggi apabila kebutuhan mereka dapat terpenuhi secara wajar dan memuaskan.

Kebutuhan biologis sering pula disebutkan dengan istilah Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan fisik atau kebutuhan primer seperti sandang, pangan dan papan serta transportasi dan sebagainya. Kebutuhan ini sangat dominan

dibandingkan dengan kebutuhan non materi, sehingga karena kebutuhan ini merupakan motivasi terbesar. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya selalu mengalami kekurangan, sedangkan tingkat kebutuhannya selalu meningkat dan tak dapat terpuaskan dengan tuntas. Menghadapi kebutuhan–kebutuhan ini, yang sedemikian banyak dan bervariasi, memang tidak mudah untuk memisahkan dorongan yang dapat menimbulkan perilaku bermotivasi, dan apa yang menjadi tujuannya.

**Buchari Zainun (1984:42)** mengatakan bahwa :

“ Motivasi itu tampak dalam segi yang berbeda. Disatu pihak di lihat dari segi yang aktif/dinamis, motivasi nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya dan potensi daya kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Sebaliknya kalau di lihat dari segi yang pasif atau statis, maka motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengarahkan potensi serta daya kerja manusia itu tersebut ke arah yang diinginkan.

Peranan motivasi demikian di atas diwujudkan dari dalam manajemen merupakan segala kegiatan yang terencana dan terorganisasi dengan teratur, rapi cermat dan hemat serta terkendali menurut ukuran–ukuran tertentu guna mewujudkan tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya dengan jalan terutama menggerakkan semua potensi dan daya manusia. Dalam pengertian tersebut maka motivasi dapat ditempatkan sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen.

Dalam kaitan motivasi ini, Maslow yang dikutip oleh Soekanto (1984:131) menggolongkan kebutuhan manusia kepada 5 (lima) tingkat kebutuhan yang terdiri dari :

1. Kebutuhan–kebutuhan yang bersifat Fisiologis (*Physiological needs*). Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam 3 hal, yaitu sandang, pangan dan papan yang merupakan kebutuhan primer.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan ini mengarah kepada dua hal yaitu kebutuhan akan keamanan jiwa dan kebutuhan akan keamanan harga diri.
3. Kebutuhan–kebutuhan sosial (*social needs*). Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kebutuhan sosial yaitu :
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di mana dia hidup dan bekerja (*sense of belonging*).
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap merasa dirinya penting (*sense of important*).
  - c. Kebutuhan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
  - d. Kebutuhan akan perasaan “ ikut serta ” (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan prestise (*Esteem needs*). Idealnya prestise timbul sebagai akibat prestasi, tapi tidak selalu demikian halnya. Umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang, semakin banyak pula hal–hal yang dipergunakannya sebagai simbol statusnya.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitasnya (*self actualization*). Pimpinan organisasi harus selalu berupaya untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memuaskan berbagai tingkat kebutuhan ini, yang sering dipuaskan secara simultan. Jika pimpinan berhasil melaksanakan ini, maka telah berhasil pimpinan tersebut mensinkronisasikan tumuan organisasi dengan tujuan pribadi dari pada orang–orang di dalam organisasi.

Kebutuhan pokok manusia dapat diklasifikasikan menjadi 5 (lima) kebutuhan (*needs*) yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan–kebutuhan fisiologis (*Faali*).

Kebutuhan yang biasanya dijadikan titik tolak teori motivasi adalah apa yang disebut dorongan fisiologis. Dua macam penelitian terakhir

memungkinkan kami mengubah pendapat kami yang lazim mengenai kebutuhan-kebutuhan ini :

Pertama-tama, perkembangan konsep homeostatis, dan kedua, pendapat bahwa selera merupakan petunjuk yang cukup efisien bagi kebutuhan-kebutuhan atau kekurangan-kekurangan dalam tubuh. Homeostatis menunjukkan usaha otomatis dalam tubuh untuk mempertahankan aliran darah yang konstan dan normal. Yang tersirat dalam ungkapan ini ialah bahwa penguasaan menjadi sangat pentingnya dengan konsep kekurangan dalam teori motivasi, karena ini membebaskan organisme dari dominasi kebutuhan psikologis yang relatif lebih tinggi, dan dengan demikian memungkinkan munculnya kebutuhan-kebutuhan lain yang lebih bersifat sosial. apabila selalu dipenuhi, maka kebutuhan psikologis, bersamaan dengan sebagian tujuannya, akan menghilang sebagai faktor penentu atau pengatur perilaku yang aktif. Sekarang kebutuhan ini hanya ada secara potensial, dalam arti bahwa itu dapat muncul kembali untuk mendominasi organismenya apabila dirintangi. Tetapi suatu kebutuhan yang sudah dipenuhi bukan kebutuhan lagi. Organisme di dominasi dan perilaku hanya tersusun dari kebutuhan yang belum dipenuhi. Apabila rasa lapar dipuaskan, maka ini tidak penting lagi dalam dinamika yang ada dalam individunya.

## 2. Kebutuhan akan keselamatan

Apabila kebutuhan psikologis relatif telah terpenuhi, maka akan muncul seperangkat kebutuhan baru, yang kurang lebih dapat kita kategorikan kebutuhan akan keselamatan (keamanan, pemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung dan sebagainya). Semua yang telah dibicarakan tentang kebutuhan fisiologis juga berlaku bagi kebutuhan-kebutuhan ini, sekalipun dalam yang lebih kecil. Organisme juga dapat mendominasi seluruhnya oleh kebutuhan ini. Kebutuhan ini merupakan pengatur perilaku yang eksklusif, yang menyerap semua kapasitas organisme dalam usaha memuaskan kebutuhan itu, dan layaklah apabila organisme itu kita gambarkan sebagai suatu mekanisme pencari keselamatan. Mereka yang menerima, yang menimbulkan efek, yang memiliki kapasitas-kapasitas lainnya menjadi alat keselamatan.

## 3. Kebutuhan akan rasa memiliki dan rasa cinta

Apabila kebutuhan fisiologis dan keselamatan cukup terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan akan cinta, rasa kasih dan rasa memiliki, dan seluruh daur yang telah digambarkan diulangi kembali dengan menempatkan hal-hal tersebut sebagai titik pusat yang baru. Maka ini orang akan merasakan ketiadaan kawan, kasih, isteri, atau anak. Ia haus akan hubungan yang penuh kasih dengan orang pada umumnya,

yakni haus akan sesuatu tempat dalam kelompok atau keluarganya sehingga ia akan berikhtiar lebih keras lagi untuk mencapai tujuan ini.

#### 4. Kebutuhan akan harga diri

Semua orang dalam masyarakat kita mempunyai kebutuhan dan keinginan akan penilaian mantap, berdasar dan biasanya bermutu tinggi. akan rasa hormat diri, atau harga diri dan penghargaan dari orang lain. Karenanya, kebutuhan-kebutuhan ini dapat diklasifikasikan dalam dua perangkat tambahan. Yakni, pertama, keinginan akan kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan dan kemampuan, kepercayaan kepada diri sendiri, dalam menghadapi dunia serta kemerdekaan dan kebebasan. Kedua kita memiliki apa yang disebut hasrat akan nama baik atau gengsi, prestise, status ketenaran dan kemuliaan, dominasi pengakuan, perhatian arti yang penting, martabat, atau apresiasi.

#### 5. Kebutuhan akan perwujudan diri.

Bentuk khusus dari kebutuhan ini tentu saja sangat berbeda bagi masing-masing orang pada orang yang satu kebutuhan ini dapat berupa ibu yang ideal pada orang lain ini dapat berupa seorang atlet, dan pada orang lainnya lagi terungkap pada waktu melukis atau menemukan hal-hal baru. Pada tingkat inilah terletak perbedaan-perbedaan individual terbesar.

Munculnya kebutuhan yang tampak jelas ini biasanya berdasarkan suatu pemenuhan kebutuhan psikologis, kebutuhan akan keselamatan, cinta dan harga diri yang ada sebelumnya. Tujuan motivasi yang terutama ialah untuk

meningkatkan prestasi kerja pada bawahan sehingga produktifitas akan dapat ditingkatkan. Disini peran pimpinan sangat penting terutama peran motivasi bawahan yang merupakan dasar untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar kegiatannya mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.2. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam rangka mendukung keberhasilan pengelolaan dan mengantisipasi tantangan tugas dalam setiap organisasi pemerintah, maka sangat perlu diimbangi dengan upaya meningkatkan kualitas aparatur pemerintahan antara lain salah satunya melalui pemberian dan peningkatan motivasi kerja kepada pegawai Kantor Bupati di Kabupaten Karimun.

Menurut *Sastrodiningrat (1999:165)* mendefinisikan bahwa... motivasi sebagai kebutuhan, keinginan dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Selanjutnya, motivasi selalu mengarah kepada tujuan yang dilakukan baik dalam keadaan sadar maupun tidak.

Menurut *Wahjosumidjo (1985:178)* menyebutkan bahwa adalah suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri dalam diri seorang (pegawai). Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga para karyawan bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Sebagaimana lazimnya bahwa suatu kantor pemerintahan akan berhasil melaksanakan program kerjanya apabila para pegawai/karyawan yang bekerja dalam kantor tersebut dapat melakukakn tugas dengan baik/sesuai dengan bidang pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing. Dalam menyelesaikan pekerjaan

kantor, para pegawai perlu diberikan arahan dan dorongan sehingga potensi yang ada dirinya dapat di ubah menjadi prestasi yang menguntungkan kantor.

Sejalan dengan hal tersebut, *Suradinata (1997:217)* menyatakan bahwa seorang pemimpin (misalnya, kepala Dinas) perlu mengetahui dua cara yang dapat menimbulkan motivasi bekerja, yaitu :

- (a) Motivasi muncul karena diciptakan, artinya bahwa pimpinan dapat melakukan aktivitas tertentu atau berbuat sesuatu terhadap pegawainya guna memotivasi pegawai tersebut.
- (b) Motivasi murni yang timbul dari dalam diri pegawai, yaitu faktor-faktor yang menjadi stimulus/dorongan untuk melakukan sesuatu.

Pembuatan motivasi ini dapat dikatakan penting, karena pimpinan itu tidak sama dengan staf (pegawai). Pimpinan tidak melaksanakan tugas/pekerjaan sendirian. Keberhasilan pimpinan sangat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan oleh para bawahan. Untuk itu perlu dilakukan pembagian tugas dan pekerjaan (*division of work*) kepada seluruh pegawai yang ada dalam unit kerjanya. Apabila semua tugas telah terbagi habis, maka pimpinan yang bersangkutan harus memiliki suatu sistem yang ampuh untuk mengetahui pekerjaan tersebut telah dilaksanakan atau tidak oleh para bawahannya.

Meskipun pemberian motivasi penting untuk meningkatkan prestasi dan kinerja pegawai, akan tetapi pekerjaan ini sangat sukar untuk dilaksanakan, sebab pimpinan akan berhadapan dengan faktor manusiawi. Pegawai adalah insan-insan hidup yang mempunyai perasaan, pikiran, harga diri, keinginan dan perilaku yang sangat digeneralisasikan secara umum.

Pimpinan mustahil dapat memberikan motivasi yang sama kepada semua pegawainya, karena faktor-faktor yang mendorong pegawai bekerja sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Misalnya dalam suatu unit kerja, terdapat



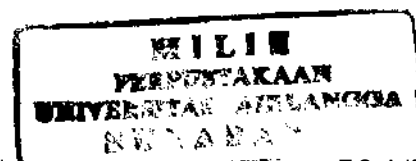
pegawai yang selalu bekerja tekun, mempunyai potensi tinggi dan loyal terhadap kantor, tetapi terdapat juga pegawai yang bersikap malas bekerja dan tidak mempunyai semangat untuk bekerja keras. Dalam menyingkap situasi demikian, pimpinan harus menggunakan alat motivasi sebagai senjata yang ampuh dalam menggerakkan pegawai untuk dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkannya.

Elton Mayo (*Teori Human Science*) menyatakan pemberian motivasi seperti dikutip *Drs. Malayu S.P Hasibuan (Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah)* mengemukakan dasar pemberian motivasi kepada pegawai adalah :

- (1) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan unit organisasi;
- (2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
- (3) Meningkatkan disiplin kerja;
- (4) Meningkatkan prestasi kerja;
- (5) Mempertinggi moral kerja;
- (6) Meningkatkan rasa tanggung jawab;
- (7) Meningkatkan produktifitas dan efisiensi;
- (8) Menumbuhkan loyalitas pegawai pada kantor.

Apabila pimpinan gagal memberi motivasi kepada bawahannya, tentulah akan menimbulkan kondisi kerja "demotivasi" (tidak ada motivasi). Dalam kondisi seperti ini, para pegawai akan bekerja tanpa motivasi, maka yang terjadi adalah :

- (a) Menurunnya semangat dan gairah kerja,
- (b) Merosotnya prestasi kerja,
- (c) Sering terjadi kesalahan yang diperbuat pegawai,



- (d) Berkembangnya rasa tidak puas,
- (e) Merosotnya produktivitas kerja,
- (f) Membesarnya konflik antar pegawai.

Pada dasarnya banyak faktor penyebab munculnya demotivasi dalam kantor/organisasi, akan tetapi yang paling dominan adalah kegagalan supervisi atau kegagalan pimpinan memberi motivasi kepada bawahannya, di samping faktor-faktor :

- (a) Kompensasi yang tidak memadai.

Kompensasi merupakan salah satu alat motivasi yang menentukan pegawai mau bekerja. Apalagi pemberian kompensasi tidak memadai, tidak tenang dan merasa tidak puas.

- (b) Kondisi pekerjaan yang tidak mendukung gairah kerja.

Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawai. Apabila kondisi kerja di rasa menyenangkan, menyejukkan dan tidak bising, maka semua pegawai akan termotivasi untuk bekerja giat.

- (c) Peraturan dan kebijaksanaan kantor/organisasi yang kaku.

Peraturan dan kebijaksanaan organisasi yang kaku dapat meniadakan semangat kerja yang notabene adalah suatu demotivasi yang merusak suasana pekerjaan. Peraturan dan kebijaksanaan yang tidak menguntungkan ini dapat menurunkan pegawai untuk mengembangkan diri, inisiatif, kreativitas dan produktivitas sehingga menyebabkan ketidak-puasan di kalangan pegawai

- (d) Hubungan kerja yang tidak harmonis akan memunculkan sikap-sikap saling curiga, saling iri, dan dengki di antara pegawai yang nantinya menimbulkan konflik dan persaingan yang tidak sehat.
- (e) Kehidupan pribadi pimpinan maupun pegawai yang tidak stabil akan besar pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Pimpinan dan pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan yang terlarang akan menyebabkan pikiran yang tidak tenang, selalu dikejar-kejar dosa, dan sebagainya. Oleh sebab itu, kehidupan pribadi yang buruk dapat menyebabkan terjadi demotivasi dalam pekerjaan, yang dapat memerosotkan produktivitas perusahaan.

### **2.1.3. Azas – azas motivasi**

Manusia dikatakan makhluk sosial, karena membutuhkan hidup bermasyarakat, sedangkan sebagai makhluk biologis manusia di dorong, di rangsang untuk memenuhi kebutuhan akan makan, pakaian, perumahan, di samping membutuhkan juga kedudukan yang baik. Itulah sebabnya manusia di dalam setiap tindakannya selalu dipengaruhi dan di dorong oleh tuntutan tersebut:

- a. Azas mengikut sertakan bawahan, yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Azas komunikasi yang sehat dan lancar, yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin di capai cara mengerjakannya dan kendala–kendala yang dihadapinya.
- c. Azas pengakuan atas prestasi yang diperolehnya, yaitu memberikan penghargaan dan pengarahan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai.
- d. Wewenang yang dilegalisasikan, yaitu mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan–keputusan dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas–tugas atasan atau manajer.
- e. Azas adanya pengakuan yang timbal balik, yaitu motivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan/harapan kita kepada mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan–kebutuhan yang diharapkan bawahan dari organisasi atau perusahaan.

Azas pengakuan atas prestasi yang diperoleh, merupakan asas yang mempunyai peranan besar di dalam menciptakan:

- a. Perasaan senang hati karyawan terhadap pekerjaannya.
- b. Para karyawan mempunyai rasa bangga terhadap reputasinya.
- c. Rasa simpati para karyawan terhadap perusahaan di mana mereka bekerja.

Asas pengakuan terhadap prestasi yang diperoleh dalam manifestasinya dapat berbentuk pemuasan kebutuhan, baik pemuasan kebutuhan material maupun pemuasan kebutuhan non material. Hal ini

dapat dimaklumi karena sejalan dengan motivasi manusia bekerja tidak lain dari pada upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup, di samping daya dorongan yang baik melalui rangsangan motivasi oleh para pimpinannya di dalam organisasi tempat dia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan, yaitu perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Bertitik tolak dari hal tersebut, maka para pimpinan di dalam menggerakkan para bawahannya dan segenap karyawan, haruslah selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dan karyawan sebagai manusia.

#### **2.1.4. Teori Motivasi**

Bertitik tolak dari masalah motivasi tersebut, maka penulis akan menguraikan hal-hal apa saja yang mempengaruhi motivasi seseorang di dalam organisasi/perusahaan.

1. Apa yang mendorong seseorang untuk bekerja.
2. Mengapa orang berusaha mencapai prestasi yang tinggi, di samping ada orang lain yang sudah puas dengan prestasi yang sedang – sedang saja.

Teori motivasi dapat dikelompokkan atas:

##### **2.1.4.1. Teori Motivasi Kepuasan (*Content Theory*)**

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori Kepuasan (*Content Theory*) ini dikenal antara lain :

- Teori Motivasi Klasik dari Taylor

Menurut teori ini, motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup.

- Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Hierarchy*) dari Abraham Maslow

Menurut teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis, yaitu berupa materiil dan non materiil. Dasar teori ini adalah manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti. Alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Secara beruntun jenjang tersebut dapat diurutkan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*)
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Security Needs*)
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
- d. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

### 2.1.4.2. Teori Dua Faktor (Two Factor) dari Frederick Herzberg.

Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti misalnya lapar-kenyang-lapar. Dalam bekerja, kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian bekerja dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

b. Faktor-faktor motivasi (*Motivation Factors*)

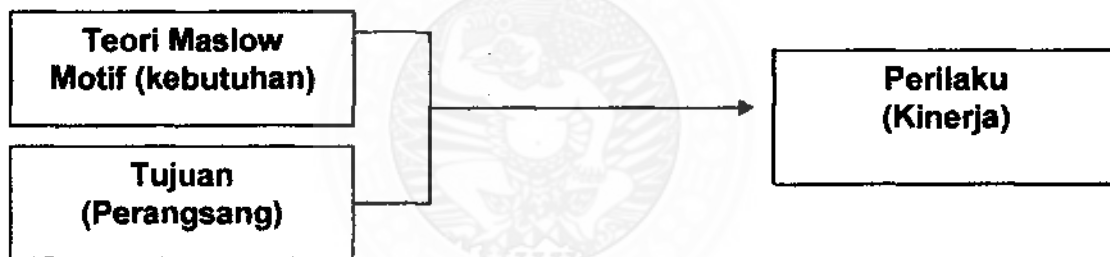
Merupakan faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan pribadi dan secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. (misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lain-lain).

**Tabel 2.1 FAKTOR-FAKTOR HIGIENE**

| FAKTOR HYGIENE                            | FAKTOR MOTIVATOR                       |
|---|--|
| Menyangkut lingkungan kerja               | Kepuasan kerja itu sendiri             |
| Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan | Keberhasilan dan prestasi kerja        |
| Pengawasan                                | Pengakuan dan berhasilnya              |
| Kondisi kerja                             | Tantangan kerja dan peluang untuk maju |
| Hubungan antar pegawai                    | Peningkatan tanggung jawab             |
| Kompensasi, status dan keamanan           | Pertumbuhan dan pengembangan karier    |

Faktor *hygiene* tidak meningkatkan produktivitas atau peningkatan hasil kerja, melainkan sekedar menjadi faktor pemelihara, karena mempertahankan tingkat kepuasan kerja. Akan tetapi apabila faktor *hygiene* ini diturunkan dapat mengakibatkan merosotnya/turunnya produktivitas.

Faktor motivator menyentuh rasa kecintaan terhadap pekerjaannya itu sendiri. Faktor ini menyentuh rasa puas keberhasilan, kecintaan profesi, pengakuan, memperoleh pengalaman dari pekerjaan yang memberi tantangan dan tanggung-jawab.



Gambar. 2.1 TEORI MOTIVASI

#### 2.1.4.3. Teori Motivasi Pribadi (*Achievement Motivation*) dari David McClelland

Pada dasarnya seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan, tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada.

Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah :



- a. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need affiliation*)
- c. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

#### **2.1.4.4. Teori X dan Y dari Douglas McGregor**

Setelah faktor insentif atau hukuman dalam jangka panjang dirasakan tidak lagi berperan sebagai faktor motivasi yang efektif, para ahli manajemen mulai memusatkan perhatian pada suasana kerja sebagai faktor motivasi. Terdapat dua pendekatan terhadap manusia (McGregor) yakni :

##### **a. Teori X (Tradisional)**

- Karyawan rata-rata malas bekerja
- Karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal
- Karyawan lebih mementingkan diri sendiri.

##### **b. Teori Y (Potensial)**

- Karyawan rata-rata rajin bekerja (pekerjaan tidak perlu dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan)
- Dapat memikul tanggung jawab
- Berambisi untuk maju dan mencapai prestasi
- Karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

### **2.1.5. Tujuan Motivasi (Hasibuan 1994:161)**

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.1.6. Hal-Hal Yang Dapat Memotivasi Pekerja**

Berdasarkan hasil riset publik agenda *foundation*, terdapat beberapa hal yang dapat memotivasi pegawai, yakni :

1. Tugas pekerja menarik dan bervariasi serta mencakup unsur belajar, tantangan dan tanggung jawab.
2. Pekerja cukup diberi informasi, dukungan dan wewenang untuk melaksanakan tugasnya.
3. Pekerja ikut membuat keputusan yang berdampak pada pekerjaan (untuk itu atasan mengakui bahwa pekerjalah yang terbaik mengetahui seluk beluk pekerjaan mereka).
4. Pekerja mengerti bagaimana pekerjaan mereka masuk dalam kerangka pekerjaan seluruhnya.
5. Pekerja diperlakukan sebagai individu yang penting bagi perusahaan.

Untuk memotivasi pekerja, seorang manajer harus mengenali kebutuhan dan keinginan pekerja, yakni :

1. Pekerja ingin dipuji dan diakui
2. Pekerja membutuhkan jaminan pekerjaan
3. Pekerja membutuhkan kesempatan untuk maju dan memperoleh pengalaman baru
4. Pekerja membutuhkan komunikasi
5. Pekerja membutuhkan perasaan ikut terlibat dalam perusahaan
6. Pekerja membutuhkan perlakuan adil.

Iklm motivasi dapat diciptakan dengan pendekatan pribadi serta menciptakan iklim bekerja. Dengan demikian diharapkan dapat diciptakan lingkungan serasi, di mana pekerja berkeinginan melakukan pekerjaan terbaik dan melaksanakannya bila manajer menginginkannya. Motivasi yang di kelola dengan baik dapat dilihat dari bagaimana seseorang mengajak orang melakukan sesuatu yang diinginkan untuk dilaksanakan, kapan dan bagaimana itu dilakukan karena orang ingin melakukannya.

#### **2.1.7. Perintang/kendala manajer untuk meningkatkan motivasi :**

1. Sikap pengawas yang memberitahu pekerja bahwa si pengawas lebih berkemampuan dari pada mereka sendiri.
2. Kepercayaan organisasi tentang peningkatan performa yang membuat pekerja merasa bahwa mereka berada dalam suatu keadaan yang rutin.
3. Tingkah laku pengawas yang dipengaruhi oleh pandangan pengawas tentang sifat manusiawi dan praduga pribadi pengawas.

4. Peraturan dan praktik dalam perusahaan yang mengkotak-kotakkan pegawai dan dipandang oleh mereka sebagai merendahkan.

## 2.2. Pengertian Kreativitas

Howard, (penyunting Timpe) Kreativitas hanyalah suatu tingkat di mana seseorang dapat memikirkan pendekatan yang berbeda dan lebih efektif.

Osborn dan Howard, Setiap orang memiliki dua mode pikiran, yakni *Freely associative* (pembangkit gagasan) dan pekerja yang bekerja secara logis selangkah demi selangkah dan berfungsi sebagai penyaring (filter). Karena beberapa penyebab, terutama ketakutan pada kekasaran orang lain yang berakibat pada terbundungnya gagasan-gagasan baru maka dilakukan pemecahan dengan cara menghilangkan hambatan dengan metode brainstorming.

Lynch dan Howard, Teknik terbaik yang ada umumnya mempunyai keterbatasan. Yang dapat dilakukan dalam penelitian dan pelatihan kreativitas adalah menghilangkan perintang mental dan menghilangkan semua penekanan yang terjadi pada pemikiran logikal yang secara efektif menekan kreativitas.

Allan, Kreativitas adalah pendelegasian yang efektif dari orang yang penuh gagasan.

Compbell , (1986:12). Kreativitas adalah kegiatan yang mendatangkan hasil dengan kandungan ciri : A. Inovatif, belum pernah ada, segar, menarik, aneh, mengejutkan dan terobosan baru. B. Berguna, lebih enak, lebih baik, lebih praktis, mempermudah, memperlancar, mendorong, mengembangkan, mendidik, memecahkan masalah, mengurangi hambatan, mengatasi kesulitan, mendatangkan hasil lebih baik/lebih banyak. C. Dapat dimengerti, hasil yang sama dapat dibuat di lain waktu.

Evan (1991:12). Kreativitas adalah ketrampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subyek dari perspektif baru dan membentuk kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran. Setiap kreasi merupakan sebuah kombinasi baru dan ide-ide, produksi-produksi, warna-warna, tekstur, produksi baru yang inovatif, seni dan literatur. Semua ini untuk memenuhi kebutuhan umat manusia.

Too (1995:13). Kreativitas adalah perkembangan dan kemajuan, pikiran yang menumpahkan cara berfikir yang tidak konvensional akan menuntun menuju lompatan besar dalam pengetahuan dan aplikasinya. Berfikir kreatif membawa keseimbangan, kedalaman dan kepekaan dalam pencarian intelektual.

Kreativitas berkembang dengan baik jika diterapkan dalam ilmu pengetahuan, bisnis, keuangan dan ekonomi, pengembangan suatu negara,

mengatur perusahaan atau kehidupan seseorang bahkan dapat dalam segala kehidupan.

Prather (1996:14). Kreativitas mempunyai kaitan dengan aktivitas mengembangkan berbagai ide. Inovasi itu berkaitan dengan terlaksananya ide-ide di dalam usaha yang bisa dilakukan dan berkembang karena budaya dan struktur yang mendorong timbulnya kreativitas dalam Organisasi.

Kao (1996). Kreativitas adalah suatu proses dimana ide dicetuskan, dikembangkan dan diubah menjadi nilai. Kreativitas mengandung tujuan yang umumnya ingin dicapai orang dengan inovasi dan semangat wirausaha. Kreativitas mempunyai dua arti, yaitu seni mengeluarkan iden baru dan disiplin dalam membentuk dan mengembangkan ide tersebut sampai menjadi nilai yang nyata.

West (1997). Kreativitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide-ide baru dan lebih baik.

Chia (2000:6). Kreativitas sering dihubungkan dengan pemikiran karya seni atau sesuatu penemuan ilmiah yang sangat penting, tetapi sebenarnya adalah nilai terbesar bagi kita semua jika ingin menerapkannya ke dalam masalah kehidupan kita sehari-hari.

*American Heritage Dictionary* (1994). Kreativitas adalah suatu sifat kreatif, dimana sifat keaslian dan pengungkapan perasaan, penuh daya khayal.

Departemen Pendidikan Nasional dan Balai Pustaka, "Kamus Besar Bahasa Indonesia" (2002:59). Kreativitas adalah kemampuan untuk mencipta, daya cipta, perihal berkreasi, kreatif.

Luthans (2001:377). Bahwa kreativitas adalah sebuah fungsi, juga komponen pokok, keahlian khusus, keahlian berpikir kreatif dan motivasi. Keahlian khusus terdiri dari ilmu pengetahuan, teknik, prosedural dan intelektual. Keahlian berpikir kreatif menentukan bagaimana orang fleksibel dan imajinatif (bergaya cipta dapat menangani masalah dan membuat keputusan secara efektif).

Sembel (2003:78). kreativitas berasal dari kata *kreatif* yang memiliki akar kata *to create* yang artinya mencipta. Inilah sesungguhnya kuasa yang diberikan oleh Tuhan (ingat bahwa *we are given the authority to use the Power of God*-Kita diberikan wewenang untuk menggunakan Kuasa Tuhan). Kita diberikan kemampuan untuk mencipta, termasuk menciptakan realitas baru dalam kehidupan kita.

### ***Bagaimana Meningkatkan kreativitas Kita.***

Kiat-kiat untuk mengembangkan kreativitas kita :

**1. Jadilah penjelajah pikiran.**

Salah satu ciri orang yang kreatif adalah selalu dengan gagasan atau kemungkinan baru, berbeda dengan proses secara aktif mencari dan mengembangkan gagasan secara terus menerus.

**2. Kembangkan pertanyaan**

Bertanyalah tentang apa saja. Kata pertanyaan dalam bahasa Inggris *question* diambil dari bahasa Latin *quarere* yang berarti "mencari", sama halnya dengan kata *quest* (mencari). Kehidupan yang kreatif merupakan upaya mencari terus menerus (*continuing quest*).

**3. Kembangkan gagasan sebanyak-banyaknya.**

Cara terbaik untuk mendapat gagasan yang bagus adalah dengan mengumpulkan banyak sekali gagasan.

Latihlah pikiran Anda untuk senantiasa mencari banyak solusi atau alternatif.

**4. Langgar peraturan dan hancurkan kebiasaan lama.**

Menjadi kreatif sering kali berarti melanggar aturan atau pola-pola lama yang sudah ada, dan mengembangkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.

**5. Gunakan imajinasi.**

Imajinasi kreatif kita membantu kita untuk mengeksplorasi pilihan-pilihan atau opsi yang berbeda dan melihat banyak sekali skenario dan peluang hasilnya.

#### **6. Isilah sumber inspirasi Anda.**

Mengisi sumber inspirasi berarti mengembangkan diri kita untuk lebih waspada, menyeimbangkan kehidupan kita.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa kreativitas merupakan suatu tingkatan cara pandang baru untuk mengatasi keadaan umum dan tugas-tugas harian, dimana seseorang dapat memikirkan pendekatan yang berbeda dan lebih efektif karena adanya gagasan yang timbul dari pikiran seseorang yang bebas dari hambatan dan penekanan. Untuk memperoleh lebih banyak gagasan, harus diciptakan suasana dorongan dan pujian terhadap kreativitas, suasana keamanan dan kebebasan untuk gagal.

Dari teori-teori diatas dapat dilihat kreativitas akan berjalan apabila timbul inovasi dan inisiatif dari pegawai.

Kesalahan dalam pengelolaan kreativitas adalah :

1. Waktu yang dihabiskan untuk kreativitas dialihkan dari waktu yang ada untuk tujuan-tujuan lain.
2. Beberapa saran kreatif ditentang karena mereka secara politis tidak bijaksana.
3. Para individu kreatif umumnya cepat keluar dan tergoda oleh perusahaan lain yang menghendaki bakat dan ketrampilan mereka.

4. Organisasi-organisasi yang sangat kreatif cenderung kurang dapat diduga dan lebih mudah berubah dari pada organisasi yang menekankan efisiensi dan produktifitas sehingga membuat manajer tertekan.
5. Orang-orang yang sangat kreatif dapat menjadi beban ekonomi bagi perusahaan.

## **2.3. Kelesuan**

### **2.3.1. Pengertian Kelesuan Manajerial**

Menurut Ginsburg (Mendiagnosis dan Menangani Kelesuan Manajerial)

Dalam buku *Memotivasi Pegawai*, disunting Timple:

Secara sederhana, kelesuan manajerial dapat merupakan salah satu aspek kelesuan umum. Kelesuan manajerial adalah perasaan seseorang tidak seproduktif yang dimungkinkan, perasaan tidak cukup tertantang oleh proyek yang ada atau bergairah karena prospek masa depannya. Kreativitas dan potensi seseorang tidak dimanfaatkan sepenuhnya atau sesering mungkin.

Evans (1993). Kelesuan adalah perasaan gagal dan mengalami kemacetan pada diri seseorang sehingga menjadi hambatan bagi kreativitas serta mempunyai kecenderungan yang kuat untuk meragukan kemampuan.

Departemen Pendidikan Nasional dan Balai Pustaka, "Kamus Besar Bahasa Indonesia" (2002:666) Kelesuan adalah kekurangan tenaga, kepenatan, perasaan letih, kehilangan semangat.



### **2.3.2. Penyebab kelesuan adalah :**

- a. Karir yang tidak dapat naik lagi atau telah sampai pada pendataran karir.
- b. Tanggung jawab yang lebih besar karena pengurangan staff.
- c. Peraturan dan larangan-larangan yang semakin bertambah.
- d. Kekhawatiran akan pekerjaan dan masa depan.
- e. Ketegangan dalam menaiki jenjang karir atau bertahun-tahun mengalami ketegangan sehingga menjadi lesu.

Berdasarkan batasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kelesuan manajerial adalah masalah manajer yang semula produktif, tetapi kini seakan-akan sudah tidak bersemangat, dimana perasaan seseorang tidak seproduktif yang dimungkinkan, perasaan tidak cukup tertantang oleh proyek yang ada atau bergairah karena prospek masa depannya. Kelesuan ini disebabkan karena kekecewaan dan frustrasi yang timbul karena ketidakmampuan atau gagal naik lebih tinggi dari target yang diharapkan dari pertumbuhan dalam pekerjaan.

### **2.3.3. Tindakan pencegahan kelesuan**

Pada dasarnya kelesuan dapat dicegah dengan cara memperhatikan dan selalu berusaha memperbaiki kemampuan dan kepuasan setiap individu berupa pengakuan, tantangan, pengetahuan, pertumbuhan, pemanfaatan maksimal kemampuan seseorang, standar yang tinggi, perasaan mengemban tugas, penyelesaian tugas dengan baik dan usaha sebagai tim dengan penekanan pada kebutuhan aspirasi manusia. (Timple, 1993:9)

Kelesuan manajerial bila tidak dikendalikan akan merupakan penyakit berbahaya yang menghantam manajer dan menyebabkan ketidakpuasan, menurunkan produktifitas dan laba. Organisasi yang gagal menangani masalah akibat kelesuan manajerial yang menimpa individu di dalam organisasi akan gagal memaksimalkan efektivitas dan kontribusi sumber paling berharga, yakni : individu yang berbakat. Sebaliknya individu yang tidak memandang secara obyektif, akan menjadi korban kelesuan manajerial, akhirnya terkurung dengan performa di bawah potensi dan perasaan tidak menunaikan tugas.

Tindak perbaikan atas kelesuan manajerial akan berbeda bagi setiap individu atau organisasi. Baik organisasi maupun individu harus mengetahui lebih dahulu potensi kegawatan keadaan serta perlunya perencanaan dan tindakan yang dapat memperbaiki gejala dan penyebab tidak terlihatnya kelesuan ini.

#### **2.4. Teori Kinerja.**

Penilaian kinerja secara lebih rinci sebagaimana diuraikan oleh Handoko (1996:135), akan memberikan berbagai kegunaan sebagai berikut:

- (a) Perbaikan kinerja  
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan unit pengolahan tenaga kerja dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.
- (b) Penyesuaian kompensasi  
Atas dasar penilaian kinerja dapat membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah/gaji, pemberian bonus dan bentuk kompensasi/imbalan lainnya.
- (c) Keputusan penempatan  
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja/kinerja atau antisipasinya.
- (d) Kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

- (e) **Perencanaan dan pengembangan karir.**  
Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan–keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- (f) **Penyimpangan proses staffing**  
Kinerja yang baik atau jelek bisa mencerminkan kekuatan/kelemahan proses *staffing* yang dilaksanakan.
- (g) **Ketidakkuratan informasi**  
Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi sumber daya manusia.
- (h) **Kesalahan desain pekerjaan**  
Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kerja dapat membantu diagnosa kesalahan tersebut.
- (i) **Kesempatan kerja yang adil**  
Penilaian kinerja secara akurat dapat memberikan sumbangan pada pengambilan keputusan internal tanpa diskriminasi.
- (j) **Tantangan eksternal.**  
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi juga faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan diketahuinya masalah-masalah tersebut, unit yang mengelola sumber daya manusia mungkin dapat memberikan bantuan penyelesaiannya.

Berkaitan dengan kinerja, Simamora (1997:434) menjelaskan pentingnya suatu manajemen kinerja, yaitu suatu alat untuk memadukan perilaku-perilaku kerja para karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi. Terdapat berbagai cara untuk mengelola kinerja, dan apapun sistem yang dipakai, sistem tersebut perlu selaras dengan kultur dan prinsip-prinsip yang berlaku dalam organisasi. Sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen.

- (a) **Mendefinisikan kinerja**, hal ini penting sekali agar dapat menunjang tujuan-tujuan strategi organisasi. Penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.

- (b) *Mengukur kinerja*, tidak perlu dipahami secara sempit tapi dapat juga menghasilkan beraneka macam jenis kinerja yang diukur melalui berbagai cara. Kuncinya adalah melakukan pengukuran kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk melakukan tindakan koreksi (misalnya pada pertengahan periode).
- (c) *Umpun balik dan pengarahan*, informasi ini diperlukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tanpa umpan balik dan pengarahan yang baik, kecil kemungkinannya karyawan mengetahui bahwa perilakunya tidak sinkron dengan tujuan–tujuan organisasi.

Simamora (1995:327) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Keluaran yang dihasilkan sebagai mana dikatakan Simamora dapat berupa fisik maupun non–fisik, hal ini ditegaskan pula oleh Nawawi (1997:234) yang menyebutkan kinerja dengan istilah karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Pada organisasi/unit kerja dimana keluarannya dapat teridentifikasi secara individual dalam bentuk kuantitas seperti pabrik rokok, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu dari besarnya keluaran yang di capainya dalam kurun waktu tertentu. Namun pada unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit teridentifikasi secara kuantitas dan secara individual. Dalam hubungan ini Simamora (1995:327) kinerja antara lain dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: Kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan, dapat melaksanakan tugasnya tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), dan ketetapan dalam menjalankan tugasnya.

Berhubungan dengan hal ini Nawawi (1997:248-251) Mengatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai tujuan yang berdimensi luas, yaitu mempunyai tujuan umum dan tujuan khusus sebagai mana yang diuraikan berikut ini:

1. Tujuan Umum:

- a. Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan menggunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
- b. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manager dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan organisasi/perusahaan ditempatnya bekerja .
- c. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia di lingkungan organisasi, yang dapat digunakan dalam merancang/mendesain hubungan antara atasan dengan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keiginan pekerjaan secara individual dengan sasaran organisasi. Hasilnya dapat pula diketahui tentang kepuasan kerja atau sebaliknya di samping dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan dan lain-lain bagi setiap pekerja.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada kinerja para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Untuk itu hasil penilaian perlu diketahui oleh para pekerja. Dari satu sisi dapat diketahui tentang keberhasilannya dan akan menjadi motivasi untuk mempertahankannya dan bahkan lebih meningkatkannya di masa depan. Sebaliknya informasi kegagalan dapat digunakan oleh organisasi dalam usaha mendorong karyawan memperbaiki kekurangan atau kelemahannya, agar di masa depan kinerjanya lebih meningkat. Dengan kata lain penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

## 2. Tujuan khusus

- a. Penilaian kinerja bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk: dasar melakukan peromosi, menghentikan pelaksanaan yang keliru atau tindakan untuk perbaikan, menegakan disiplin sebagai kepentingan bersama menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan sumber daya manusia.
- b. Penilaian pekerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi. Dengan kata lain informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk keperluan rekrutmen dan seleksi, karena dengan tes yang valid akan diperoleh hasil berupa skor (nilai) yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja dalam mengisi kekosongan, sehingga dapat diperoleh dalam pekerja yang berkualitas.
- c. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efesiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan. Di samping itu pekerja yang berstatus bawahan, dapat pula mempergunakan informasi hasil penilaian kinerja untuk pengembangan diri masing-masing secara individual.
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan kinerjanya, baik dengan yang berkenaan dengan pengetahuan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya. Dengan demikian informasi penilaian kinerja dapat digunakan untuk menetapkan tujuan dan materi di dalam kurikulum pelatihan tenaga kerja.
- e. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangnya maupun penjenjangannya dalam struktur organisasi/perusahaan. spesifikasi itu dapat membantu dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi perusahaan.
- f. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan terutama kalau penilaian tersebut dilakukan dengan metode interview.

### 2.4.1 Pengertian kinerja

Menurut Robbins (1996:237). Kata "Kinerja" adalah gambaran hasil suatu pekerjaan yang telah dicapai oleh unit organisasi atau lembaga tertentu, dengan menggunakan ukuran tertentu dan dalam kurun waktu tertentu.

Penggunaan kata kinerja tersebut tidak hanya terbatas untuk menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi tertentu, akan tetapi juga dapat digunakan untuk menggambarkan hasil kerja individu, pegawai/karyawan, tim kerja, manajer atau pimpinan kantor, bidang-bidang tertentu dari suatu lembaga atau organisasi.

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, hasil kerja suatu proses administrasi, dan atau suatu hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan secara konkrit atau dapat diukur, dalam arti hasil kerja tersebut dapat dibandingkan dengan standar atau patokan dari acuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja pegawai itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan dalam menjalankan tugas di kantor serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan pegawai dalam atau selama melakukan aktivitas pekerjaan.

Hasibuan (1994:105) menyatakan bahwa prestasi kerja (kinerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Dharma (1996:1) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau dibebankan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Mangkunegara (2000) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pegawai akan memiliki kinerja yang baik apabila yang bersangkutan memahami akan fungsi tugasnya dengan baik. Pegawai harus mempunyai bekal

dan pengetahuan yang luas tentang profesionalisme sehingga pegawai tersebut tahu benar tentang tugas yang semestinya dilakukan. Selain itu, pegawai tersebut mampu membedakan dan mengerti prioritas pekerjaan yang harus dikerjakan.

Dari pengertian-pengertian tentang kinerja tersebut diatas, terdapat empat elemen yang perlu diperhatikan, antara lain :

- (1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi (hasil akhir)
- (2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik;
- (3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, artinya harus mengikuti aturan yang disepakati;
- (4) Pekerjaan tidak bertentangan dengan moral dan etika .

Penilaian kinerja secara lebih rinci sebagaimana diuraikan oleh Handoko (1996:35), akan memberikan berbagai kegunaan sebagai berikut:

#### **2.4.2 Teknik Penilaian Kinerja**

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*Job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang diadakkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan.



Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan .

Disamping itu harus *Job related* dan praktis evaluasi kinerja memerlukan standar–standar pelaksanaan pekerja, dengan mana kinerja diukur agar efektif. Standar hendaknya berhubungan dengan hasil–hasil dalam menilai biasanya penilai melibat unsur emosional dan menyebabkan penilaian menjadi bias. Berbagai bias penilaian yang paling umum terjadi menurut Handoko (1996:140) :

- a. *Halo effect* (efek halo), terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran kinerja.
- b. Kesalahan kecenderungan terpusat, banyak penilai yang tidak suka menilai karyawan sebagai efektif atau tidak efektif sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata–rata.
- c. Biasa terlalu lunak dan terlalu keras kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja karyawan kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilaian cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar–standar kinerja tidak jelas.
- d. Prasangka pribadi, faktor–faktor yang membentuk prasangka pribadi seseorang atau kelompok bisa merubah penilaian. Prasangka pribadi yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

- e. Pengaruh kesan terakhir, bila menggunakan ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan–kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*) kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Menurut Stone (1995:181) menyatakan bahwa penilaian adalah sesuatu proses yang dilaksanakan dalam organisasi untuk menilai hasil kinerja individu dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja juga bertujuan untuk membantu pimpinan dalam rangka penempatan dalam pengambilan keputusan–keputusan lainnya. Adapun penilaian kerja bermanfaat untuk :

- (1) Peningkatan kinerja (suatu umpan balik penilaian kinerja dapat dipergunakan oleh seorang pimpinan untuk mengambil tindakan–tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan);
- (2) Penyesuaian kompensasi (untuk menentukan yang berhak mendapatkan kenaikan gaji);
- (3) Keputusan penempatan (untuk menentukan promosi perpindahan dan penurunan jabatan);
- (4) Keperluan pelatihan dan pengembangan (hasil kinerja yang kurang baik, tentu diperlukan pelatihan kembali);
- (5) Perencanaan dan pengembangan (umpan balik kinerja diperlukan untuk keputusan karier);

- (6) Kelemahan proses staffing (tinggi dan rendahnya kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh kuat dan lemahnya prosedur staffing pada bagian kepegawaian);
- (7) Kekurang-akuratan informasi (kinerja pegawai menandakan adanya kekeliruan dalam informasi mengenai analisa jabatan, perencanaan SDM dan lain-lain);
- (8) Kekeliruan dalam rancangan kerja (kinerja pegawai yang rendah juga dapat disebabkan oleh kekeliruan dalam penyusunan rancangan/ program kerja);
- (9) Kesempatan kerja (penilaian kinerja yang seksama akan menghindari penempatan pegawai yang kurang sesuai atau diskriminatif );
- (10) Tantangan eksternal (kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, misalnya keluarga, kesehatan dan lain-lain);
- (11) Umpan balik pegawai (tinggi dan rendahnya kinerja pegawai menunjukkan seberapa jauh fungsi personalia dapat berjalan).

Sedangkan pengukuran kinerja sebagai instrumen dalam penilaian keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan yang sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah yang mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

### **Penetapan Indikator Kinerja**

Penetapan indikator kerja dapat dihubungkan dengan beberapa kategori pengukuran kinerja, seperti kategori teknis/operasional, ekonomi, kelembagaan, budaya, lingkungan dan kombinasi dua atau lebih tentang kategori-kategori tersebut. Penetapan indikator kinerja didasari pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja diusahakan harus (a) spesifik dan jelas, (b) dapat diukur secara obyektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, (c) dapat dicapai, berguna untuk menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat dan dampak, (d) fleksibel dan sensitif terhadap segala perubahan, (e) efektif dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan ekonomis.

### **Penetapan Capaian Kinerja**

Maksud penetapan capaian untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan, program dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Pencapaian indikator-indikator kinerja tersebut tidak terlepas dari proses yang merupakan kegiatan mengolah *input* menjadi *output* ataupun proses penyusunan kebijaksanaan/program/kegiatan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap pencapaian sasaran dan tujuan.

Indikator kinerja sebagai bagian dari pengukuran kinerja untuk menjelaskan proses dan pencapaian sarana dan tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis sesuai dengan kebijaksanaan/program/kegiatan yang telah ditetapkan. Analisis

tersebut dilakukan dengan menggunakan informasi/data yang diperoleh secara lengkap dan rinci.

Dari uraian diatas kiranya dapat disimpulkan bahwa kategori pengukuran kinerja yang tepat adalah gabungan antara kategori kelembagaan dan lingkungan kerja, dengan tetap memperhatikan proses pengukuran kinerja melalui informasi/data yang rinci. Untuk mendapatkan gambaran tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, maka jenis indikator yang tepat digunakan adalah indikator masukan (*input*), yaitu semua komponen kegiatan yang diperlukan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran (*output*).

Aspek lain yang penting dalam pengukuran kinerja adalah dimensi cakupan pengukuran kinerja dalam menganalisis tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program. Dimensi kinerja disebut sebagai kualitas atau gambaran dari pekerjaan/aktifitas yang dapat diukur. Dimensi kinerja menggambarkan cakupan suatu kegiatan antara lain :

- (a) Tanggung jawab atau tugas memberikan gambaran mengenai apa yang harus dilakukan, dengan penekanan pada bagaimana suatu tugas dikerjakan;
- (b) Tingkah laku/sikap menekankan pada sikap kerja pegawai yang spesifik yang dapat diobservasi, didefinisikan dan diukur;
- (c) Sifat-sifat pegawai adalah karakteristik yang sesungguhnya dari tingkah laku pegawai yang menunjukkan dan mempengaruhi kinerja pegawai.

Penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kemampuan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Dan perwujudan tersebut akan tercapai apabila adanya upaya pegawai sebagai pelaksana yang menjalankan organisasi. Apabila kinerja pegawai baik, maka baik juga kinerja organisasinya, artinya ada hubungan yang signifikan antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi.

Sedangkan faktor dominan penggerak pegawai adalah motivasi atau dorongan dalam melaksanakan tugasnya, dimana tidak saja dibutuhkan motivasi kerja pegawai yang kuat, tetapi juga diperlukan unsur lain yang mengarahkan pegawai untuk bertingkah laku ke arah tujuan yang telah ditetapkan, yaitu unsur kepemimpinan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain : (a) karakteristik situasi, (b) diskripsi pekerjaan, (c) spesifikasi pekerjaan, (d) standar kinerja pekerjaan dan (e) sikap pegawai dan pimpinan.

Dengan demikian, kinerja akan selalu berhubungan dengan faktor utama, yaitu :

- (a) Motivasi kinerja yang menumbuhkan dorongan untuk bekerja,
- (b) Pimpinan yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,
- (c) Kemampuan pimpinan dalam memotivasi pegawai belum menjamin akan diperoleh kinerja pegawai yang baik. Untuk mencapainya juga diperlukan kondisi lingkungan yang mampu mendukung terciptanya kinerja pegawai yang optimal, antara lain :

- (1) Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang diemban organisasi.
- (2) Sistem yang mendapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.
- (3) Sasaran yang telah ditetapkan yang menunjukkan tingkat pencapaian tujuan.
- (4) Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.

#### 2.4.5. Menajemen Kinerja

Pimpinan adalah seorang yang menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain, maka pimpinan mewakili pegawai yang bekerja, dan hasil kerjanya sebagian besar akan tergantung pada seberapa baik karyawan tersebut bekerja. Berkaitan dengan hal tersebut, pimpinan perlu melakukan segala sesuatu untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara :

- (a) Mengklarifikasikan tanggung jawab,
- (b) Mengidentifikasi dan menyetujui sasaran dan standar kinerja,
- (c) Meningkatkan motivasi dengan cara menambah pemahaman terhadap sasaran, mencapai sasaran dan imbal jasa yang dikaitkan dengan tujuan akhir,
- (d) Mendeteksi masalah dan memikirkan upaya mengatasinya,
- (e) Memberi tuntunan dan bantuan yang dapat mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan,

- (f) Merencanakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan/sesuai dengan kebutuhan.

Jadi manajemen kinerja adalah memperoleh hasil melalui orang lain dan terdiri dari berbagai kegiatan, dengan sasaran utama untuk membantu pimpinan meningkatkan efektivitas kerja pegawai, yang akan diberi imbalan yang sesuai. Sehubungan dengan hal tersebut terdapat empat kegiatan utama dalam manajemen kinerja, yaitu :

- (a) Analisis kinerja.

Analisis kinerja adalah upaya memikirkan apa yang telah dan sedang dilakukan seseorang dalam pekerjaannya untuk membantu melakukannya dengan baik, melalui pengembangan atau menggali kekuatan dan mengatasi kelemahan. Beberapa tindakan inventarisasi dengan memberikan cara yang berguna untuk menyimpulkan penilaian dan kesepakatan tentang tindakan untuk meningkatkan kinerja.

- (b) Penilaian yang berorientasi pada hasil.

Salah satu pendekatan terbaik untuk menganalisis kinerja adalah melalui penilaian yang berorientasi pada hasil dengan melibatkan :

- b.1. Pimpinan dan bawahan menyetujui bahwa sasaran yang dapat diukur dan spesifik meliputi masing-masing bidang hasil kunci dalam pekerjaan.
- b.2. Kinerja dianalisis bersama berdasarkan sasaran dan standar yang telah disepakati.



- b.3. Kesepakatan dicapai melalui sasaran dan standar ukuran.
- b.4. Alasan untuk setiap kekurangan dibahas.
- b.5. Berdasarkan analisis, kesepakatan dicapai dengan kekuatan individu dan setiap bidang tempat kinerja perlu diperbaiki, antara lain melalui pengetahuan profesional dan teknis dalam hubungannya dengan persyaratan pekerjaan, tingkat kompetensi dalam bentuk ketrampilan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas dengan efektif, penilaian pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penetapan prioritas, inisiatif, kegigihan, usaha, dan energi, kontribusi pada usaha kelompok, kepemimpinan, motivasi dan pengembangan staf.
- b.6. Menyepakati pengembangan kekuatan dalam setiap tindakan koreksi yang harus diambil dalam bidang perbaikan yang telah ditetapkan.
- b.7. Sasaran/standar yang telah direvisi, disepakati untuk periode analisis selanjutnya (apabila perlu).

(c) Penetapan sasaran

Syarat penting dari proses penetapan sasaran yang efektif antara lain :

- c.1. Sasaran individual harus mendukung pencapaian sasaran tingkat yang lebih tinggi .
- c.2. Sasaran individual diupayakan untuk disepakati oleh pihak yang berkepentingan secara langsung.

- c.3. Sasaran hendaknya tidak terlalu mudah dicapai, walaupun harus dapat dicapai.
- c.4. Indikator atau ukuran kinerja hendaknya tersedia untuk setiap sasaran yang akan mewujudkan kemajuan ke arah sasaran untuk dipantau dan dievaluasi.

(d) Program peningkatan kinerja dan analisis imbalan jasa.

Program peningkatan kinerja sebagian besar ditentukan oleh tindakan pimpinan, yaitu :

- d.1. Memotivasi dan membangun kelompok.
- d.2. Menuntun dan membina.
- d.3. Merekomendasi/menjalankan program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan.
- d.4. Mengadakan konsultasi.

Manajemen kinerja hendaknya di sertai dengan kesesuaian memberi imbal jasa kepada karyawan sebagai alat untuk mengakui pencapaian dan mendorong pegawai mencapai hasil yang baik. Michael Beer menyarankan bahwa kondisi yang dibutuhkan untuk sebuah sistem imbal jasa agar meningkatkan kinerja adalah (a) pegawai harus memahami hubungan antara kinerja dan imbal jasa, (b) pegawai harus merasakan bahwa imbal jasa tersebut bernilai, dan (c) imbal jasa dapat berupa uang maupun bukan uang, dan pada umumnya, bertambahnya tanggung jawab, kesempatan untuk berprestasi dan pengakuan

akan pencapaian dengan pujian atau memperoleh penghargaan dari atasan dan dari pihak lain, dapat disamakan dengan nilai uang.

#### 2.4.6. Metode penilaian Kinerja

Menurut Handoko (1996:43) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilaian, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilaian tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilaian biasanya atasan langsung pemberian bobot sehingga dapat diskon. Metode ini biasa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian di isi item-item memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik pada karyawan, dan mengurangi kesalahan-kesalahan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen turun ke "lapangan" dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *review*, perubahan persetujuan dan perubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan Observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus *reliabel* dan *valid*.
6. Metode evaluasi kelompok ada tiga : *ranking*, *grading*, *point allocation method*. Metode *ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menerapkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penyelesaiannya. *Grading*, metode ini penilai memisah-misahkan atau

“menyortir” para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point allocation*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. pada karyawan diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilaian dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*hallo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

## 2.5. Pegawai

Menurut Hasibuan (1996 ; 13) Pegawai adalah orang yang menjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.

## 2.6. Teori Kepemimpinan

### 2.6.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda bagi orang-orang berbeda. Oleh karena itu, para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif masing-masing dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian para peneliti. Untuk itu, penulis menyampaikan definisi kepemimpinan yang dianggap lebih representatif dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas pada suatu kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

2. **Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.**
3. **kepemimpinan adalah proses di mana seorang pelaksana memberi petunjuk–pengarahan, pembinaan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain agar memilih atau mencapai maksud dan tujuan tertentu.**
4. **PP Nomor 10 Tahun 1979 huruf (h) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.**

Jadi kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstrukturkan aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Berbagai definisi yang disampaikan tersebut mengenai kepemimpinan nampaknya tidak berisi hal-hal selain itu. Namun sebenarnya definisi tersebut berbeda dalam berbagai aspek, termasuk di dalamnya siapa yang menggunakan pengaruh, sasaran yang ingin di capai dari pengaruh tersebut, bagaimana cara pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari menggunakan pengaruh tersebut.

Perbedaan tersebut mencerminkan ketidaksesuaian mengenai identifikasi dari pemimpin dan proses kepemimpinan.

**Tabel 2.2. PERBEDAAN ANTARA MANAJER DAN PIMPINAN**

| No | Manajer  | Pemimpin   |
|----|--|--|
| 1  | Berorientasi kepada stabilitas                                   | Berorientasi kepada inovasi  |
| 2  | Berbuat agar bawahan melakukan hal-hal secara efisien            | Berbuat agar supaya bawahan setuju mengenai sesuatu itu harus dilaksanakan |
| 3  | Orang yang melakukan sesuatu dengan baik                         | Orang yang melakukan hal-hal yang baik                                     |
| 4  | Memberi perhatian mengenai bagaimana sesuatu itu harus dilakukan | Memperhatikan apa arti dari sesuatu itu bagi bawahan                       |

Jadi pada hakekatnya, esensi kepemimpinan adalah : (a) kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, misalnya para pegawai/bawahan, rekan kerja maupun atasan, (b) adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya, dan (c) adanya tujuan yang hendak dicapai secara bersama-sama.

Selain itu, ada kontroversi yang berlangsung mengenai perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Dalam realitas menunjukkan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin tanpa harus menjadi seorang manajer, misalnya seorang ulama, pendeta, bhiksu, dan lainnya merupakan pemimpin informal. Disisi lain, beberapa manajer tidak mempunyai bawahan, misalnya manajer *financial accounts*. Tidak ada pendapat yang mengatakan bahwa mengelola (*managing*) dan memimpin (*leading*) adalah sama, namun tingkat *overlapping* merupakan titik yang tidakcocokan.

### 2.6.2. Guna Kepemimpinan

Faedah kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

- (a) Menutupi kekuranglengkapan dan tidak sempurnanya pola organisasi. Tidak mungkin organisasi merumuskan segala sesuatu secara lengkap sempurna atau dapat mengakomodasi semua kepentingan. Oleh karena itu, pemimpin berfungsi untuk mengisi kekurangan-kekurangan tersebut.
- (b) Mengatur perubahan yang terus-menerus mengenai kondisi lingkungan. Manusia ingin menyesuaikan terhadap setiap perubahan yang terjadi dan dorongan tersebut menimbulkan kebutuhan untuk menguasai segala sumber agar dapat mengatasi keadaan baru.
- (c) Menyempurnakan dinamika interen organisasi. Oleh karena organisasi selalu tumbuh dan berkembang, maka perlu ada penyempurnaan susunan, kebijaksanaan, koordinasi dan lainnya.
- (d) Menentukan pengisian/formasi para pegawai yang selalu berubah, misalnya keluar-masuk, cuti, absen dan lainnya. Pemimpin terlibat dalam urusan kemanusiaan yang selalu timbul dalam organisasi.

### 2.6.3. Efektivitas Kepemimpinan

Ukuran yang lazim digunakan mengenai efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi mampu melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Dalam beberapa hal, ukuran-ukuran yang objektif tentang

kinerja atau pencapaian tujuan sudah tersedia, misalnya laba perusahaan, margin laba, peningkatan penjualan, pangsa pasar, biaya per unit untuk menghasilkan output, biaya dalam hubungannya dengan pengeluaran-pengeluaran yang dianggarkan, dan lain-lain.

Namun di lain hal, penilaian subjektif mengenai efektivitas di dapat dari atasan si pemimpin, teman sejawatnya, atau dari bawahannya. Sikap dari pengikut terhadap pemimpin adalah merupakan indikator umum mengenai efektivitas pemimpin. Contoh : (a) apakah para bawahan menyukai, menghormati dan mengagumi pemimpinnya?, (b) apakah para bawahan mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan permintaan-permintaan dari pimpinan atau para bawahan akan menentang, mengabaikan dan membangkang terhadap permintaan tersebut?.

Berbagai ukuran objektif mengenai perilaku, misalnya ketidakhadiran dalam pekerjaan, turn over (tingkat keluar masuk pegawai per tahun), keluhan, pengaduan bawahan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi, permintaan untuk dipindahkan, kelambatan dalam melakukan pekerjaan dan sabotase yang disengaja terhadap peralatan dan fasilitas-fasilitas, dapat membantu sebagai indikator-indikator tidak langsung dari ketidakpuasan dan sikap permusuhan para bawahan terhadap pemimpinnya.

Efektivitas pemimpin dapat pula diukur dalam hubungannya dengan kontribusinya terhadap kualitas dari proses-proses kelompok. Dapatkah pemimpin meningkatkan solidaritas kelompok, kerjasama antar anggota kelompok, motivasi



para bawahan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta pemecahan konflik di antara bawahan?

Adapun gaya dan matra kepemimpinan/pemimpin, maka di dalamnya terdapat faktor-faktor sebagai berikut :

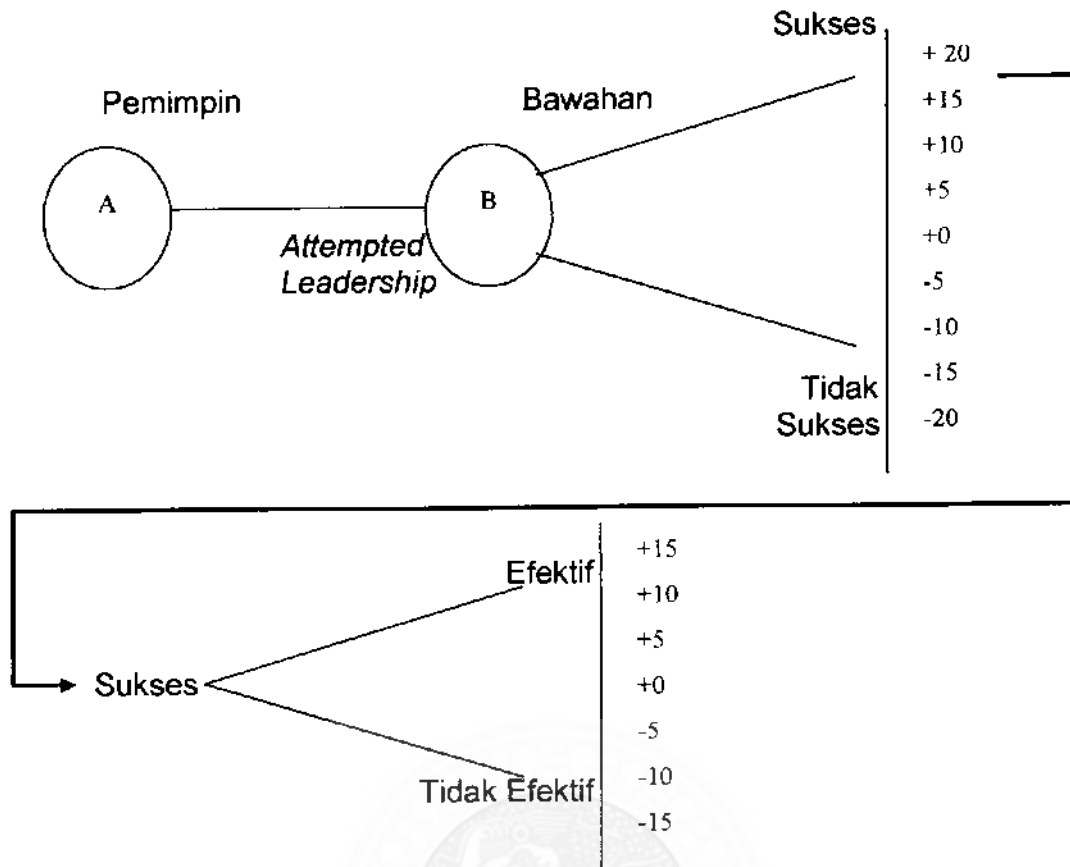
- (a) Proses mempengaruhi kegiatan orang lain (*process of influencing people's activity*),
- (b) Ada kelompok orang yang dipengaruhi (*potential followers*),
- (c) Pada situasi tertentu (*in given situation*).

Faktor-faktor inilah yang menentukan apakah pemimpin efektif atau tidak. Berdasarkan faktor-faktor tersebut fungsi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$L = f(l, f, s) \dots\dots\dots(1)$$

Dimana :

- L = kepemimpinan (*leaderships*)
- F = fungsi (*function*)
- l = pemimpin (*leader*)
- f = pengikut / bawahan (*follower*)
- s = situasi (*situation*)



Gambar 2.2 KESUKSESAN DAN KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN

Jadi keberhasilan pimpinan dapat diukur dan tercermin dari tingkat keberhasilan pekerjaan para bawahan/pegawainya. Perlu disadari bahwa kepemimpinan yang sukses berhasil, belum tentu efektif. Sebab kriteria sukses belum tentu sama dengan efektivitas. Menurut Hersey dan Blanchard (1972) menggambarkan bahwa seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain, maka daya pendorong (stimulasi) yang digunakan disebut "*attempted leadership*".

Pimpinan A dinyatakan berhasil, apabila bawahan B sukses melakukan tujuan yang harus dicapainya. Untuk itu, perlu dilakukan pengukuran terhadap waktu, material, tenaga dan biaya yang telah direncanakan. Dengan ukuran-

ukuran ini, maka keberhasilan tersebut dapat dikualifikasi "sukses yang efektif" atau "sukses yang tidak efektif". Contoh, pemborong C ditugaskan membersihkan sampah dan saluran air sepanjang 100 km, dengan lebar jalan 6 meter dan lebar saluran air 1 m, dalam waktu 3 bulan dan biayanya Rp 1 milyar. Terdapat berbagai kemungkinan yang terjadi pada pemborong C, yaitu :

- (1) Tidak mampu/dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut, berarti tidak sukses gagal;
- (2) Menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan kondisi :
  - (a) Waktu mundur menjadi 4 bulan, berarti "sukses tidak efektif" menggunakan waktu;
  - (b) Biaya meningkat menjadi 1,2 milyar rupiah, berarti "sukses tidak efektif" dalam pemakaian biaya;
  - (c) Masih terdapat timbunan sampah di jalan maupun di saluran air, berarti "sukses tidak efektif" dalam pengendalian mutu;
  - (d) Penggunaan tenaga kerja dalam kegiatan tersebut melebihi perencanaan, berarti "sukses tidak efektif" dalam penggunaan tenaga kerja;
  - (e) Tepat sesuai dengan semua komponen yang telah ditetapkan dalam perencanaan, berarti "sukses dan efektif".

#### **2.6.4. Peran Kepemimpinan**

Mc Gregor menyatakan bahwa ada empat hal yang ikut menentukan kepemimpinan, antara lain : (a) watak pemimpin, (b) sikap, kebutuhan dan

perwatakan anak buah/bawahan/pengikut, (c) sifat organisasi (tujuan, struktur dan tugas yang harus dilaksanakan) dan (d) lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya dan pertahanan keamanan (Poleksosbudhankam).

Kepemimpinan merupakan elemen organisasi yang sangat menentukan implementasi strategi, baik dalam organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta (*profit oriented*). Peran kepemimpinan dalam kelembagaan strategi yaitu :

#### **2.6.4.1. Peran yang sifatnya interpersonal**

Keberadaan pimpinan sebagai simbol organisasi atau sebagai tokoh di mana pimpinan melaksanakan berbagai kegiatan sosial, seremonial dan legal baik di dalam maupun di luar organisasi. Aktivitas pimpinan sebagai penghubung dengan berbagai pihak yang berkepentingan baik yang sifatnya internal maupun eksternal.

#### **2.6.4.2. Peran yang sifatnya ekstrapersonal**

Memantau berbagai informasi yang diterima oleh organisasi dari dalam maupun dari luar sepanjang informasi tersebut ada hubungannya dengan berbagai upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Menyalurkan informasi yang diterima kepada berbagai pihak yang membutuhkan untuk digunakan berbagai kepentingan dalam pengambilan keputusan. Menyampaikan informasi tersebut kepada berbagai pihak di luar organisasi, karena pimpinan juga berperan sebagai juru bicara atau sebagai penyebar informasi yang berkaitan dengan organisasi / kantor yang dipimpinnya.

### 2.6.4.3. Peran sebagai pengambilan keputusan

Pimpinan bertanggung jawab mencari dan memanfaatkan peluang/kesempatan yang ada. Selain itu, pimpinan mengatasi berbagai gangguan yang ditimbulkan oleh perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi yang bergejolak. Pimpinan juga menentukan alokasi sumber daya yang ada untuk digunakan oleh semua satuan/unit kerja dalam organisasi berdasarkan skala yang dituntut oleh strategi sesuai ketetapan. Pimpinan melakukan perundingan dengan berbagai pihak dengan kewenangan mengikat organisasi dalam berbagai segi kehidupan organisasi.

Selanjutnya, membangun wibawa kepemimpinan merupakan hal yang penting untuk diupayakan secara terus menerus. Wibawa kepemimpinan adalah suatu ciri yang melekat pada diri seorang pemimpin, sehingga pimpinan dipatuhi dan diikuti oleh para pegawai atau pengikutnya. Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat membentuk wibawa kepemimpinan pada seorang pimpinan yaitu mempunyai : (a) otoritas diri, (b) sikap yang tegas, (c) menempatkan diri, (d) memiliki citra diri dan (e) kebiasaan berkomunikasi dengan baik secara vertikal maupun horizontal.

Di samping itu, terdapat beberapa kiat dari teori kepemimpinan yang antara lain disampaikan adalah Teori *Managerial Grid* yaitu jaringan manajemen dan Teori dari Blake dan Mouton yang mengemukakan bahwa ada dua perilaku kepedulian yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin, yaitu :

(a) Kiat kepemimpinan yang terlalu mengutamakan tujuan dinas,

- (b) Kiat kepemimpinan yang terlalu mengutamakan kepentingan bawahan (SDM),
- (c) Kiat kepemimpinan yang seimbang antara keduanya,
- (d) Kiat kepemimpinan yang mengutamakan keduanya,
- (e) Kiat kepemimpinan yang tidak mau peduli pada keduanya (tujuan dinas dan kepentingan SDM).

Berikut ini adalah kiat kepemimpinan menurut Teori Kontigensi yang dikembangkan oleh Fred Fielder yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditunjang oleh kemampuan yang dimilikinya serta oleh keadaan sekitarnya yang menunjang. Di dalam teori ini disebutkan ada dua kiat kepemimpinan, yaitu :

- (a) Kiat kepemimpinan yang mengutamakan tugas (*task oriented*),
- (b) Kiat kepemimpinan yang mengutamakan hubungan kemanusiaan (*human relationship oriented*).

Hersey mengemukakan Teori *Task and Relation*, yaitu menggambarkan hubungan kiat kepemimpinan yang tepat dengan kematangan para bawahan. Kiat kepemimpinan disesuaikan dengan mengetahui lebih dahulu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) dari para pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai masing-masing. Dengan kata lain, kiat kepemimpinan diseleraskan dengan tingkat kematangan para pegawai itu sendiri.

Tugas-tugas kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan, yaitu sebagai : (a) konselator, (b) instruktur, (c) pimpinan rapat, (d) pengambil keputusan, dan (e) pendelegasian wewenang.

#### **2.6.5. Kriteria Menduduki Jabatan Pimpinan**

Berdasarkan peran pimpinan dalam kelembagaan strategi, maka berikut ini adalah kriteria untuk menduduki jabatan pimpinan antara lain:

- (a) Memahami pentingnya ciri kepemimpinan efektif yang intinya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, maka semakin dituntut memiliki ketrampilan manajerial dari pada ketrampilan teknis,
- (b) Memiliki pengetahuan luas, karena semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin dituntut menggunakan pendekatan yang sifat multidisipliner,
- (c) Memiliki wawasan yang luas sehingga memahami situasi wilayah,
- (d) Mampu membedakan berbagai jenis kegiatan yang sifatnya strategis, taktis, teknis, fungsional dan operasional,
- (e) Memahami pentingnya kesesuaian antara orientasi tugas dan orientasi pegawai dalam rangka mengelola organisasi dan mengimplementasikan strategi,
- (f) Mampu “membuka” situasi organisasional secara tepat sehingga mampu menyesuaikan gaya dan perilaku kepemimpinannya dalam memimpin organisasi yang tergantung pada situasi dan kondisi organisasi. Di dalam suatu organisasi, pimpinan memiliki kekuasaan tertentu, mungkin dapat melebihi semua orang dalam organisasi kecil maupun besar. Pemilihan

kekuasaan oleh pimpinan tersebut akan lebih nampak apabila pimpinan dapat : (1) mengandalkan kekuasaan formal yang dimiliki karena jabatan, (2) memainkan berbagai peran secara efektif, (3) menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan berbagai pihak yang berkepentingan (gaya situasional), (4) mempunyai kharisma sehingga ada rasa kagum dan simpati dari berbagai pihak, (5) mempunyai visi yang jelas tentang bentuk masa depan organisasi yang didambakan, (6) memotivasi seluruh karyawan sehingga karyawan berupaya menampilkan kinerja yang optimal.

Selanjutnya, berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pimpinan, maka para pakar teoritis dan praktisi menekankan beberapa hal, sebagai berikut :

- (a) Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang situasional, meskipun dikenal banyak tipologi kepemimpinan.
- (b) Gaya kepemimpinan yang tepat sangat ditentukan oleh tingkat kedewasaan anggota organisasi, dalam hal ini pegawai kantor Sudin Kebersihan, dengan pertimbangan antara lain :
  - b.1. Apabila kelompok manajemen mempunyai persepsi bahwa bawahannya adalah orang dewasa dalam arti pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, mental, intelektual dan emosional, maka lebih tepat menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi.
  - b.2. Apabila bawahan menunjukkan ketidakdewasaan dan disertai dengan perilaku yang disfungsi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai



untuk digunakan adalah gaya kepemimpinan paternalistik atau bahkan gaya kepemimpinan otoriter.

- (c) Peran yang dibawakan oleh manajer dalam organisasi, antara lain : sebagai simbol keberadaan organisasi, pemrakarsa visi organisasi di masa depan, pengambil keputusan, juru bicara organisasi, penerima dan penyebar informasi, serta penentu alokasi dana, sarana, prasarana, tenaga dan lainnya.

Untuk lebih jelasnya dari uraian ini dapat kita lihat pada Peta Teori lampiran I.





## **BAB III**

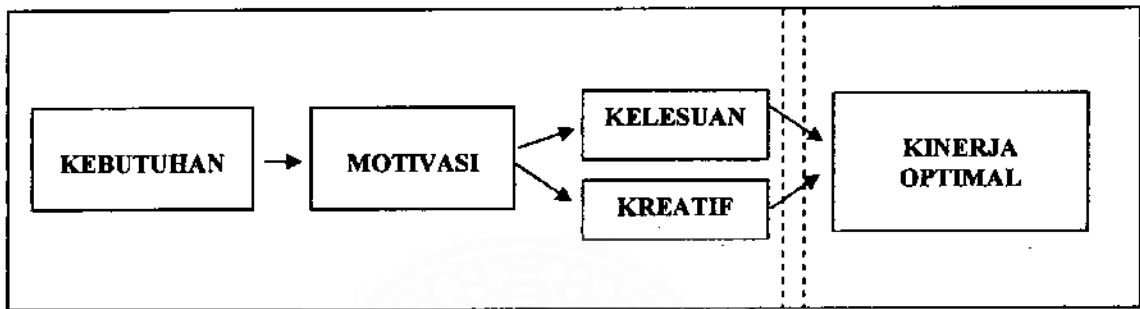
# **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

**BAB III**

**KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

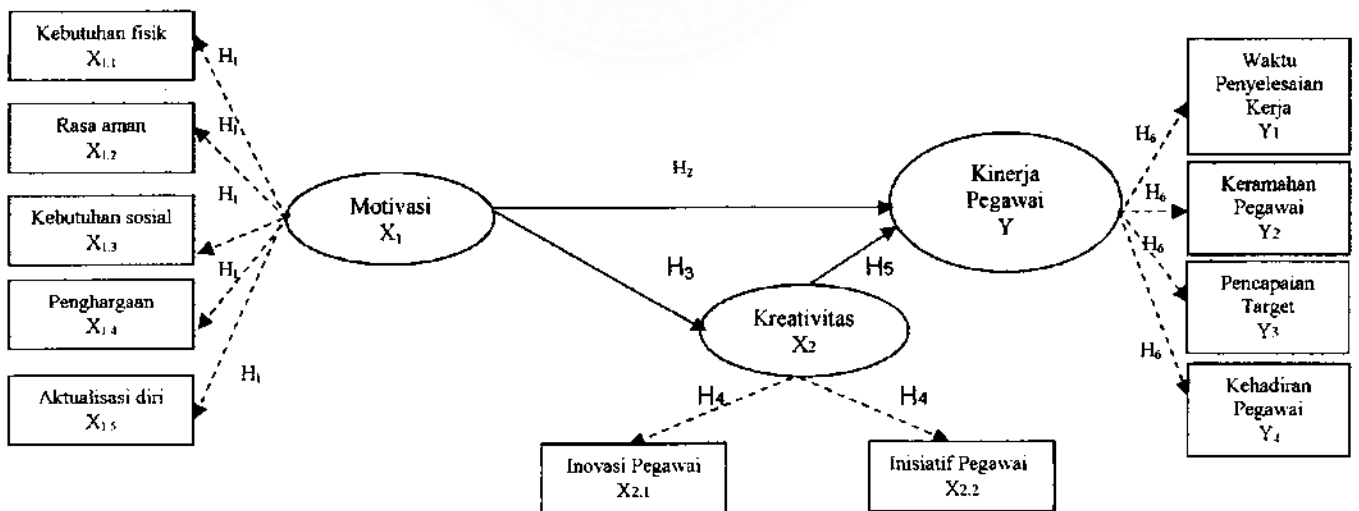
**3.1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah disusun kerangka proses berpikir seperti pada gambar 3.1 :



Gambar 3.1 KERANGKA PROSES BERPIKIR

Berdasarkan kerangka proses berpikir tersebut disusun kerangka konseptual seperti pada gambar 3.2 :



Gambar 3.2 KERANGKA KONSEPTUAL

Setiap manusia mempunyai kebutuhan, bila seorang pekerja terpenuhi kebutuhannya (Teori Maslow), maka pekerja tersebut akan termotivasi untuk lebih mengembangkan kreativitasnya, sehingga target yang diinginkan oleh perusahaan akan mencapai sasaran secara optimal, demikian sebaliknya bila seorang pekerja merasa tidak terpenuhi kebutuhannya maka ia tidak memotivasi dirinya untuk hal-hal positif yang bermanfaat untuk perusahaan namun akan cenderung menjadi lesu atau kehilangan gairah kerja. Hal seperti inilah yang perlu diantisipasi oleh setiap institusi untuk dapat mencapai kinerja yang optimal.

Pada dasarnya kelesuan manajerial adalah perasaan yang timbul dari seorang pekerja yang dapat menjadi penghambat proses kreatif karena terbandung dan terhambatnya berbagai jenis pikiran yang segar dan berbeda di dalam organisasi yang dapat memunculkan gagasan baru dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Salah satu cara untuk menghilangkan kelesuan manajerial adalah memotivasi pekerja, sehingga menjadi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja dan selanjutnya menimbulkan proses kreatif.

Bentuk kreativitas tidak akan timbul semata karena motivasi, namun tergantung pula pada bakat, sikap dan minat masing-masing individu.

### **3.2. Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian serta kerangka konseptual disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Motivasi pegawai ditentukan oleh tingkat terpenuhinya kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.
2. Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Motivasi pegawai berpengaruh terhadap tingkat kreativitas pegawai.
4. Kreativitas pegawai ditentukan oleh inisiatif pegawai dan inovasi pegawai.
5. Kreativitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Kinerja pegawai Kantor Bupati di Kabupaten Karimun ditentukan oleh tingkat kecepatan dalam penyelesaian tugas/pekerjaan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target, tingkat keramahmatan pegawai dan tingkat kehadiran pegawai.





## **BAB IV**

# **METODE PENELITIAN**

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan cara membuat deskripsi permasalahan yang telah diidentifikasi dan berusaha menjelaskan obyek yang diteliti dari sudut pandang peneliti dengan data yang berhubungan.

#### **4.2. Populasi, sampel, besar sampel dan teknik pengambilan sampel**

Populasi yang diteliti adalah seluruh pegawai Sekretariat Kantor Bupati Karimun Propinsi Riau berjumlah 110 pegawai. Sampel dalam penelitian ini berupa populasi terbanyak 110 pegawai. Karena seluruh populasi dijadikan sampel, maka proses pengambilannya dinamakan sensus.

#### **4.3. Identifikasi Variabel**

Dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel eksogen adalah motivasi pegawai ( $X_1$ ) dengan indikator kebutuhan fisik ( $X_{1.1}$ ), rasa aman ( $X_{1.2}$ ), kebutuhan sosial ( $X_{1.3}$ ), penghargaan ( $X_{1.4}$ ) dan aktualisasi diri ( $X_{1.5}$ ).

Sedangkan dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel endogen adalah kreativitas ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ). Kreativitas karyawan indikatornya adalah inovasi pegawai ( $X_{2.1}$ ) dan inisiatif pegawai ( $X_{2.2}$ ).

#### 4.4. Definisi Operasional

a. **Motivasi** adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seseorang akan termotivasi untuk bekerja dengan baik apabila kebutuhan dasarnya seperti: fisiologis, keselamatan, sosial, harga diri dan perwujudan diri. Bila salah satu kebutuhan tidak terpenuhi dalam upaya memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi maka tidak lagi termotivasi untuk memuaskan kebutuhan lebih lanjut.

Pengukuran motivasi ini menggunakan skala Likert berbujur 5.

b. **Kreatif** adalah cara atau upaya baru untuk mengatasi berbagai masalah, mencari kualitas yang lebih baik lagi di bidang kehidupan pribadi, masyarakat, organisasi, manajer bisnis maupun publik. Kreatif merupakan suatu aktivitas untuk menghasilkan sesuatu yang baru. Terkait dengan kreativitas adalah inovasi. Inovatif adalah Perasaan seseorang yang dimungkinkan dimana perasaan pekerja cukup tertantang oleh proyek yang ada atau bergairah karena prospek masa depannya.

c. **Kinerja Pegawai** dalam hal ini adalah output pencapaian target atau tujuan yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu menyangkut kekuatan dan kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.



- d. **Sumber Daya Manusia** adalah salah satu unsur masukan selain bahan, modal, mesin dan teknologi untuk diubah melalui proses menjadi keluaran.
- e. **Peraturan** adalah tatanan atau ketentuan yang dibuat untuk mengatur kegiatan operasional dan non operasional Kabupaten Karimun, Propinsi Riau.
- f. **Data** adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan).
- g. **Analisis dan pembahasan** adalah penelaahan, penguraian dan pengolahan atas informasi data yang diperoleh selama riset lapangan, hingga menghasilkan kesimpulan.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel 4-1 tentang operasional variabel :

Tabel 4-1 DEFINISI OPERASIONAL

| Variabel                   | Definsi Variabel  | INDIKATOR   | PENGUKURAN   |
|----------------------------|---|---|--|
| Motivasi (X <sub>1</sub> ) | Adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan Fisik (X<sub>1.1</sub>)</li> <li>2. Rasa Aman (X<sub>1.2</sub>)</li> <li>3. Kebutuhan Sosial (X<sub>1.4</sub>)</li> <li>4. Penghargaan (X<sub>1.4</sub>)</li> <li>5. Aktualisasi (X<sub>1.5</sub>)</li> </ol> | Skala Likert<br>Skala Likert<br>Skala Likert<br>Skala Likert<br>Skala Likert |

*dilanjutkan.....*

.....lanjutan

| Variabel                      | Definsi Variabel   | INDIKATOR   | PENGUKURAN   |
|-------------------------------|--|---|--|
| keaktivitas (X <sub>2</sub> ) | Merupakan suatu aktivitas untuk menghasilkan sesuatu yang baru.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi Pegawai (X<sub>2.1</sub>)</li> <li>2. Inisiatif Pegawai (X<sub>2.2</sub>)</li> </ol>  | Skala Likert<br>Skala Likert                                 |
| Kinerja Pegawai (Y)           | Output pencapaian target atau tujuan yang diperoleh dari fungsi-fungsi tertentu selama menyangkut kekuatan dan kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaan. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu Penyelesaian Kerja (Y<sub>1</sub>)</li> <li>2. Keramahan Pegawai (Y<sub>2</sub>)</li> <li>3. Pencapaian Target (Y<sub>3</sub>)</li> <li>4. kehadiran pegawai (Y<sub>4</sub>)</li> </ol> | Skala Likert<br>Skala Likert<br>Skala Likert<br>Skala Likert |

#### 4.5. Instrumen penelitian

Merupakan penelitian yang langsung dilaksanakan di lapangan pada instansi yang menjadi obyek penulisan. Penelitian dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner dengan format pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah format pertanyaan tertutup (*close ended questions*) dan skala pemeringkatan (*scaled response questions*). Pertanyaan tertutup adalah suatu pertanyaan yang jawabannya ditentukan terlebih dahulu untuk dipilih dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberikan jawaban lain. Jenis pertanyaan ini akan dapat memberikan informasi dari responden dan perilaku umum yang dapat mempengaruhi tingkat kelesuan dan tingkat kreativitas pegawai Kantor Bupati

Karimun, Propinsi Riau. serta mengumpulkan data tertulis dan informasi yang diperlukan sehubungan dengan tingkat kelesuan dan kreativitas pekerja. (instrumen pengumpulan data dilampirkan dalam penelitian ini).

#### **4.6. Lokasi dan waktu penelitian**

Penelitian di lakukan pada Sekretariat Daerah Kantor Bupati Karimun Propinsi Riau, berlokasi di Kabupaten Karimun. Waktu penelitian di unit penelitian selama 1-2 bulan, berkisar bulan September 2003 sampai dengan bulan Oktober 2003.

#### **4.7. Prosedur pengambilan atau pengumpulan data**

Dalam prosedur pengambilan dan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dibarengi dengan wawancara yaitu kuesioner, pengumpulan data dilakukan dengan memberikan pertanyaan terhadap responden. Jenis pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan tertutup dan terstruktur, dimana materi pertanyaan menyangkut pendapat responden mengenai kelesuan pegawai dan kreativitas pegawai. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui :

1. Metode observasi, yaitu suatu cara untuk mendapatkan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti.
2. Metode kuesioner, suatu cara untuk mendapatkan data dengan menyebar kuesioner yang telah disusun oleh peneliti sesuai dengan tujuannya.

Sedangkan jenis pertanyaan yang digunakan adalah jenis pertanyaan tertutup dan ada lima alternatif pilihan. Responden yang telah memberikan tanggapan secara pribadi akan dianalisis sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan dalam penelitian ini.

3. Metode wawancara, yaitu suatu cara untuk mendapatkan data dengan mengadakan tanya jawab kepada pegawai Kantor Bupati Karimun.

#### 4.8. Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis penelitian no. 1,4 dan 6 digunakan analisis faktor konfirmatori. Hipotesis penelitian diterima bila faktor loading setelah diuji t hasilnya signifikan ( $p \leq 0,05$ ).

Untuk menguji hipotesis penelitian no. 2, 3 dan 5 digunakan permodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*). Hipotesis penelitian diterima bila koefisien yang diperoleh setelah diuji t hasilnya signifikan ( $p \leq 0,05$ ). (Mueller,1996).

##### 4.8.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor merupakan salah satu teknik-teknik analisis statistik *multivariate*, dengan titik berat yang diminati adalah hubungan secara bersama pada semua variabel tanpa membedakan variabel tergantung dan variabel bebas. Analisis faktor merupakan suatu teknik untuk mereduksi data. Proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan antar variabel yang saling independen

tersebut, sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari variabel awal.

Adapun tahapan-tahapan yang digunakan pada analisis faktor adalah :

1. Menilai apakah semua variabel tersebut layak untuk dianalisis atau tidak, apabila tidak layak maka variabel ini tidak diikuti pada analisis selanjutnya, apabila variabel-variabel tersebut layak maka akan dilakukan analisis selanjutnya.
2. Variabel-variabel yang layak ini dilakukan faktoring atau reduksi data dengan jalan variabel yang ada diekstraksi sehingga terbentuk satu atau beberapa kumpulan variabel baru atau dikenal sebagai faktor yang dapat mewakili variabel-variabel anggota faktor tersebut.
3. Validasi data. Tujuannya adalah apakah faktor analisis tersebut dapat digeneralisasikan ke populasi.

#### 4.8.2 Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*)

Sesuai Muller (1996) model persamaan struktural ini dilakukan melalui 7 (tujuh) tahapan sebagai berikut :

1. Mengembangkan model yang didasarkan teori  
Persamaan struktural pada penelitian ini disusun berdasarkan hubungan klausal diantara variabel. Hal ini untuk mengetahui bahwa perubahan pada satu variabel akan mengakibatkan perubahan pada variabel yang lain.
2. Menyusun *diagram path* dari hubungan kausalitas  
*Diagram path* dari penelitian ini telah diuraikan pada gambar 3.1 (Kerangka Konseptual) yang menjelaskan serangkaian hubungan klausal dari berbagai variabel.

3. Mengubah *diagram path* ke dalam model struktural dan pengukuran. Sebelum menyusun model struktural dan pengukuran, penelitian ini akan menentukan terlebih dahulu persamaan spesifikasi berdasarkan model pengukuran. Dalam hal ini penelitian akan mengukur indikasi hubungan antara variabel indikator dengan variabel laten (yaitu variabel laten eksogen dan variabel laten endogen). Dalam model ini peneliti akan menguji validitas reliabilitas indikator. Sebagaimana pada penelitian sosial maka derajat kesalahan yang ditentukan pada uji realibilitas ini adalah 0.05.
4. Memilih tipe matriks input dan mengestimasi model  
Fokus dari SEM bukan pada amatan individual tetapi pada hubungan antar responden. Input untuk program ini adalah matriks korelasi atau kovarian dari semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini.  
Model pengukuran ini akan menentukan apakah indikator bisa menjadi dimensi variabel laten. Menurut Mueller (1996) sebaiknya ukuran sampel 100-200 atau 5-10 kali jumlah variabel yang diamati.
5. Menguji indentifikasi permodelan struktural  
Penentuan *degree of freedom* pada penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Df = \frac{1}{2} [(p + q)(p + q + 1)] - t$$

Dimana :

p = jumlah variabel laten eksogen

q = jumlah variabel laten endogen

t = jumlah koefisien estimasi pada model

Dengan menentukan *degree of freedom* akan diketahui kemampuan model untuk menghasilkan estimasi. Bila terdapat permasalahan identifikasi maka penelitian akan menambah lebih banyak variabel atau mempertimbangkan ulang untuk menambah jumlah variabel laten melalui teoritis dan empiris.

6. Mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*  
Sebelum model diuji kesesuaiannya berdasarkan kriteria *goodness-of-fit*, peneliti akan mengevaluasi apakah data yang akan dianalisis memenuhi asumsi SEM. Asumsi yang harus dipenuhi meliputi :
  - a. Ukuran Sampel  
Jumlah sampel harus memenuhi persyaratan yaitu antara 100 – 200 dalam hal ini digunakan 100 responden.

b. Normalitas dan Linearitas

Uji normalitas menggunakan program AMOS 4.0. Pada program AMOS 4.00 hasil uji normalitas dapat diketahui dari nilai  $cr$  (identik dengan  $z$  score). Bila  $cr$  lebih kecil dari nilai kritis yang ditentukan maka diduga data normal. Besarnya nilai kritis ditentukan berdasarkan taraf signifikansi yang ditentukan. Bila taraf signifikansi ditentukan 0.05, maka asumsi normalitas diterima bila nilai kritisnya kurang dari  $\pm 1.96$ . Bila taraf signifikansi yang ditentukan 0.01, maka asumsi normalitas diterima bila nilai kritisnya kurang dari  $\pm 2.58$ . Linearitas diuji dengan mengambil *scatter plot* data, yaitu dengan memilih pasangan serta dilihat penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

c. *Outliers*

Data yang muncul nilai ekstrem baik secara univariat atau multivariat disebut dengan *outliers*. Munculnya *outliers* pada penelitian ini dapat terjadi karena : (a) kesalahan dalam *scoring*, *coding*, atau ketika menginput data, (b) karakteristik khusus pada responden yang sulit dideteksi dan (c) kombinasi dari variabel lain.

*Outliers* pada penelitian ini dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu :

- *Univariate Outliers*

Untuk mengetahui adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *Outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam standar score ( $z$ -score). Mengingat sampel penelitian ini minimal 205 sampel (diatas 80 observasi), maka ambang batas dari  $z$ -score ini berada pada rentang 3 sampai 4. Artinya observasi yang mempunyai  $z$ -score  $\geq 3.00$  dikategorikan sebagai *outliers*.

- *Multivariate Outliers*

Untuk mengetahui multivariate outliers dapat dilakukan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis (the *Mahalanobis distance*) pada tingkat  $p < 0.001$ . Jarak Mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $X^2$  pada *degree of freedom* sebesar jumlah variabel.

d. Multikolinearitas dan Singularitas

Multikolinearitas dan singularitas diketahui dari besarnya determinan matriks kovarians. Jika nilai determinan matriks kovarian sangat kecil, maka diindikasikan bahwa terdapat multikolinearitas atau singularitas. Bila gejala ini terjadi maka peneliti akan mengeluarkan variabel yang

menyebabkan terjadinya multikolinearitas atau singularitas serta selanjutnya membuatnya menjadi composite variable. Program AMOS 4.0 menyediakan fasilitas untuk pengujian multikolonearitas dan singularitas.

Bila asumsi diatas dipenuhi, maka selanjutnya dilakukan pengujian *good-of-fit* uji statistika terhadap model yang meliputi :

a. *Chi-square statistic ( $X^2$ )*

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarian sample. Model yang diuji dipandang baik bila *Chi square* nya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model tersebut serta diterima berdasarkan probabilitas cut-off sebesar  $p > 0.05$  sampai  $p > 0.10$ . Menurut Mueller (1996), *Chi Square* inisangat sensitive terhadap besarnya sample. Oleh sebab itu jika lebih dari 200, maka hendaknya digunakan alat uji lainnya.

b. *Significance probability*

Merupakan uji signifikansi terhadap perbedaan matriks kovarian data dengan matriks kovarian yang diestimasi. Model dapat diterima bila nilai probabilitas signifikan  $> 0.05$ .

c. *Relative Chi Square*

Merupakan the *minimum sample discrepance function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom* (DF).  $SMIN/DF$  pada umumnya digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat kelayakan suatu model. Bila nilai  $X^2 < 2.0$  atau bahkan fit (*acceptable fit model*) dengan data.

d. *The Root Mean Square Error Fit Approximations (RMSEA)*

RMSEA merupakan indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chii square statistic* dalam sample besar. Hal ini digunakan mengingat sample penelitian ini adalah 100. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness – of – fit* yang dapat digunakan bila model diestimasi dalam populasi  $RMSEA \leq 0.08$ , merupakan indeks untuk dapat diterima model penelitian.

e. *Goodness – of- Fit Index (GIFI)*

Menurut Bentler (1983) indeks ini digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh kovarians populasi yang terestimasi. Bila  $0 < GFI < 1.0$  atau semakin mendekati 1, maka semakin baik kelayakan model penelitian.



Model penelitian juga dapat dibandingkan dengan model lain yang disebut dengan *base-line model*. Pada program AMOS 4.0 terdapat dua model *base-line* yang lazim disebut dengan *default model*. Model ini adalah :

- *Competitive Fit Index (CFI)*  
Merupakan besaran indeks yang digunakan untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Keunggulan model ini adalah tidak dipengaruhi oleh ukuran sample. Rentang nilai indeks adalah 0 – 1 . Semakin mendekati 1 maka tingkat fit dari model semakin tinggi.
- *Tacker Lewis Index (TLI)*  
Indeks ini merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan model yang diuji dengan base line model. Nilai yang direkomendasikan untuk diterimanya model adalah  $\geq 0.95$ . Nilai yang mendekati 1 menunjukkan kesesuaian yang sangat baik. Jadi untuk kelayakan model, pedoman umum dapat digunakan seperti pada Tabel 4.3.

Tabel 4.2 KRITERIA KELAYAKAN PERMODELAN PERSAMAAN STRUKTURAL

| No | Kriteria                                       | Nilai <i>Cut-off</i> |
|----|--|----------------------|
| 1  | <i>Chi Square</i>                              | Diharapkan kecil     |
| 2  | <i>Probabilitas signifikasi</i>                | $\geq 0.05$          |
| 3  | <i>Relative Chi square</i>                     | $\geq 0.09$          |
| 4  | <i>Root Mean Square error of Approximation</i> | $\geq 0.08$          |
| 5  | <i>Crcroos-Validation Index</i>                | $\geq 0.94$          |
| 6  | <i>Tucker Lewis Index</i>                      | $\geq 0.95$          |



## **BAB V**

# **PENYAJIAN DATA DAN HASIL ANALISIS PENELITIAN**

## **BAB V**

### **PENYAJIAN DATA DAN HASIL ANALISIS PENELITIAN**

#### **5.1 Data Pendukung Penelitian**

##### **5.1.1 Sejarah Organisasi Kantor Bupati Kabupaten Karimun**

Kabupaten Karimun dengan jumlah penduduk 188.036 jiwa dengan luas wilayah 7.984 Km<sup>2</sup> yang terdiri dari 198 Pulau berdiri pada tanggal 12 Oktober 1999 sesuai dengan UU RI No 53 tahun 1999 tentang pembentukan Kabupaten Palalawan, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Siak, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Kuantan Sengingi, dan kota Batam. Sebelumnya daerah ini merupakan tiga kecamatan (yaitu kecamatan Karimun, kecamatan Kundur dan kecamatan Moro), dibawah pembantu Bupati wilayah 2 dalam wilayah Kabupaten Kepulauan Riau. Setelah dimekarkan menjadi kabupaten sendiri, saat ini Kabupaten Karimun terdiri dari 8 kecamatan yaitu kecamatan Karimun, kecamatan Kundur, kecamatan Moro, kecamatan Meral, kecamatan Tebing, kecamatan Kundur Barat, kecamatan Kundur Utara, serta kecamatan Buru. Sejalan dengan lahirnya kabupaten Karimun perangkat-perangkat daerah segera dibentuk.

Untuk organisasi sekretariat daerah dibentuk berdasarkan peraturan daerah kabupaten Karimun No 13 tahun 2001 tanggal 31 Mei 2001 tentang organisasi tata kerja sekretariat daerah dan sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

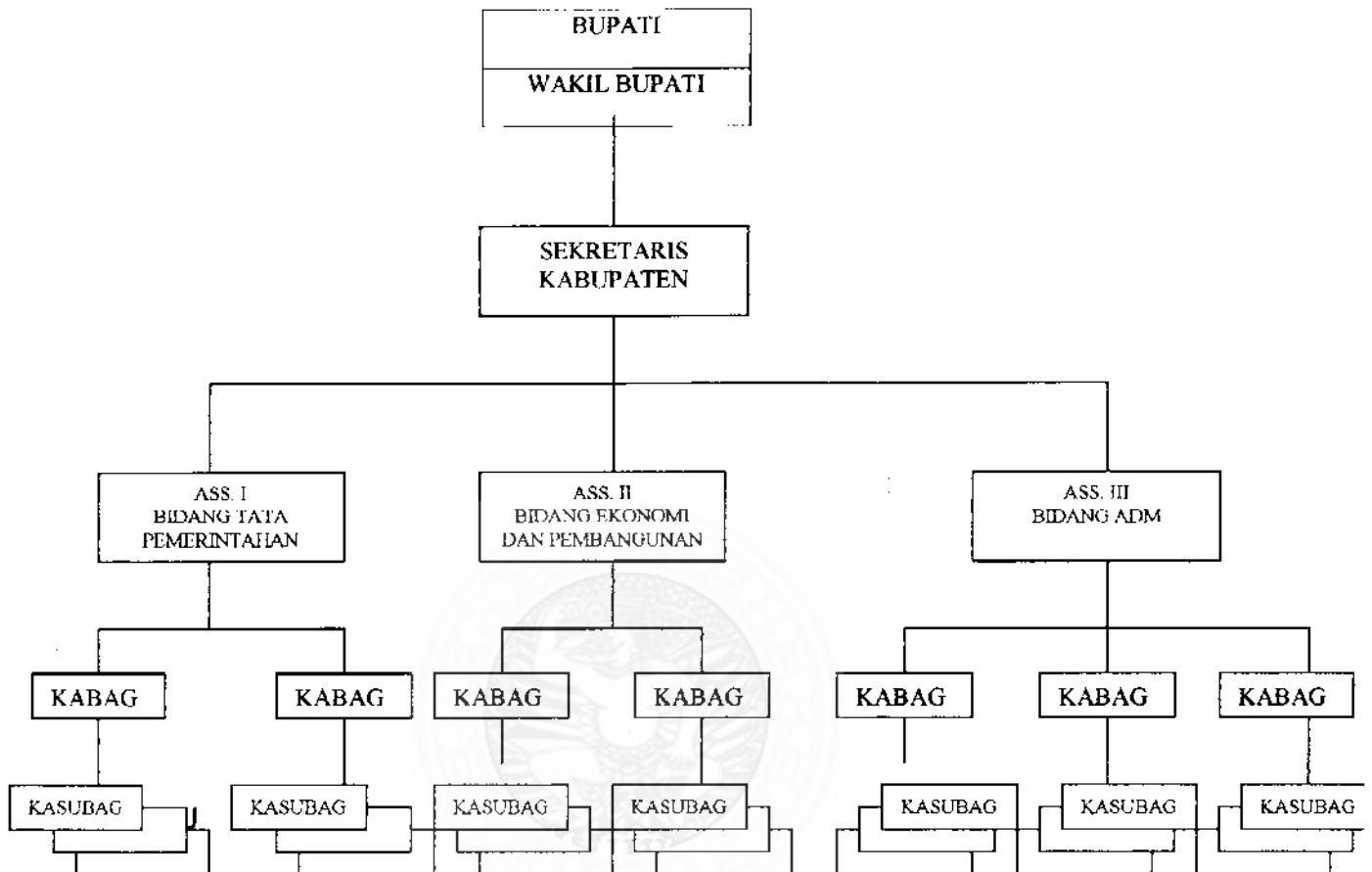
Sekretariat daerah mempunyai tugas pokok membantu kepala daerah dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrative kepada seluruh perangkat daerah.

Sekretariat daerah mempunyai fungsi :

- a. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah daerah;
- b. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- c. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintahan;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas fungsinya.

Adapun susunan organisasi Sekretariat Daerah kabupaten Karimun berdasarkan Perda No. 13 Tahun 2001 dapat dilihat pada gambar 5.1.

BAGAN ORGANISASI SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN KARIMUN



Sumber : Sekretariat Daerah kabupaten Karimun

Gambar 5.1 SUSUNAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH

### 5.1.2 Diskripsi Motivasi

Karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun akan termotivasi untuk bekerja dengan baik apabila kebutuhan dari tahap fisiologis sampai dengan aktualisasi diri terpenuhi dengan baik. Apabila seorang karyawan tidak memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik, maka akan muncul perasaan gagal dan

mengalami kemacetan. Hal ini akan menjadi hambatan bagi kreativitas serta mempunyai kecenderungan yang kuat untuk meragukan kemampuan. Sebaliknya apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang baik, maka ia akan bekerja penuh dengan kreativitas yang tinggi.

Menurut Maslow apabila di ranking, kebutuhan manusia dari yang paling mendasar sampai dengan kebutuhan tertinggi, maka secara berturut-turut adalah sebagai berikut: kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Apabila kebutuhan ini terpenuhi, maka manusia akan termotivasi untuk lebih mengembangkan kreativitasnya, sehingga target yang diinginkan oleh perusahaan akan mencapai sasaran secara optimal, demikian sebaliknya bila seorang pekerja merasa tidak terpenuhi kebutuhannya maka ia tidak memotivasi dirinya untuk hal-hal positif yang bermanfaat untuk perusahaan namun akan cenderung menjadi lesu atau kehilangan gairah kerja.

Kebutuhan yang paling mendasar manusia adalah kebutuhan fisiologis yang meliputi makan, minum, perumahan, seks dan istirahat. Dalam penerapannya di lapangan kebutuhan fisiologis ini dituangkan dalam bentuk ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernafas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, dan lain sebagainya. Hasil penelitian lapang menunjukkan bahwa dari 110 responden yang diteliti, sebagian besar menyatakan tidak setuju bahwa kebutuhan pokoknya telah tercukupi dengan baik (lihat Tabel 5.1).

**Tabel 5.1 TINGKAT PEMENUHAN KEBUTUHAN FISILOGIS KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator           | Jumlah responden | %    |
|---------------------|------------------|------|
| Sangat tidak setuju | 21               | 19,1 |
| Tidak setuju        | 66               | 60,0 |
| Ragu-ragu           | 13               | 11,8 |
| Setuju              | 6                | 5,5  |
| Sangat setuju       | 4                | 3,6  |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang.

Kebutuhan tahap selanjutnya adalah kebutuhan akan rasa aman yang berbentuk perlindungan dan stabilitas. Dalam praktek kehidupan sehari-hari di tempat kerja, kebutuhan ini tercermin dalam bentuk pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi, dan sistem penanganan keluhan.

Menurut sebagian besar karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun (60,9%), kebutuhan akan rasa aman ini setuju telah terpenuhi dengan baik, namun 30,9% diantaranya merasa ragu-ragu apakah kebutuhan akan rasa aman dapat terpenuhi dengan baik. Kemungkinan besar mereka yang ragu-ragu terpenuhi kebutuhan akan rasa aman ini adalah karyawan honorer. Wajar apabila mereka menjawab demikian, karena kenyataannya tidak ada jaminan apakah mereka akan diangkat menjadi Karyawan Negeri Sipil atau tidak. Hasil selengkapnya lihat Tabel 5.2.

**Tabel 5.2 TINGKAT PEMENUHAN KEBUTUHAN RASA AMAN KARYAWAN  
KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Tidak setuju  | 1                | 0,9  |
| Ragu-ragu     | 34               | 30,9 |
| Setuju        | 67               | 60,9 |
| Sangat setuju | 8                | 7,3  |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Setelah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman terpenuhi, maka kebutuhan pada tahap selanjutnya adalah kebutuhan sosial, seperti: cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan asosiasi. Dalam prakteknya kebutuhan sosial ini berbentuk kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori oleh kantor, dan acara-acara peringatan.

Di Kantor Bupati Karimun nampaknya kebutuhan sosial ini tidak menjadi persoalan. Hal ini ditunjukkan oleh sebagian besar karyawan (82,7%) yang menyatakan bahwa kebutuhan sosialnya telah terpenuhi dengan baik (lihat Tabel 5.3).



**Tabel 5.3 TINGKAT PEMENUHAN KEBUTUHAN SOSIAL KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 4                | 3,6  |
| Setuju        | 91               | 82,7 |
| Sangat setuju | 15               | 13,6 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Penghargaan merupakan kebutuhan yang cukup penting bagi manusia. Dengan adanya penghargaan yang baik, maka manusia akan termotivasi untuk berkarya lebih baik. Secara teoritis, kebutuhan penghargaan ini berbentuk status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri dan penghargaan. Sedangkan dalam prakteknya, kebutuhan akan penghargaan ini dapat berbentuk kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status simbol, pengakuan, jabatan dan penghargaan.

Seperti dengan kebutuhan sosial, bagi karyawan Kantor Bupati di Kabupaten Karimun nampaknya kebutuhan akan penghargaan ini tidaklah menjadi persoalan. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa 61,8% karyawan merasa telah terpenuhi dengan baik kebutuhan akan penghargaan ini, hanya 7,3% yang ragu-ragu apakah kebutuhan akan penghargaan ini dapat terpenuhi (Tabel 5.4).

**Tabel 5.4 TINGKAT PEMENUHAN KEBUTUHAN PENGHARGAAN KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 8                | 7,3  |
| Setuju        | 68               | 61,8 |
| Sangat setuju | 34               | 30,9 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Menurut Maslow kebutuhan tertinggi manusia adalah aktualisasi diri. Secara teoritis kebutuhan aktualisasi diri ini berbentuk penggunaan potensi diri, pertumbuhan dan pengembangan diri. Sedangkan dalam aplikasinya sehari-hari di tempat kerja, kebutuhan ini berbentuk menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif dan pengembangan ketrampilan.

Nampaknya sebagian besar karyawan pada kantor Bupati (61,8%) di Kabupaten Karimun merasa masih ragu-ragu apakah kebutuhan aktualisasi diri ini dapat terpenuhi dengan baik, hanya 28,2% yang setuju bahwa kebutuhan akan aktualisasi diri telah terpenuhi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat 2,7% karyawan yang merasa kebutuhan aktualisasi ini masih jauh dari terpenuhi.

**Tabel 5.5 TINGKAT PEMENUHAN KEBUTUHAN AKTUALISASI DIRI KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator           | Jumlah responden | %    |
|---------------------|------------------|------|
| Sangat tidak setuju | 3                | 2,7  |
| Tidak setuju        | 8                | 7,3  |
| Ragu-ragu           | 68               | 61,8 |
| Setuju              | 31               | 28,2 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

### 5.1.3 Diskripsi Tingkat Kreativitas

Tingkat kreativitas karyawan dapat dicerminkan dari tingkat inovatif dan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Secara teoritis apabila kebutuhan pokoknya telah terpenuhi, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan kreativitas yang tinggi.

Sejalan dengan telah terpenuhinya sebagian besar berbagai kebutuhan karyawan dari tingkatan kebutuhan pokok sampai dengan aktualisasi diri sebagaimana ditunjukkan di atas, maka tingkat kreativitas karyawan juga meningkat. Hal ini tercermin dari pengakuan sebagian besar karyawan (61,8%) yang menyatakan bahwa mereka memiliki tingkat inovasi yang baik.

**Tabel 5.6 TINGKAT INOVATIF KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah Responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 7                | 6,4  |
| Setuju        | 68               | 61,8 |
| Sangat setuju | 35               | 31,8 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Sejalan dengan tingkat inovasi yang baik, karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun juga memiliki tingkat inisiatif yang baik. Setidak-tidaknya hal ini tercermin dari pengakuan sebagian besar karyawan (60,9%).

**Tabel 5.7 TINGKAT INISIATIF KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 11               | 10,0 |
| Setuju        | 67               | 60,9 |
| Sangat setuju | 32               | 29,1 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

#### **5.1.4 Diskripsi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sangat berkaitan erat dengan hasil yang dicapai. Jadi jika ingin melihat kinerja suatu organisasi, maka dapat dilihat dari hasil kerja yang mampu dicapai oleh organisasi tersebut. Kinerja karyawan dalam penelitian ini

diukur dari penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu, dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target.

**Tabel 5.8 TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN TEPAT WAKTU KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | \$   |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 14               | 12,7 |
| Setuju        | 70               | 63,6 |
| Sangat setuju | 26               | 23,6 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (63,6%) karyawan menyatakan mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target (70,0%). Hanya 12,7% yang ragu-ragu apakah mereka dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, 0,9% tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target (lihat Tabel 5.8 dan 5.9).

**Tabel 5.9 TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN SESUAI TARGET KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator           | Jumlah responden | %    |
|---------------------|------------------|------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 0,9  |
| Tidak setuju        | 5                | 4,5  |
| Ragu-ragu           | 7                | 6,4  |
| Setuju              | 77               | 70,0 |
| Sangat setuju       | 20               | 18,2 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Salah satu tolok ukur/indikator kinerja karyawan adalah tingkat keramahtamahan dalam melayani masyarakat. Keramahtamahan ini merupakan indikator penting. Hasil penelitian lapang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (69,1%) telah memberikan pelayanan dengan ramah tamah.

**Tabel 5.10 TINGKAT KERAMAHAN KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 10               | 9,1  |
| Setuju        | 76               | 69,1 |
| Sangat setuju | 24               | 21,8 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

Disamping keramahtamahan faktor kehadiran karyawan juga menjadi indikator penting kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Kantor Bupati di Kabupaten Karimun memiliki tingkat kehadiran yang baik.

**Tabel 5.11 TINGKAT KEHADIRAN KARYAWAN KANTOR BUPATI KABUPATEN KARIMUN**

| Indikator     | Jumlah responden | %    |
|---------------|------------------|------|
| Ragu-ragu     | 14               | 12,7 |
| Setuju        | 68               | 61,8 |
| Sangat setuju | 28               | 25,5 |

Catatan : jumlah sampel/responden 110 orang

## 5.2 Hasil Analisis

Penelitian ini menggunakan data *cross sectional* yang dikumpulkan dari 110 responden karyawan pada Kantor Bupati Kabupaten Karimun yang telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* sebagaimana disarankan oleh Hair (1998) serta Bentler (1996).

### 5.2.1 Uji Asumsi

Langkah pertama yang dilakukan dalam uji asumsi adalah uji validitas dan reabilitas data. Validitas adalah tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam nilai akuratnya ukuran atas apa yang seharusnya diukur. Hasil pengujian validitas dengan *loading factor* menunjukkan semua data valid yang ditunjukkan semua nilai *loading factor* signifikan, karena nilai *probability* berada di bawah 0,05.

Setelah dilakukan uji asumsi, maka dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti *Chi Square*, *P-Value* dan *Test of Close Fit (RMSEA)* baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator-indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (lihat lampiran).

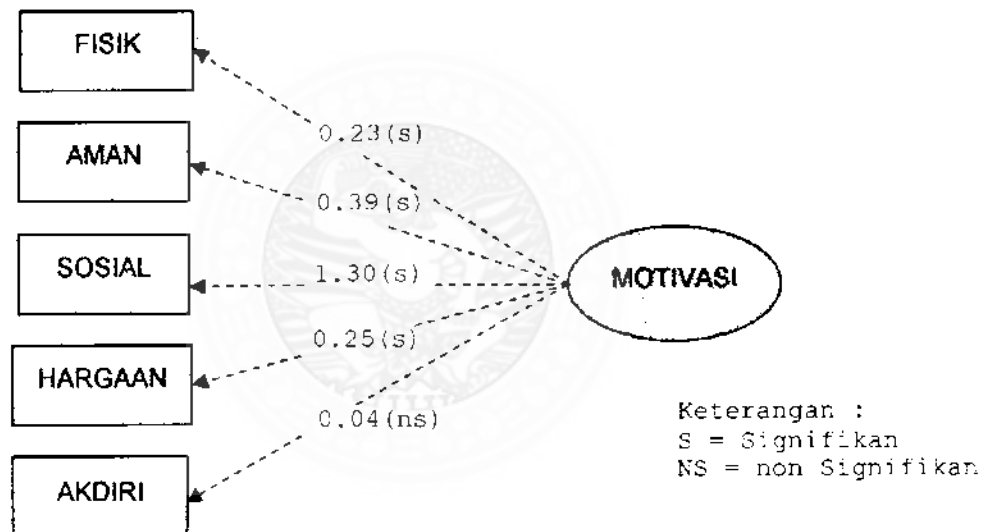
### 5.2.2 Hasil Pengukuran Setiap Faktor (Konstruk)

Dalam sub bab ini akan dibahas hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau variabel indikator yang dapat membentuk suatu

faktor/konstruk/variabel laten (*laten variable*) dengan *second order confirmatory analysis* secara berturut-turut disajikan sebagai berikut:

### 5.2.2.1 Faktor Motivasi

Variabel yang diajukan sebagai indikator motivasi adalah kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hasil pengujian dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk variabel motivasi tampak pada gambar 5.2.



Gambar 5.2 HASIL PENGUKURAN FAKTOR MOTIVASI DENGAN CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

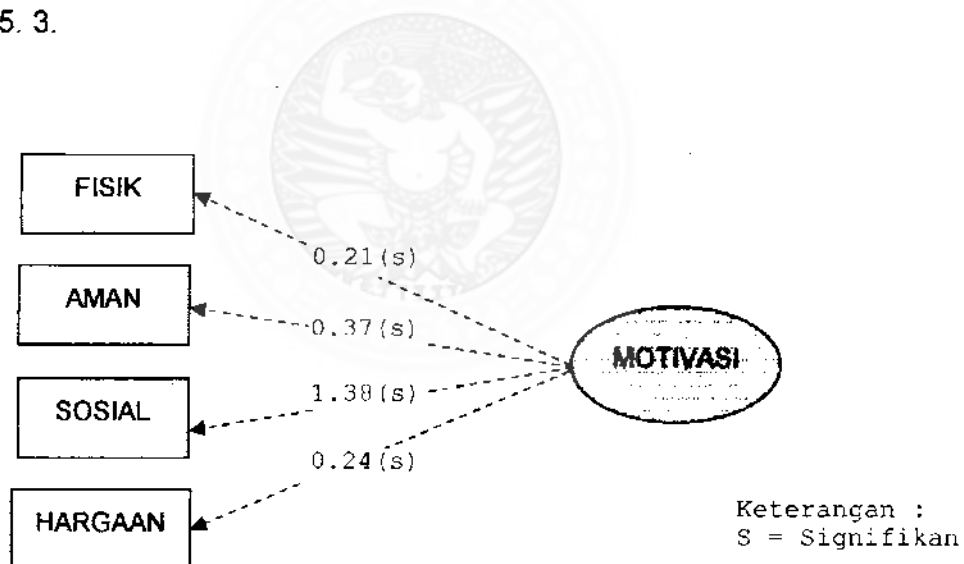
Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.



Tabel 5.12 EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES*

| Kriteria           | Hasil  | Nilai Kritis <sup>*)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------------|--------|----------------------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>  | 12,920 | Relatif kecil              | Kurang baik    |
| <i>Probability</i> | 0,024  | $\geq 0,05$                | Kurang baik    |
| <i>RMSEA</i>       | 0,121  | $\leq 0,08$                | Kurang baik    |

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang menunjukkan adanya hasil yang kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model tersebut perlu di modifikasi. Dengan berpedoman pada *modification indices*, hasil pengujian termodifikasi tampak pada Gambar 5. 3.

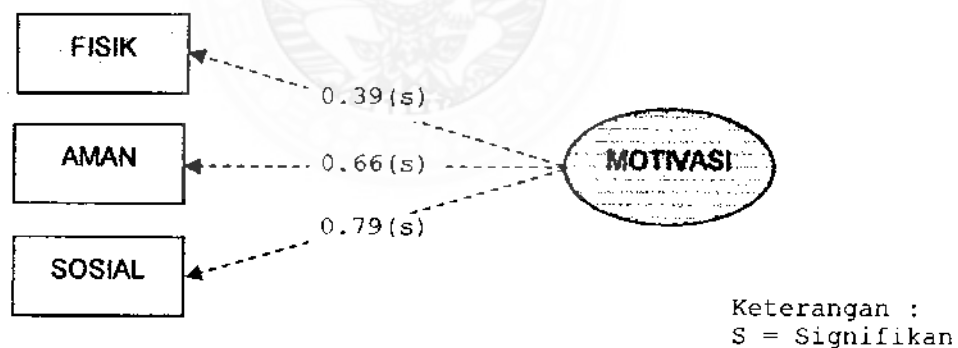
Gambar 5.3 HASIL PENGUKURAN FAKTOR MOTIVASI DENGAN *CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS*

Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.

Tabel 5.13 EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES*

| Kriteria           | Hasil    | Nilai Kritis <sup>*)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------------|----------|----------------------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>  | 8,24     | Relatif kecil              | Baik           |
| <i>Probability</i> | 0,016222 | $\geq 0,05$                | Kurang Baik    |
| <i>RMSEA</i>       | 0,169    | $\leq 0,08$                | Kurang Baik    |

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang menunjukkan adanya hasil yang kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model tersebut perlu di modifikasi. Dengan berpedoman pada *modification indices*, hasil pengujian termodifikasi tampak pada Gambar 5. 4.

Gambar 5.4 HASIL PENGUKURAN FAKTOR MOTIVASI DENGAN *CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS*

Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.

Tabel 5.14 EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES*

| Kriteria           | Hasil | Nilai Kritis <sup>1)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------------|-------|----------------------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>  | 0,000 | Relatif kecil              | Baik           |
| <i>Probability</i> | 1,000 | $\geq 0,05$                | Baik           |
| <i>RMSEA</i>       | 0,000 | $\leq 0,08$                | Baik           |

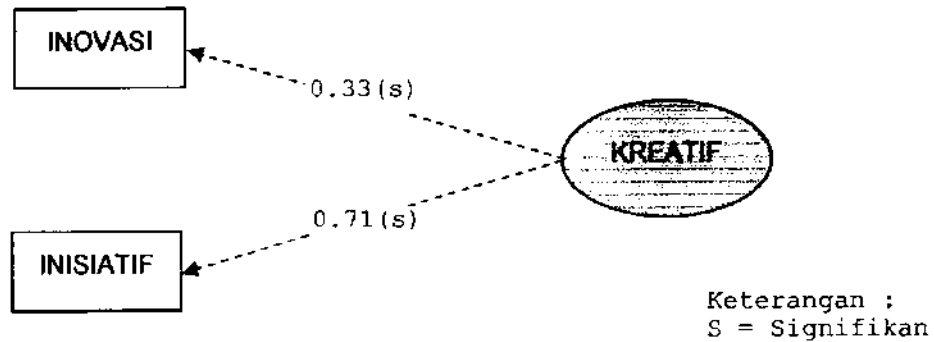
Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari indikator kebutuhan dapat diamati dari nilai t hitung. Tabel 5.7 Menunjukkan bahwa variabel indikator kebutuhan fisik, rasa aman dan kebutuhan sosial signifikan yang terlihat dari nilai t hitung dengan probabilitas sebesar 1,000.

Tabel 5.15 PENGUKURAN KEBUTUHAN

| Variabel indikator | T Hitung | Signifikansi                |
|--------------------|----------|-----------------------------|
| Fisik              | 3,53     | Signifikansi ( $P < 0.05$ ) |
| Aman               | 4,87     | Signifikansi ( $P < 0.05$ ) |
| Sosial             | 5,28     | Signifikansi ( $P < 0.05$ ) |

### 5.2.2.2 Pengaruh Faktor Kreativitas

Variabel yang diajukan sebagai indikator kreativitas adalah waktu inovasi dan inisiatif. Hasil pengujian dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk variabel kreativitas tampak pada gambar 5.5.



Gambar 5.5 HASIL PENGUKURAN FAKTOR KREATIVITAS DENGAN CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.

Tabel 5.16 EVALUASI KRITERIA GOODNESS OF FIT INDICES

| Kriteria           | Hasil | Nilai Kritis <sup>*)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------------|-------|----------------------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>  | 0,000 | Relatif kecil              | Baik           |
| <i>Probability</i> | 1,000 | $\geq 0,05$                | Baik           |
| <i>RMSEA</i>       | 0,000 | $\leq 0,08$                | Baik           |

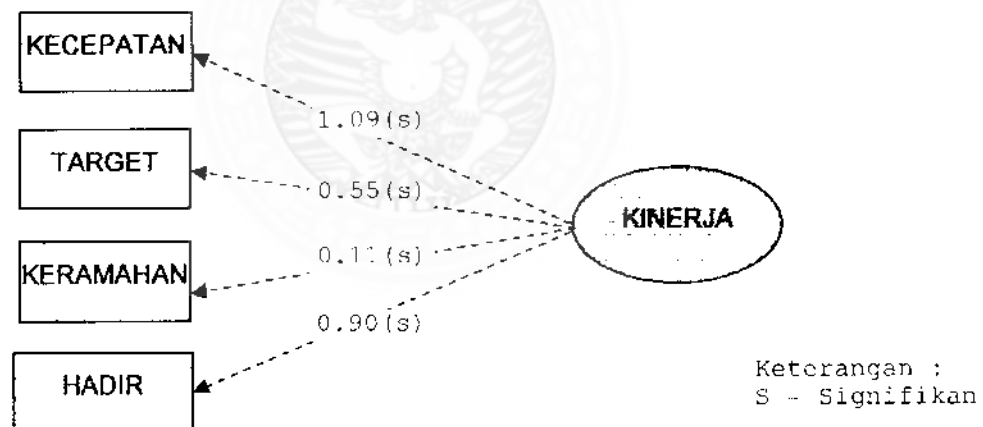
Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari indikator kreativitas dapat diamati dari nilai t hitung. Tabel 5.17 Menunjukkan bahwa variabel kelesuan dan inovasi inisiatif signifikan yang terlihat dari nilai t hitung dengan probabilita sebesar 1,000.

Tabel 5.17 PENGUKURAN KREATIVITAS

| Variabel indikator | T Hitung | Signifikansi          |
|--------------------|----------|-----------------------|
| Inovasi            | 3,06     | Signifikansi (P<0.05) |
| Inisiatif          | 5,08     | Signifikansi (P<0.05) |

### 5.2.2.3 Faktor Kinerja Karyawan

Variabel yang diajukan sebagai indikator kinerja karyawan adalah waktu penyelesaian pekerjaan, keramahan, pencapaian target dan kehadiran. Hasil pengujian dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk variabel kualitas pelayanan tampak pada gambar 5.6.



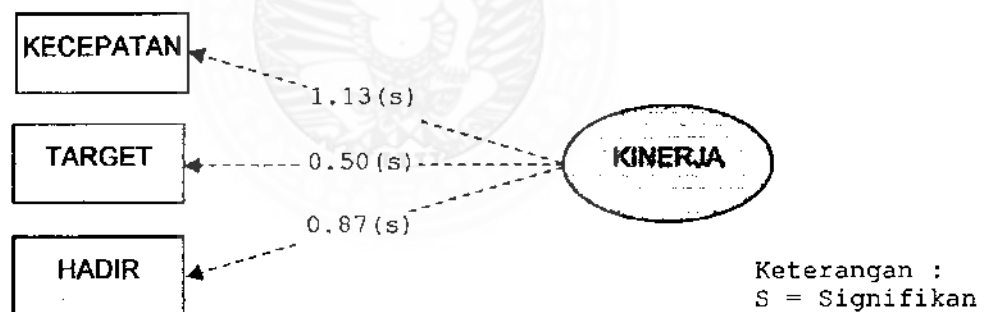
Gambar 5.6 HASIL PENGUKURAN FAKTOR KINERJA DENGAN CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.

Tabel 5.18 EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES*

| Kriteria           | Hasil | Nilai Kritis <sup>*)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------------|-------|----------------------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>  | 54,74 | Relatif kecil              | Kurang baik    |
| <i>Probability</i> | 0,00  | $\geq 0,05$                | Kurang baik    |
| <i>RMSEA</i>       | 0,492 | $\leq 0,08$                | Kurang baik    |

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang menunjukkan adanya hasil yang kurang baik, berarti model tidak sesuai dengan data. Dengan demikian model tersebut perlu di modifikasi. Dengan berpedoman pada *modification indices*, hasil pengujian termodifikasi tampak pada Gambar 5. 7

Gambar 5.7 HASIL PENGUKURAN FAKTOR KINERJA DENGAN *CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS*

Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.

Tabel 5.19 EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES*

| Kriteria           | Hasil | Nilai Kritis <sup>*)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------------|-------|----------------------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>  | 0,000 | Relatif kecil              | Baik           |
| <i>Probability</i> | 1,000 | $\geq 0,05$                | Baik           |
| <i>RMSEA</i>       | 0,000 | $\leq 0,08$                | Baik           |

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari indikator kinerja dapat diamati dari nilai t hitung. Tabel 5.20 Menunjukkan bahwa variabel indikator waktu penyelesaian pekerjaan, pencapaian target dan kehadiran kecepatan signifikan yang terlihat dari nilai t hitung dengan probabilita sebesar 1,000.

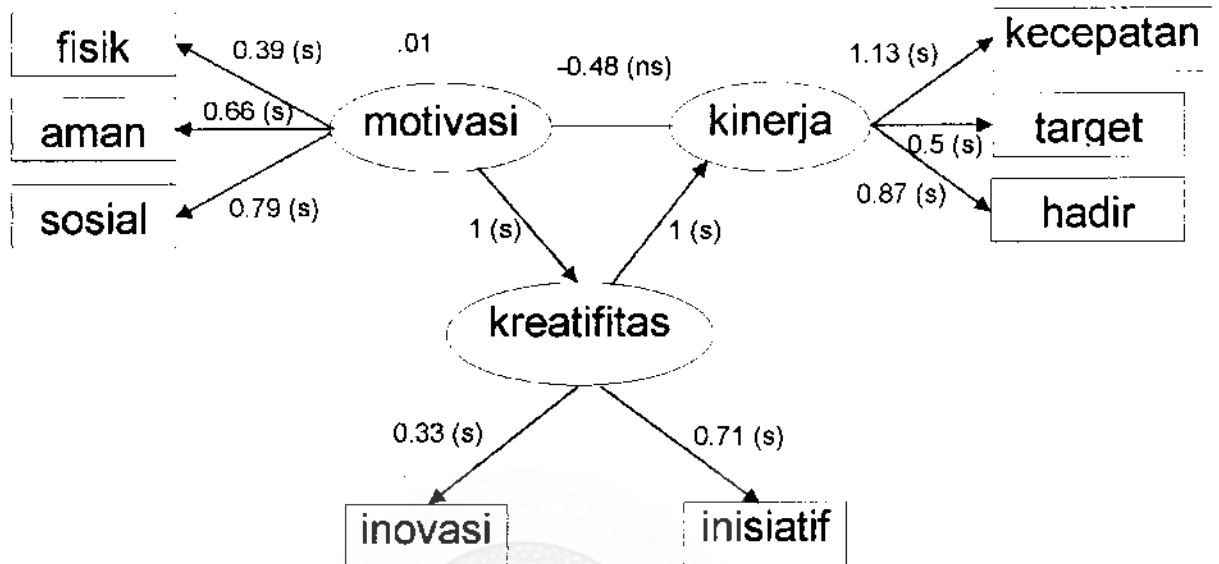
Tabel 5.20 PENGUKURAN KINERJA

| Variabel indicator | T Hitung | Signifikansi          |
|--------------------|----------|-----------------------|
| Kecepatan          | 17,60    | Signifikansi (P<0.05) |
| Target             | 5,47     | Signifikansi (P<0.05) |
| Hadir              | 11,02    | Signifikansi (P<0.05) |

### 5.2.3 Pengaruh Motivasi dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan

Langkah selanjutnya adalah pengujian model lengkap yang menjelaskan pengaruh motivasi (X1) dan kreativitas (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

dengan persamaan struktural (*structural equation model*) dengan Program Amos 4.0 tampak pada gambar 5.8.



Keterangan :  
 S = Signifikan ( $P < 0,05$ )  
 NS = Non Signifikan ( $P > 0,05$ )

Gambar 5.8 HASIL DIAGRAM JALUR HUBUNGAN KAUSAL ANTARA MOTIVASI, KREATIVITAS DAN KINERJA

Uji untuk mengetahui apakah model pengukuran memiliki kesesuaian dengan data, berikut ini disajikan evaluasi *Goodness of Fit Indices*.



Tabel 5.21 EVALUASI KRITERIA *GOODNESS OF FIT INDICES*

| Kriteria     | Hasil | Nilai Kritis <sup>1)</sup> | Evaluasi Model |
|--------------|-------|----------------------------|----------------|
| <i>RMSEA</i> | 0,097 | $\leq 0,08$                | Baik           |
| <i>CFI</i>   | 0,989 | $\geq 0,90$                | Baik           |
| <i>IFI</i>   | 0,989 | $\geq 0,95$                | Baik           |
| <i>TLI</i>   | 0,979 | $\geq 0,95$                | Baik           |
| <i>RFI</i>   | 0,969 | $\geq 0,95$                | Baik           |
| <i>NFI</i>   | 0,984 | $\geq 0,95$                | Baik           |

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa pengukuran model hubungan pengaruh motivasi dan kreativitas terhadap kinerja karyawan ditandai dengan nilai *RMSEA*, *CFI*, *IFI*, *TLI*, *RFI* dan *NFI* yang baik. Dengan demikian model yang diajukan telah sesuai dengan data.



## BAB VI

# PEMBAHASAN

## BAB VI

### PEMBAHASAN

Bab VI ini akan membahas pembuktian hipotesis yang diajukan dengan didukung dengan fakta yang dapat diterima atau ditolak dengan disertai penjelasan dan dengan menggunakan metode *Structural Equation modelling* (SEM) dengan bantuan Lisrel 8.3, koefisien jalur serta taraf signifikansi dan Amos 4.0. Model lengkap yang diajukan pengukuran pengaruh kebutuhan terhadap motivasi dan kinerja karyawan dapat diterima.

Berdasarkan pengolahan dan analisis data penelitian terhadap doimensi variabel atau konstruk yang terbentuk, maka diperoleh hasil sebagai berikut;

1. Konstruk pertama menguji faktor-faktor yang membentuk motivasi dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima.
2. Konstruk kedua menguji faktor-faktor yang membentuk kreativitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima.
3. Konstruk ketiga menguji faktor-faktor yang membentuk kinerja karyawan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima.

## 6.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

### 6.1.1 Pengaruh Secara Langsung

Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan program Amos 4.0 tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun menunjukkan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized Regression Weight* = -0,088. atau nilai koefisien jalur pada  $df = 19$  dan nilai *Regression Weight* = -0,483.

Temuan di atas mengisyaratkan bahwa dengan telah terpenuhinya kebutuhan pokok sebagai faktor akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 60,0% karyawan yang disurvei merasa kebutuhan fisiologinya belum terpenuhi, namun 60,9% menyatakan bahwa kebutuhan akan rasa amannya telah terpenuhi. Disamping itu 82,7% karyawan yang disurvei juga setuju bahwa kebutuhan hubungan sosialnya telah terpenuhi dengan baik. Dari sini nampak bahwa kebutuhan fisiologi lebih dominan dalam menentukan apakah karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik atau tidak. Sepanjang kebutuhan yang paling dasar ini belum terpenuhi, maka akan sulit mengharapkan karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

Fenomena motivasi kerja yang tinggi dapat dilihat atau dicirikan dengan sikap dan perilaku yang menyatu dengan pekerjaan. Karyawan tidak akan lagi bekerja dengan kelesuan, namun semakin bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Di samping itu karyawan juga akan bekerja secara kreatif dan inovatif, semangat kerjasama, optimisme dalam berkarir dan rasa memiliki.

Hasil di atas sejalan dengan Maslow (1970), Herzberg (1966), Alderfer (1972) dan McClelland (1962) yang mengemukakan tentang teori motivasi fisiologis yang mendasarkan pada asumsi mekanisme fisiologis. Teori motivasi tersebut mampu mengarahkan motivasi karyawan terhadap faktor-faktor tingkat kebutuhan lebih tinggi dari karyawan berbentuk penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri dan lainnya.

### 6.1.2 Pengaruh Secara Tidak Langsung

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun secara tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan terpenuhinya ketiga kebutuhan, yakni kebutuhan fisiologinya, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan hubungan sosial, maka tingkat kreativitas karyawan juga meningkat atau dengan kata lain terdapat pengaruh positif dari motivasi terhadap tingkat kreativitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized Regression Weight* = 0,345. atau nilai koefisien jalur pada  $df = 19$  dan nilai *Regression Weight* = 1,00.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa secara tidak langsung motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (melalui pengaruhnya terhadap kreativitas). Dengan demikian permasalahan yang pertama yang diajukan telah terjawab dan hipotesis telah terbukti. Besarnya total pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 51,7%. Pengaruh langsung faktor motivasi terhadap kinerja adalah -48,3%, Sedangkan pengaruh secara tidak langsung (melalui kreativitas) adalah 100%.

## 6.2 Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan program Amos 4.0 tentang pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized Regression Weight* = 0,531 atau nilai koefisien jalur pada  $df = 19$  dan nilai *Regression Weight* = 1,00. Dengan demikian permasalahan yang kedua yang diajukan telah terjawab dan hipotesis telah terbukti. Besarnya pengaruh langsung tingkat kreativitas terhadap kinerja sebesar 100%. dan tingkat kreativitas tidak mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja.

Tingkat kreativitas yang tinggi akan tercermin pada tingginya tingkat inovatif dan inisiatif karyawan yang menyelesaikan pekerjaan kantor. Tingkat kreativitas yang tinggi karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun berdampak langsung terhadap tingginya kinerja karyawan. Akumulasi kinerja karyawan merupakan determinasi fundamental terhadap terbentuknya kinerja organisasi dan juga kinerja karyawan yang menunjukkan tingkat yang meningkat. Dengan demikian terdapat kecenderungan kontribusinya akan meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat menimbulkan efisiensi dalam bekerja.

## 6.4 Temuan Hasil Teoritis

Dari hasil analisis yang telah dilakukan terhadap pengaruh kebutuhan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun dapat dijelaskan temuan teoritis sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun secara langsung pengaruh tersebut negatif. Dari enam indikator variabel yang diajukan yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, terdapat tiga indikator yang dominan dalam penelitian ini. Ketiga indikator tersebut adalah kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial. Hal ini dapat dimaklumi, mengingat dari 110 karyawan yang disurvei, bagian terbesar adalah karyawan yang tidak menjabat struktural, dengan demikian kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri pada umumnya belum mendesak.
2. Hasil analisis secara model lengkap menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap tingkat kreativitas karyawan. Demikian halnya tingkat kreativitas karyawan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun.

#### 6.4 Keterbatasan Penelitian

Setelah mengkaji hasil penelitian yang berupaya menemukan pengaruh kebutuhan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun ditemukan beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan penelitian lapangan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun. Hasil penelitian ini belum bisa mengindikasikan pada dinas-dinas yang lain di Kabupaten Karimun. Untuk dapat

menggambarkan pengaruh kebutuhan terhadap motivasi dan kinerja karyawan secara lebih luas, maka penelitian ini perlu diperluas.

2. Pada penelitian ini yang dijadikan responden adalah karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun dengan mengisi masing-masing daftar kuesioner. Hambatannya adalah kemampuan karyawan untuk memahami kuesioner sangat beragam, dengan demikian hasil yang didapat belum tentu mencerminkan kondisi yang sesungguhnya.







## **BAB VII**

# **PENUTUP**

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1 Kesimpulan

Dari hasil kajian dengan pengujian metode SEM (*Structural Equation Modelling*) dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil pengujian Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi dengan indikator kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan social secara tidak langsung (melalui pengaruhnya terhadap kreativitas) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lapangan menunjukkan 60 % responden masih ragu-ragu bahwa kebutuhan fisiknya telah terpenuhi, namun 60,9 % responden menyatakan bahwa kebutuhan rasa amannya telah terpenuhi, bahkan 82,7% responden menyatakan bahwa kebutuhan sosialnya telah terpenuhi.
2. Hasil penelitian Hipotesis 2 menyatakan bahwa motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai tidak diterima, hal ini dapat dilihat tidak signifikannya hal tersebut (-0,48)
3. Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi pegawai berpengaruh terhadap tingkat kreativitas pegawai dapat diterima.
4. Hipotesis 4 menyatakan bahwa tingkat kreativitas dengan indikator tingkat inovasi dan inisiatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa 63,6%

karyawan menyatakan bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan kantor tepat waktu, 70,0% karyawan setuju mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, dan 61,8% karyawan merasa tingkat kebutuhannya baik.

5. Hasil pengujian hipotesis 5 kreativitas pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima.
6. Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa kinerja pegawai kantor Bupati di Kabupaten Karimun ditentukan oleh tingkat kecepatan dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target, tingkat keramahan pegawai dan tingkat kehadiran pegawai hanya berpengaruh signifikan terhadap tiga indikator saja sedangkan uji lapangan menunjukkan bahwa tingkat keramahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Dari pembuktian dan analisa keenam hipotesis tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :
  - a. Hasil pengujian konstruk faktor-faktor yang membentuk motivasi dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA), hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima. Hal ini mengindikasikan pula bahwa kebutuhan fisiologi, rasa aman dan hubungan social berpengaruh positif terhadap faktor motivasi.
  - b. Hasil pengujian konstruk faktor-faktor yang membentuk kreativitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA), hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima. Hal ini

mengindikasikan bahwa indikator tingkat inovatif dan inisiatif karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat kreativitas karyawan.

- c. Hasil pengujian konstruk faktor-faktor yang membentuk kinerja karyawan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA), hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator tingkat kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target dan tingkat kehadiran karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan di atas, dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepada pemerintah Kabupaten Karimun, untuk meningkatkan kinerja pegawai, perlu memperhatikan kebutuhan pegawai kantor Bupati Karimun. Terutama tiga indikator dahulu (fisiologis, keamanan dan sosial) baru indikator berikutnya penghargaan dan aktualisasi diri. Apabila pegawai kantor Bupati terpenuhi kebutuhan sesuai dengan tingkat kebutuhan Maslow, maka ia akan termotivasi dan berkreaitivitas dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya
2. Kepada seluruh karyawan pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun hendaknya selalu menyadari adanya kekurangan dan kelemahan di dalam

melaksanakan tugas dan kewajiban, terutama yang berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target. Kedua hal tersebut menggambarkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Kenyataannya masih terdapat 36,4% karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan 30,0% belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan kepadanya

3. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan penelitian lapang pada Kantor Bupati di Kabupaten Karimun, sehingga belum bisa mengindikasikan kondisi karyawan secara keseluruhan di Kabupaten Karimun. Dengan demikian perlu dilakukan penelitian berikutnya.





## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Aninda, “ **Dasar-dasar Manajemen Ekonomi Mikro Dalam Manajemen Bisnis**”, Bulak Sumur, 1984
- Armstrong, Michael. 1994. **A Handbook of Human Resources Management. Seri Pedoman Manajemen**. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Baron, Robert A, and Donn Byrne, 1991 **Social Psychology : The Scientific Of Behavior**, 5<sup>th</sup> Edition, Boston : Allyn and Bacon.
- Departemen Dalam Negeri. PP Nomor 10 Tahun 1979. Jakarta.
- Dharma, Agus, 1996, “**Perilaku Dalam Organisasi**”, jilid 1 dan 2, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Campbell, David, 1996. “**Mengembangkan Kreativitas**”, disadur oleh AM.Mangunhardjana, Kanisius Jakarta.
- Chia, Eng Hock. 2000. “**Anda Juga Bisa Menjadi Kreative**”, Prestasi Pustakaraya Jakarta.
- Dessler, Gary. 1996. **Manajemen Sumber Daya manusia**. Terjemahan Erlangga Jakarta
- Evans, James R, 1991, “**Berfikir Kreative**” Bumi Aksara Jakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, dan Donnelly, James H, 1997, **Organisasi**, Edisi 8, Jilid 2, Editor Lyndon Saputra, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Goman, Carol Kinsey, 1991. “**Kreativitas dalam Bisnis**”, Binarupa Aksara Jakarta.
- Gouzali, Saydam, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid 1 Cetakan ke 2, Penerbit Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1989. “ **Statistik 1**”, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset, 1989
- Handoko, T Hani, 1996. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi Ke 02. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, H.MSP, 1996. “**Organisasi dan Motivasi**”, Bumi Aksara Jakarta.

- Hasibuan, Melayu SP, 1994. **"Manajemen Sumber Daya Manusia"**, CV Haji Masagung Jakarta.
- Hasibuan, Melayu SP, 1984. **"Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah,** Haji Masagung,
- Husein, Umar, 2000. **"Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi"** PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1994, **Pimpinan dan Kepemimpinan,** Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Jones, Gareth R., 1994, **Organization Theory : Text and Cases,** Massachesetts : Addison Wesley.
- Kao, John, 1996. **"Jamming"** PT. Elex Medis Komputindo Jakarta.
- Koontz, Harold, Cyril O, Donnel and Wehrich, 1980, **Manajemen,** McGraw-Hill, New York.
- Lubis, Hari, 1987, **Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro,** TI – ITB, Bandung.
- Luthans , Fred, 2001.**"Organizational Behavior"** Mc. Graw-Hill Irwin, Jakarta
- Maslow, Abraham H,1970, **Motivation and Personality,** Harper and Roe Publishers, New York.
- Mangkunegoro, Anwar Prabu AA. 1996. **Manajemen Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia.** Yogyakarta.
- Manullang, M, 1981.**"Dasar-dasar Management"**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mueller, Ralp O, 1996. **"Basic Principles of Structural Equation Modelling"**, Springer, New York
- Munzo, Barbara, 1997.**"Statistic for Health"**, Lippincott, Philadelphia, New York
- Pemda Kabupaten Karimun, 2003. **" Karimun Profile 2003 "**
- Prather, Charles W, & Gundry, Lisa K, 1996. **"Kunci Meraih Inovasi"** Ariba Matra Mandiri Jakarta.
- Prijosaksono, Aribowo, & Sembel, Roy, 2003.**" Maxizime Your Strength"** Elèx Media Komputindo, Jakarta.



- Priyadharma, Triguna, 2001. **"Kreativitas dan Strategi"**, PT. Golden Trayon Press Jakarta.
- , **"American Heritage Dictionary"**, 1994
- Robins, Stephen P, 1996. **"Perilaku Organisasi"** judul asli : "Organizational Behaviour" Penerjemah: Hadijana Pujaatmajka, Prentice Hall Inc.
- Russell, Peter. 1993. **"Manajer Kreatif"**, Binarupa Aksara Jakarta
- , 2002, **"Kamus Besar Bahasa Indonesia"**, Departemen Pendidikan Nasional, Balai Pustaka Jakarta.
- Sastrodiningrat, Subagyo, 1999, **Kapita Selecta Manajemen dan Kepemimpinan**, Indo, Hill-co Jakarta.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun, 2001. **" Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 13 Tahun 2001"**
- Siagian, Sondang P, 1994. **"Perilaku Organisasi"**, CV Haji Masagung Jakarta
- Silksman, R.H. (ed), 1986,1996, **Measuring Efficiency : An Assessment of Data Envelopment Analysis**, New Direction for Program Evaluation, Jossey -Bass, San Fransisco.
- Simamora, Henry. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Ke-2. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Soekanto, R, **" Dasar-dasar Management "**, BPFE Yogyakarta , 1984
- Stone, Raymond J. 1995. **Human Resource Management**. Second Edition. Brisbane : John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarwati, 2000, **Restrukturisasi dan Pemberdayaan : Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perusahaan Lingkungan**, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung
- Terry, Goerge R, **" The Principles Of Management"**, (thrid edition) New York Homewoord Illinois, Ricard D, Irwin Inc. 1960.
- Thoha, Miftah, 1993. **"Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya"**, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta Utara.
- Timple, A Dale, 1993. **"Kepemimpinan"** PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.

- , 1995. **"Kreativitas"** PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Too, Lilian, 1993. **"Explore teh frontiers of your mind"**, PT. Elex Media Komputindo Jakarta
- Wahjosumidjo, 1994. **"Kepemimpinan dan Motivasi"** Ghalia Indonesia Jakarta
- West, Michael A, 1997. **"Developing Creativity in organization"**, Kanisius Jakarta.
- Winardi, 2000, **Kepemimpinan Dalam Manajèmen**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Zainun, Buchari, 1991, **Manajemen dan Motivasi**, Ghalia Indonesia, Gunung Agung, Jakarta





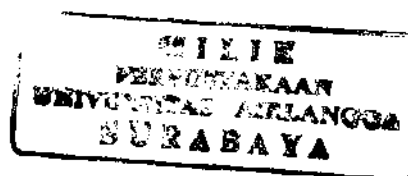
# LAMPIRAN

## PETA TEORI

## LAMPIRAN I

| No | Penulis dan Judul                                      | Teori yang dibahas | Temuan  |
|----|--|--------------------|---|
| 1. | Peter Russell and Roger Evans (1993) : Manager Kreatif | Kelesuan           | Kelesuan adalah perasaan gagal dan mengalami kemacetan pada diri seseorang sehingga menjadi hambatan bagi kreativitas serta mempunyai kecenderungan yang kuat untuk meragukan kemampuan.  |
| 2. | Djamin, dkk (1995) : Motivasi                          | Motivasi           | Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan ( moves ) dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. |
| 3. | Wahjosimidjo (1994) : Kepemimpinan dan Motivasi        | Motivasi           | Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang ditentukan  |
| 4. | Hasibuan 1996 : Organisasi dan Motivasi                | Motivasi           | Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan                            |
| 5. | Sondang P Siagian, 1994 : Perilaku Organisasi          | Motivasi           | Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.                       |
| 6. | Stephen P. Robins, 1996 : Perilaku Organisasi          | Motivasi           | Motivasi adalah Kesiediaan mengeluarkan upaya tingkat tinggi ke arah tujuan operasional, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.  |

*dilanjutkan.....*



...lanjutan 1

|     |  |   |   |
|-----|--|---|---|
| 7.  | Miftah Thoha, 1993 : Perilaku Organisasasi Konsep Dasar dan Aplikasinya      | Motivasi  | Motivasi adalah pendorong agar seseorang itu melakukan sesuatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.   |
| 8.  | Husein Umar<br>Riset Sumber Daya Manusia ,<br>PT Gramedia, 1998              | Teori dua Factor dari Herzberg<br>( Herzberg's Two Factor Theory) | Faktor disatisfiers atau ketidakpuasan mencakup Upah,keamanan kerja,kondisi kerja,status,prosedur perusahaan,mutu dari supervisi teknis, mutu dari hubungan interpersonal.<br><br>Faktor satisfiers atau motivators, meliputi : prestasi(Achivement), pengakuan (Recognition), Tanggung Jawab (Responsibility), Kemajuan ( advancement), Pekerjaan itu sendiri (The Work Itself) Kemungkinan berkembang ( The Possibility of Growth). |
| 9.  | Gary Dessler 1996 Manajemen Sumber daya Manusia terjemahan, Erlangga Jakarta | Hirarki Kebutuhan dari Maslow<br>( Maslow's Need Hierarchy)       | Kebutuhan Fisiologis ( physiological Needs) Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan ( safety and security Needs), Kebutuhan akan rasa memiliki, sosial dan cinta ( Social Needs), Kebutuhan akan penghargaan/ego ( Esteem Needs)  |
| 10. | Niles Howard : Dalam Percikan Kreatif  | Kreativitas   | Kreatifitas hanyalah suatu tingkat dimana seseorang dapat memikirkan pendekatan yang berbeda dan lebih efektif.   |
| 11. | Charles W. Prather and Lisa K. Grundy, (1996) : Blue Prints for Innovation   | Kreativitas   | Kreativitas mempunyai kaitan dengan aktivitas mengembangkan berbagai ide. Inovasi itu berkaitan dengan terlaksananya ide-ide di dalam usaha yang bisa dilakukan dan berkembang karena budaya dan struktur yang mendorong timbulnya kreativitas dalam organisasi.  |
| 12. | John Kao. (1996) : Jamming   | Kreativitas   | Kreativitas adalah suatu proses dimana ide dicetuskan, dikembangkan dan diubah menjadi nilai. Kreativitas mengandung tujuan yang umumnya ingin dicapai orang dengan inovasi dan semangat wirausaha. Kreativitas mempunyai dua arti, yaitu seni mengeluarkan iden baru dan disiplin dalam membentuk dan mengembangkan ide tersebut sampai menjadi nilai yang nyata.  |

dijanjutkan....

|     |   |             |  |
|-----|---|-------------|--|
| 13. | Michael A. West (1997) :<br>Mengembangkan kreatifitas di dalam organisasi | Kreativitas | Kreativitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide-ide baru dan lebih baik.   |
| 14. | Eng Hoch Chia, 2000 :<br>You Too Can Be A Creative Person.                | Kreativitas | Kreativitas sering dihubungkan dengan pemikiran karya seni atau sesuatu penemuan ilmiah yang sangat penting, tetapi sebenarnya adalah nilai terbesar bagi kita semua jika ingin menerapkannya ke dalam masalah kehidupan kita sehari-hari. |
| 15  | Alex F. Obsorn dan Niles Howard   | Kreativitas | Kreativitas adalah setiap orang memiliki dua mode pikiran, yakni Freely associative ( pembangkit gagasan ) dan pekerja yang bekerja secara logis selangkah demi selangkah dan berfungsi sebagai penyaring ( filter )                       |
| 16. | Jane Allan  | Kreativitas | Kreativitas adalah pendelgasian yang efektif dari orang yang penuh gagasan.  |
| 17. | David Compbell ( 1986 : 12 ) :<br>Mengembangkan Kreativitas               | Kreativitas | Kreativitas adalah kegiatan yang mendatangkan hasil dengan kandungan ciri A.Inovasi B. Berguna C.Dapat dimengerti.   |
| 18. | J.R. Evan ( 1991 : 12 ) :<br>Berpikir Kreative                            | Kreativitas | Kreativitas adalah ketrampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subyek dari perspektif baru dan membentuk kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran.   |
| 19. | Roger Sperry ( 1970 : 13 )  | Kreativitas | Kretativitas adalah sebuah hasil senam mental yang melibatkan sebagian sadar dan bawah sadar dari otak.  |
| 20. | Lilian Too ( 1995 : 13 )<br>Explore the frontiers of your mind            | Kreativitas | Kreativitas adalah perkembangan dan kemajuan   |
| 21. | Charles W. Prather dkk ( 1996 )   | Kreativitas | Kreativitas mempunyai kaitan dengan aktivitas mengembangkan berbagai ide.  |
| 22. | John Kao ( 1996 )   | Kreativitas | Kreativitas adalah suatu proses dimana ide dicetuskan, dikemangkan dan diubah menjadi nilai.   |

dilanjutkan.....

|     |  |             |  |
|-----|--|-------------|--|
| 23. | Michael A. West ( 1997 )   | Kreativitas | Kreativitas merupakan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide – ide baru dan lebih baik.                                 |
| 24. | Eng Hoch Chia ( 2000 )<br>Anda juga bisa menjadi kreative                  | Kreativitas | Kretivitas adalah nilai terbesar bagi kita semua jika ingin menerapkannya ke dalam masalah kehidupan.  |
| 25. | American Heritage Dictionary<br>( 1994 )                                   | Kreativitas | Kreativitas adalah suatu sifat kreatif, penuh daya khayal.   |
| 26. | Departemen Pendidikan Nasional<br>( 2002 )                                 | Kreativitas | Kreativitas adalah kemampuan untuk mencipta, daya cipta.   |
| 27. | Fred Luthans ( 2001 )  | Kreativitas | Kreativitas adalah sebuah fungsi, komponen pokok, keahlian khusus keahlian berfikir kreatif dan motivasi.  |
| 28. | Peter Russell and Roger Evans<br>( 1993 )<br>Manajer kreative              | Kelesuan    | Kelesuan adalah perasaan gagal dan mengalami kemacetan pada diri.  |
| 29. | Departemen Pendidikan Nasional<br>( 2002 )<br>Kamus besar bahasa indonesia | Kelesuan    | Kelesuan adalah Kekurangan tenaga, kepenatan, perasaan letih, kehilangan semangat.   |
| 30. | A.Dale Timpe ( 1995 )<br>Kreativitas                                       | Kelesuan    | Kelesuan adalah perasaan seseorang tidak seproduktif yang dimungkinkan, perasaan tidak cukup tertantang oleh proyek yang ada atau bergairah prospek masa depannya. |

Tg. Balai Karimun, 20 September 2003

Nomor : -  
Lampiran : 5 (Lima) lembar  
Perihal : Partisipasi Responden Penelitian

Kepada Yth  
Bapak/ibu \_\_\_\_\_  
Di –  
Tanjung Balai Karimun

Dengan hormat,

Guna penulisan penelitian untuk tesis peserta Program Studi Ilmu  
Ekonomi Program Magister Program Pasca Sarjana Universitas  
Airlangga :

Nama : T.S. Arif Fadillah  
Nim : 090010132 L  
Judul : Pengaruh Tingkat Motivasi dan Kreatifitas terhadap  
Kinerja Pegawai Kantor Bupati Kabupaten Karimun  
Pembimbing : Prof.Dr.H.Umar Nimran, MA

Bahwa dengan ini kami mohon berkenan Bapak/Ibu/Saudara untuk  
menjadi responden penelitian ini.

Demikianlah dan atas bantuannya kami ucapkan terima kasih

Hormat kami  
Peneliti

**T.S. Arif Fadillah**  
Nim. 090010132 L



## DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER)

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan kuesioner kepada Bapak / Ibu untuk dapatnya diisi atau dijawab sesuai dengan pemahaman dan pengetahuan masing-masing cukup dengan hanya melingkari satu jawaban yang tersedia dan atau mengisi kolom yang telah disediakan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk keperluan penyelesaian tugas akhir Program Pascasarjana berupa karya tulis ilmiah (tesis). Selanjut, perlu kami informasikan pula bahwa jawaban yang kami terima akan kami pertanggungjawabkan kerahasiaannya dan tidak akan digunakan untuk keperluan lain, serta tidak akan berpengaruh kepada dedikasi dan prestasi Bapak / Ibu di perusahaan tempat kerja.

Kami harapkan agar Bapak / Ibu memberikan jawaban yang sebenarnya untuk membantu kami dalam penelitian ini, karena jawaban yang benar akan menghasilkan penelitian yang baik, berkualitas dan dapat digunakan untuk dasar pengambilan keputusan.

Sekian dari kami, dan atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

### I. Identitas Responden

1. Umur : ..... tahun
2. Jenis kelamin : L / P
3. Status perkawinan : Belum kawin / Kawin
4. Jumlah tanggungan :  
Suami/Istri..... orang  
anak ..... orang  
famili ..... orang  
orang tua ..... orang
5. Bekerja pada Bagian : .....
6. Pengalaman kerja : ..... Tahun
7. Pendidikan terakhir : .....
8. Golongan pegawai : tetap / tidak tetap / kontrak / harian lepas  
/ lain-lain
9. Jabatan : .....

**II. Motivasi**

1. Selama saudara bekerja di Kantor Bupati kebutuhan fisiologis seperti makan dan perumahan telah terpenuhi dengan baik.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju
  
2. Selama saudara bekerja di Kantor Bupati kebutuhan jaminan akan rasa aman baik untuk saat ini maupun yang akan datang dapat terpenuhi.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju
  
3. Selama saudara bekerja di Kantor Bupati kebutuhan hubungan sosial dapat terpenuhi dengan baik.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju

4. Selama saudara bekerja di Kantor Bupati, selalu mendapatkan penghargaan yang pantas terhadap prestasi yang saudara capai.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju
  
5. Menurut saudara setiap pekerjaan yang sifatnya sangat menantang dan menuntut adanya kreatifitas yang tinggi dapat diselesaikan dengan baik.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak setuju
  - e. Sangat tidak setuju

### III. Kreativitas

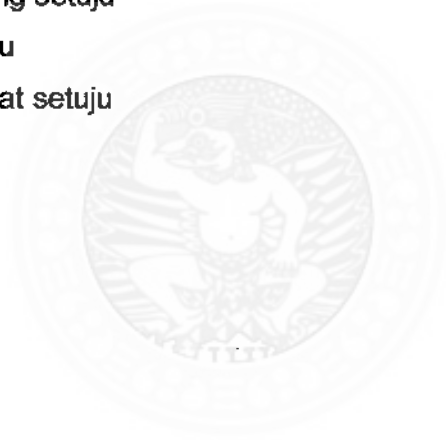
1. Dalam setiap mendapatkan penugasan dari atasan, Saudara selalu melakukan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik:
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju

2. Saudara senantiasa untuk terus berusaha meningkatkan inovasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan kantor:
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju

#### IV. Kinerja Karyawan

1. Saudara senantiasa mampu menyelesaikan pekerjaan kantor sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
2. Saudara senantiasa mampu menyelesaikan pekerjaan kantor sesuai dengan target yang telah ditentukan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju

3. Saudara senantiasa bekerja dengan penuh keramahan baik pada waktu memberikan pelayanan pada masyarakat maupun dalam bekerja sehari-hari di kantor.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju
  
4. Saudara senantiasa masuk kantor, kecuali dalam keadaan yang tidak memungkinkan seperti sakit.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat setuju



|    | fisik | aman | sosial | harga | akdir | inovasi | inislati | kecep | target | keram | hadir |
|----|-------|------|--------|-------|-------|---------|----------|-------|--------|-------|-------|
| 1  | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 3,00  | 4,00    | 3,00     | 4,00  | 3,00   | 3,00  | 4,00  |
| 2  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 3  | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 4  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 5  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 6  | 2,00  | 3,00 | 5,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 5,00  | 4,00   | 5,00  | 5,00  |
| 7  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 8  | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 5,00     | 3,00  | 4,00   | 4,00  | 3,00  |
| 9  | 5,00  | 4,00 | 5,00   | 5,00  | 2,00  | 3,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 5,00  | 3,00  |
| 10 | 4,00  | 4,00 | 5,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 3,00   | 3,00  | 3,00  |
| 11 | 5,00  | 4,00 | 4,00   | 3,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 3,00  | 3,00  |
| 12 | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 4,00  | 3,00  |
| 13 | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 3,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 14 | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 3,00    | 3,00     | 3,00  | 4,00   | 4,00  | 3,00  |
| 15 | 4,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 16 | 2,00  | 3,00 | 5,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 17 | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 18 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 4,00  | 3,00  |
| 19 | 4,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 20 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 21 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 4,00  | 4,00  |
| 22 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 4,00  | 3,00  |
| 23 | 4,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 24 | 4,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 25 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 3,00  | 4,00  | 3,00    | 4,00     | 4,00  | 3,00   | 4,00  | 5,00  |
| 26 | 2,00  | 4,00 | 5,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 5,00  | 5,00  |
| 27 | 2,00  | 4,00 | 5,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 28 | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 29 | 2,00  | 4,00 | 5,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 4,00  |
| 30 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 31 | 5,00  | 5,00 | 5,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 32 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 3,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 4,00  |
| 33 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 34 | 5,00  | 5,00 | 5,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 35 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 4,00  | 3,00  |
| 36 | 3,00  | 5,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 37 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 3,00  | 2,00  | 4,00    | 3,00     | 4,00  | 2,00   | 3,00  | 5,00  |
| 38 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 3,00  | 3,00  | 3,00    | 3,00     | 3,00  | 1,00   | 3,00  | 3,00  |
| 39 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 3,00  | 4,00  | 4,00    | 3,00     | 4,00  | 3,00   | 3,00  | 4,00  |
| 40 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 41 | 3,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 5,00   | 4,00  | 5,00  |
| 42 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 43 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |

|    | fisik | aman | sosial | harga | akdir | inovasi | inisiati | kecep | target | keram | hadir |
|----|-------|------|--------|-------|-------|---------|----------|-------|--------|-------|-------|
| 44 | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 3,00     | 3,00  | 2,00   | 4,00  | 3,00  |
| 45 | 3,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 3,00  | 3,00  |
| 46 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 4,00  | 5,00   | 4,00  | 4,00  |
| 47 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 3,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 48 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 49 | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 50 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 3,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 4,00   | 5,00  | 4,00  |
| 51 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 3,00  | 3,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 5,00  | 4,00  |
| 52 | 3,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 53 | 2,00  | 5,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 54 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 55 | 3,00  | 5,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 56 | 3,00  | 4,00 | 5,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 57 | 2,00  | 4,00 | 5,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 58 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 5,00  | 4,00  |
| 59 | 3,00  | 5,00 | 5,00   | 5,00  | 4,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 60 | 2,00  | 3,00 | 3,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 61 | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 3,00   | 5,00  | 4,00  |
| 62 | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 3,00  | 4,00    | 4,00     | 3,00  | 3,00   | 5,00  | 3,00  |
| 63 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 4,00  |
| 64 | 2,00  | 4,00 | 5,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 65 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 5,00    | 5,00     | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 4,00  |
| 66 | 2,00  | 3,00 | 3,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 67 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 68 | 1,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 69 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 70 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 71 | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 72 | 4,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 4,00  |
| 73 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 74 | 2,00  | 4,00 | 5,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 75 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 76 | 2,00  | 5,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 77 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 5,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 78 | 2,00  | 3,00 | 3,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 79 | 2,00  | 3,00 | 3,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 80 | 2,00  | 2,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 81 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 82 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 83 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 3,00  | 4,00  | 4,00    | 3,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 84 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 5,00   | 4,00  | 4,00  |
| 85 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 86 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |

|     | fisik | aman | sosial | harga | akdir | inovasi | inisiati | kecep | target | keram | hadir |
|-----|-------|------|--------|-------|-------|---------|----------|-------|--------|-------|-------|
| 87  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 4,00  |
| 88  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 89  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 3,00  | 4,00  | 4,00    | 3,00     | 4,00  | 2,00   | 3,00  | 4,00  |
| 90  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 91  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 92  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 4,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 93  | 1,00  | 5,00 | 5,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 94  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 95  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 96  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 5,00     | 5,00  | 5,00   | 5,00  | 5,00  |
| 97  | 1,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 98  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 99  | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 3,00  | 4,00    | 5,00     | 5,00  | 2,00   | 4,00  | 5,00  |
| 100 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 101 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 3,00  | 4,00  |
| 102 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 103 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 104 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 5,00  | 5,00  | 5,00    | 5,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 105 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 3,00  | 3,00    | 4,00     | 5,00  | 4,00   | 4,00  | 5,00  |
| 106 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 107 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 5,00    | 3,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 108 | 2,00  | 3,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 109 | 3,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |
| 110 | 2,00  | 4,00 | 4,00   | 4,00  | 4,00  | 4,00    | 4,00     | 4,00  | 4,00   | 4,00  | 4,00  |



DATE: 11/12/2003  
TIME: 22:16

P R E L I S 2.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\DOCUME~1\user\Desktop\AMOSMR~1\DATUM.PR2:

!PRELIS SYNTAX: Can be edited  
SY=C:\DOCUME~1\user\Desktop\AMOSMR~1\DATUM.PSF  
OU MA=CM XM

Total Sample Size = 110

Thresholds for Ordinal Variables

|          |        |        |        |       |
|----------|--------|--------|--------|-------|
| FISIK    | -0.875 | 0.810  | 1.335  | 1.795 |
| AMAN     | -2.362 | -0.473 | 1.456  |       |
| SOSIAL   | -1.795 | 1.097  |        |       |
| HARGAAN  | -1.456 | 0.498  |        |       |
| AKDIRI   | -1.922 | -1.282 | 0.577  |       |
| INOVASI  | -1.525 | 0.473  |        |       |
| INISIATI | -1.282 | 0.551  |        |       |
| KECEPATA | -1.139 | 0.718  |        |       |
| TARGET   | -2.362 | -1.602 | -1.184 | 0.908 |
| KERAMAHA | -1.335 | 0.778  |        |       |
| HADIR    | -1.139 | 0.660  |        |       |

Univariate Distributions for Ordinal Variables

| Variable | Category | Frequency | Percentage | Bar Chart                                      |
|----------|----------|-----------|------------|--|
| FISIK    | 1        | 21        | 19.1       | UUUUUUUUUUUUUUUUUU                             |
|          | 2        | 66        | 60.0       | OO |
|          | 3        | 13        | 11.8       | OOOOOOOO                                       |
|          | 4        | 6         | 5.5        | OOOO   |
|          | 5        | 4         | 3.6        | OOO  |
| AMAN     | 2        | 1         | 0.9        | O  |
|          | 3        | 34        | 30.9       | NN |
|          | 4        | 67        | 60.9       | NN |
|          | 5        | 8         | 7.3        | NNNNNN   |
|          | SOSIAL   | 3         | 4          | 3.6  |
| 4        |          | 91        | 82.7       | NN |
| 5        |          | 15        | 13.6       | NNNNNN   |
| HARGAAN  | 3        | 8         | 7.3        | OOOOOO   |
|          | 4        | 68        | 61.8       | OO |
|          | 5        | 34        | 30.9       | OO |
| AKDIRI   | 2        | 3         | 2.7        | OO   |
|          | 3        | 8         | 7.3        | UUUUUU   |
|          | 4        | 68        | 61.8       | OO |
|          | 5        | 31        | 28.2       | NN |
|          | INOVASI  | 3         | 4          | 3.6  |
| 4        |          | 91        | 82.7       | NN |
| 5        |          | 15        | 13.6       | NNNNNN   |

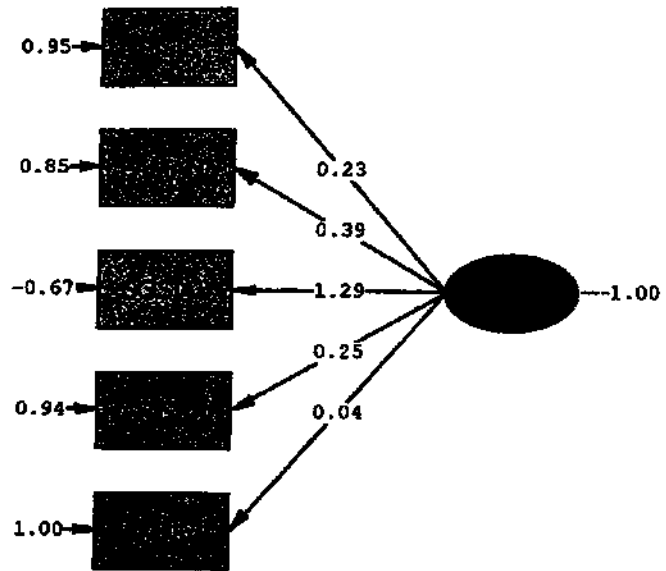


Standard Deviations

| INISIATI | KECEPATA | TARGET | KERAMAHA | HADIR |
|----------|----------|--------|----------|-------|
| 1.000    | 1.000    | 1.000  | 1.000    | 1.000 |

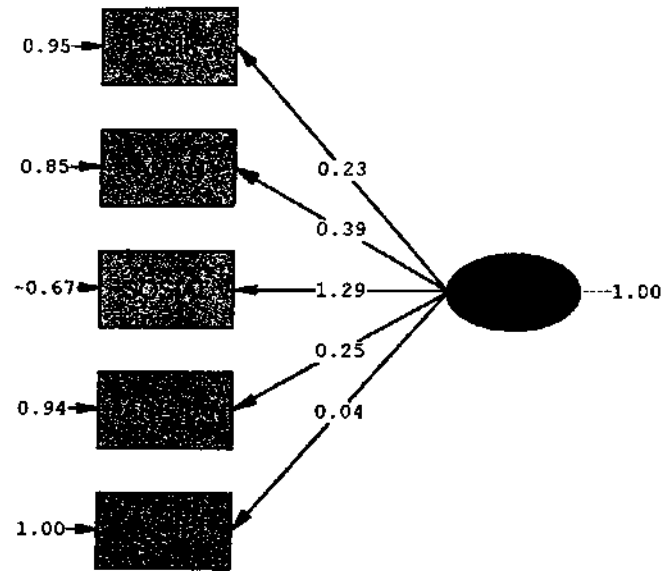
The Problem used 16712 Bytes (= 0.0% of available workspace)





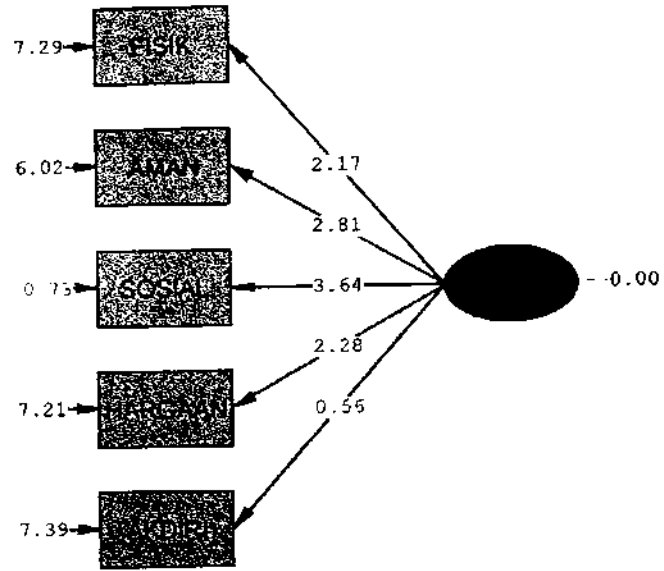
Chi-Square=12.96, df=5, P-value=0.02371, RMSEA=0.121





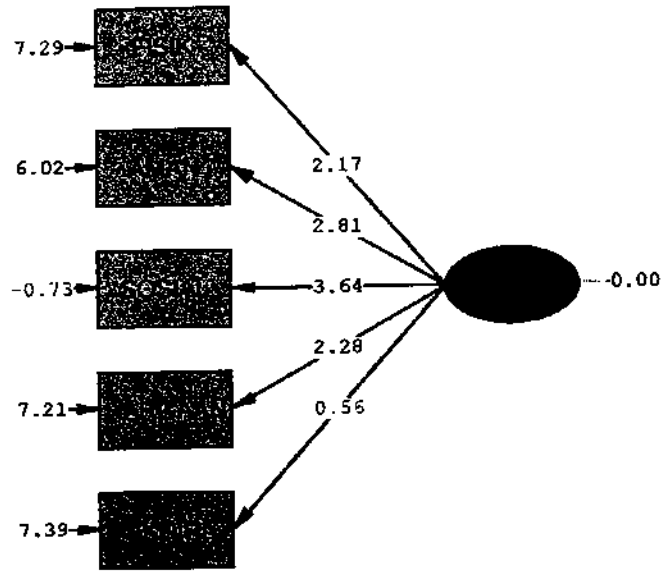
Chi-Square=12.96, df=5, P-value=0.02371, RMSEA=0.121





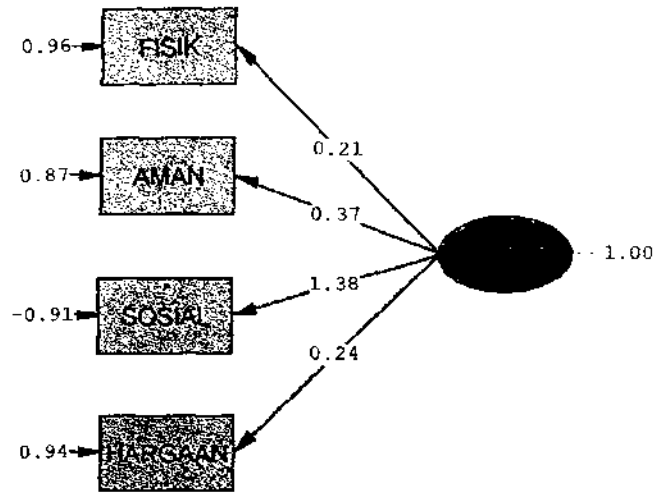
Chi-Square=12.96, df=5, P-value=0.02371, RMSEA=0.121





Chi-Square=12.96, df=5, P-value=0.02371, RMSEA=0.121

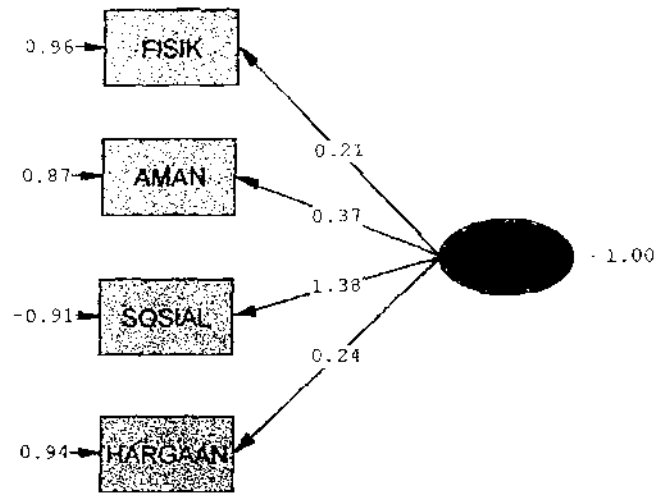




Chi-Square=8.24, df=2, P-value=0.01622, RMSEA=0.169

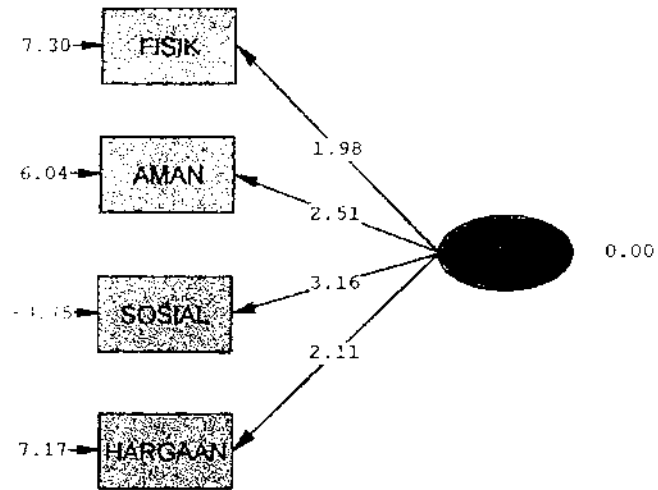






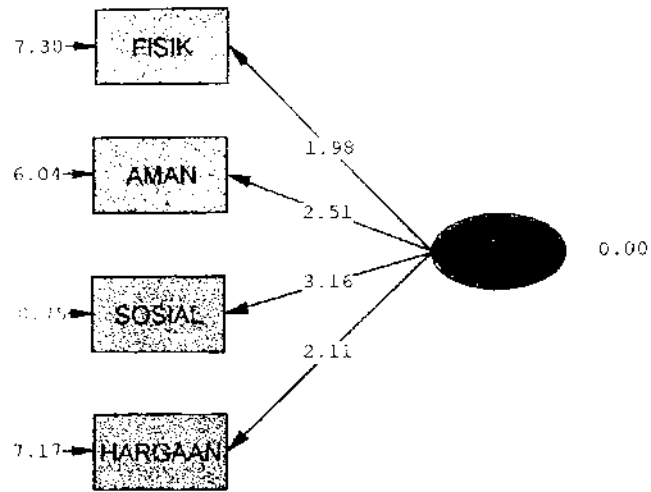
Chi-Square=8.24, df=2, P-value=0.01622, RMSEA=0.169





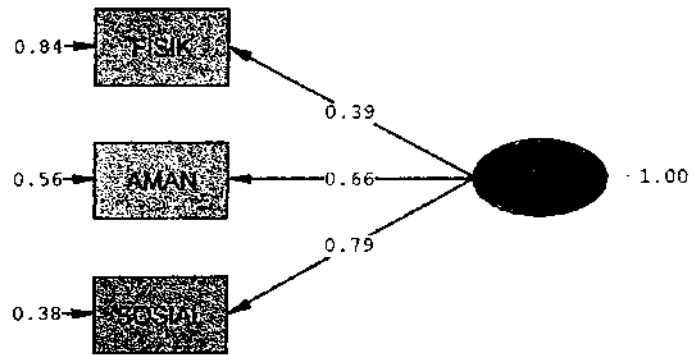
Chi-Square=8.24, df=2, P-value=0.01622, RMSEA=0.169





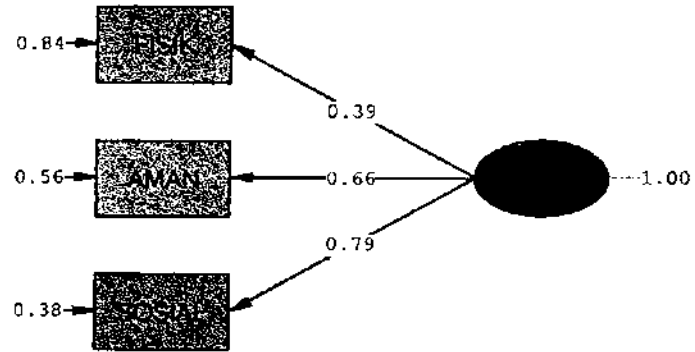
Chi-Square=8.24, df=2, P-value=0.01622, RMSEA=0.169





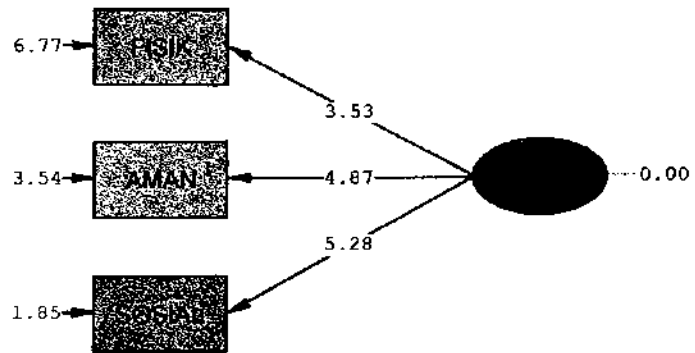
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000





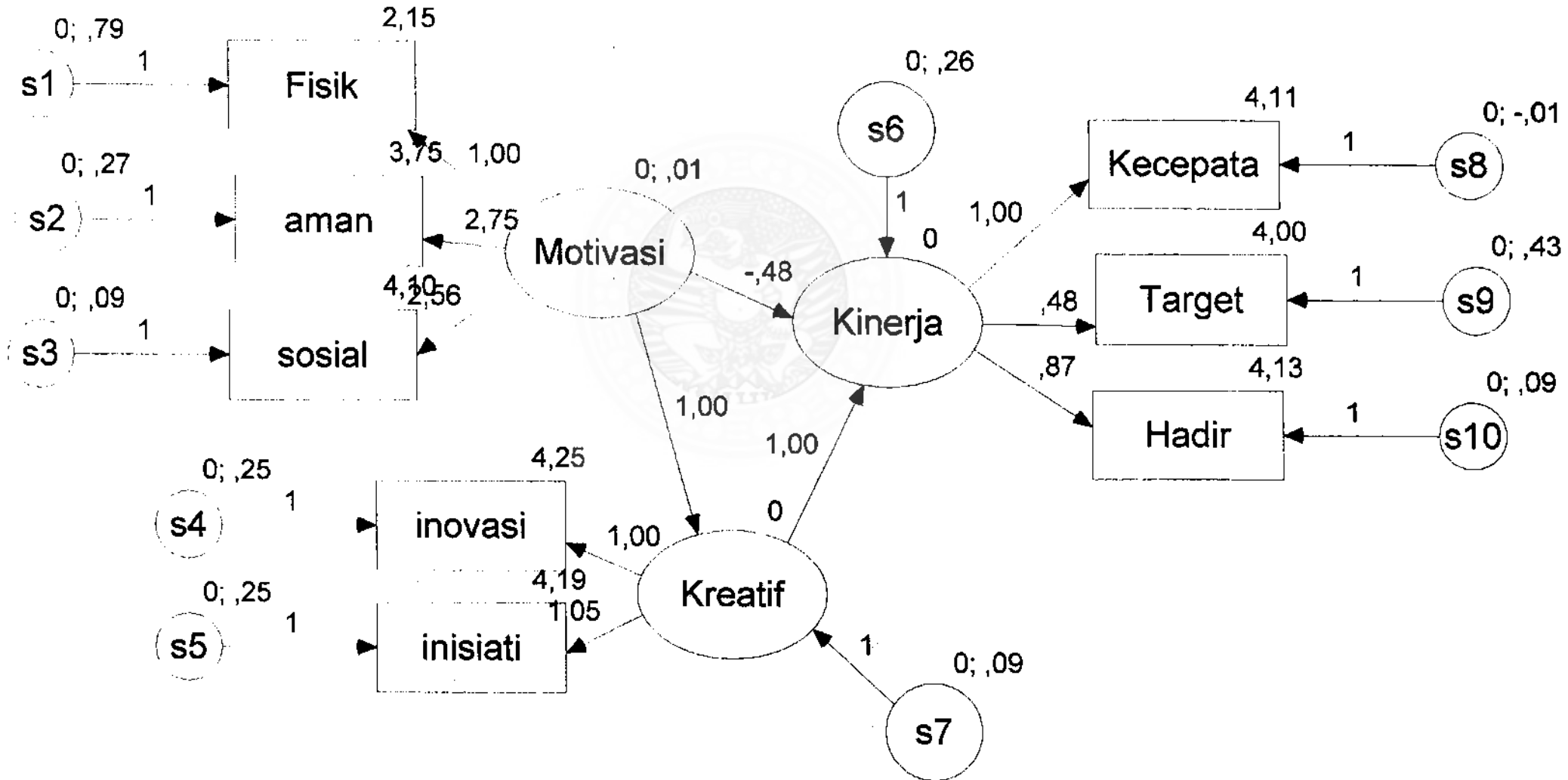
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



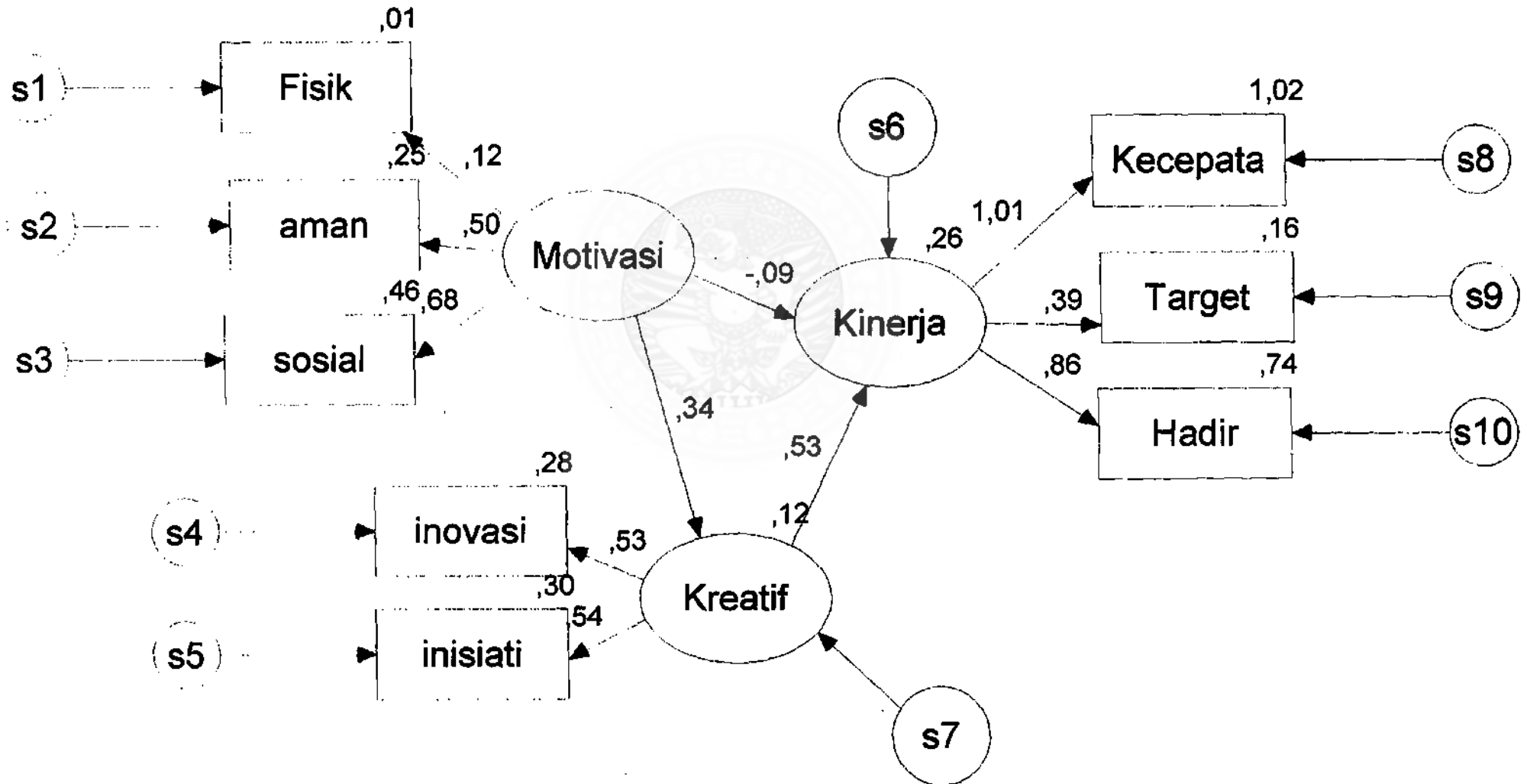


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000





Uji T





**Fit Measures**

| Fit Measure                        | Default model | Saturated | Independence | Macro   |
|------------------------------------|---------------|-----------|--------------|---------|
| Discrepancy                        | 57,451        | 0,000     | 3482,830     | CMIN    |
| Degrees of freedom                 | 19            | 0         | 36           | DF      |
| P                                  | 0,000         |           | 0,000        | P       |
| Number of parameters               | 25            | 44        | 8            | NPAR    |
| Discrepancy / df                   | 3,024         |           | 96,745       | CMINDF  |
| RMR                                |               |           |              | RMR     |
| GFI                                |               |           |              | GFI     |
| Adjusted GFI                       |               |           |              | AGFI    |
| Parsimony-adjusted GFI             |               |           |              | PGFI    |
| Normed fit index                   | 0,984         | 1,000     | 0,000        | NFI     |
| Relative fit index                 | 0,969         |           | 0,000        | RFI     |
| Incremental fit index              | 0,989         | 1,000     | 0,000        | IFI     |
| Tucker-Lewis index                 | 0,979         |           | 0,000        | TLI     |
| Comparative fit index              | 0,989         | 1,000     | 0,000        | CFI     |
| Parsimony ratio                    | 0,528         | 0,000     | 1,000        | PRATIO  |
| Parsimony-adjusted NFI             | 0,519         | 0,000     | 0,000        | PNFI    |
| Parsimony-adjusted CFI             | 0,522         | 0,000     | 0,000        | PCFI    |
| Noncentrality parameter estimate   | 38,451        | 0,000     | 3446,830     | NCP     |
| NCP lower bound                    | 19,377        | 0,000     | 3256,754     | NCPLO   |
| NCP upper bound                    | 65,149        | 0,000     | 3644,185     | NCPHI   |
| FMIN                               | 0,527         | 0,000     | 31,953       | FMIN    |
| F0                                 | 0,353         | 0,000     | 31,622       | F0      |
| F0 lower bound                     | 0,178         | 0,000     | 29,878       | F0LO    |
| F0 upper bound                     | 0,598         | 0,000     | 33,433       | F0HI    |
| RMSEA                              | 0,136         |           | 0,937        | RMSEA   |
| RMSEA lower bound                  | 0,097         |           | 0,911        | RMSEALO |
| RMSEA upper bound                  | 0,177         |           | 0,964        | RMSEHI  |
| P for test of close fit            | 0,000         |           | 0,000        | PCLOSE  |
| Akaike information criterion (AIC) | 107,451       | 88,000    | 3498,830     | AIC     |
| Browne-Cudeck criterion            | 111,951       | 95,920    | 3500,270     | BCC     |
| Bayes information criterion        |               |           |              | BIC     |
| Consistent AIC                     |               |           |              | CAIC    |
| Expected cross validation index    | 0,986         | 0,807     | 32,099       | ECVI    |
| ECVI lower bound                   | 0,811         | 0,807     | 30,356       | ECVILO  |
| ECVI upper bound                   | 1,231         | 0,807     | 33,910       | ECVIHI  |
| MECVI                              | 1,027         | 0,880     | 32,113       | MECVI   |
| Hoelter .05 index                  | 58            |           | 2            | HFIVE   |
| Hoelter .01 index                  | 69            |           | 2            | HONE    |

Fit Measures 1 1/1

**Your model contains the following variables**

|           |            |            |
|-----------|------------|------------|
| Fisik     | observed   | endogenous |
| aman      | observed   | endogenous |
| sosial    | observed   | endogenous |
| inovasi   | observed   | endogenous |
| inisiati  | observed   | endogenous |
| Kecepatan | observed   | endogenous |
| Target    | observed   | endogenous |
| Hadir     | observed   | endogenous |
| Kreatif   | unobserved | endogenous |
| Kinerja   | unobserved | endogenous |
| s1        | unobserved | exogenous  |
| s2        | unobserved | exogenous  |
| s3        | unobserved | exogenous  |
| s4        | unobserved | exogenous  |
| s5        | unobserved | exogenous  |
| s8        | unobserved | exogenous  |
| s9        | unobserved | exogenous  |
| s10       | unobserved | exogenous  |
| Motivasi  | unobserved | exogenous  |
| s6        | unobserved | exogenous  |
| s7        | unobserved | exogenous  |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Number of variables in your model: | 21 |
| Number of observed variables:      | 8  |
| Number of unobserved variables:    | 13 |
| Number of exogenous variables:     | 11 |
| Number of endogenous variables:    | 10 |

**Variable Summary 1/1**

## Covariances among Estimates

|        | par-1  | par-2  | par-3  | par-4  | par-5  | par-6  | par-7 | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 | par-14 | par-15 | par-16 | par-17 | par-18 | par-19 | par-20 | par-21 | par-22 | par-23 | par-24 | par-25 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-1  | 3,840  | -2,115 | -0,599 | 0,022  | 0,034  | -0,891 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,005 | 0,040  | -0,043 | 0,006  | -0,195 | 0,155  | -0,059 | 0,076  | 0,014  | -0,004 | -0,010 |
| par-2  | -2,115 | 9,792  | 1,452  | -0,050 | -0,075 | 2,042  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,035 | -0,093 | 0,100  | 0,061  | 0,398  | -0,345 | 0,114  | -0,157 | -0,031 | 0,010  | 0,022  |
| par-3  | -0,599 | 1,452  | 0,403  | -0,012 | -0,018 | 0,349  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,004 | -0,026 | 0,027  | 0,007  | 0,069  | -0,059 | 0,029  | -0,043 | -0,008 | 0,002  | 0,005  |
| par-4  | 0,022  | -0,050 | -0,012 | 0,013  | 0,004  | -0,015 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,001  | -0,004 | 0,000  | -0,004 | 0,003  | -0,002 | 0,002  | 0,003  | -0,001 | -0,002 |
| par-5  | 0,034  | -0,075 | -0,018 | 0,004  | 0,008  | -0,022 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,001  | -0,004 | 0,000  | -0,004 | 0,003  | -0,002 | 0,002  | 0,003  | -0,001 | -0,002 |
| par-6  | -0,891 | 2,042  | 0,349  | -0,015 | -0,022 | 0,917  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,006 | -0,023 | 0,026  | 0,011  | 0,099  | -0,083 | 0,028  | -0,038 | -0,009 | 0,003  | 0,007  |
| par-7  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,007 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-8  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,003 | 0,001 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-9  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,001 | 0,001 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-10 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,003  | 0,001  | 0,000  | 0,001  | 0,001  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-11 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,003  | 0,000  | 0,001  | 0,001  | 0,001  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-12 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,005  | 0,002  | 0,001  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-13 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001  | 0,001  | 0,002  | 0,003  | 0,003  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-14 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001  | 0,001  | 0,001  | 0,003  | 0,003  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-15 | -0,005 | -0,035 | -0,004 | 0,000  | 0,000  | -0,006 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-16 | 0,040  | -0,093 | -0,026 | 0,001  | 0,001  | -0,023 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,002  | -0,002 | 0,000  | -0,005 | 0,004  | -0,002 | 0,003  | 0,001  | 0,000  | 0,000  |
| par-17 | -0,043 | 0,100  | 0,027  | -0,002 | -0,004 | 0,026  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,002 | 0,005  | 0,001  | 0,005  | -0,004 | 0,002  | -0,003 | -0,002 | 0,000  | 0,001  |
| par-18 | 0,006  | 0,061  | 0,007  | 0,000  | 0,000  | 0,011  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,001  | 0,012  | 0,002  | -0,002 | 0,000  | -0,001 | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-19 | -0,195 | 0,398  | 0,069  | -0,002 | -0,004 | 0,099  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,001 | -0,005 | 0,005  | 0,002  | 0,022  | -0,017 | 0,006  | -0,008 | -0,002 | 0,000  | 0,001  |
| par-20 | 0,155  | -0,345 | -0,059 | 0,002  | 0,003  | -0,083 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,001  | 0,004  | -0,004 | -0,002 | -0,017 | 0,015  | -0,005 | 0,007  | 0,001  | 0,000  | -0,001 |
| par-21 | -0,059 | 0,114  | 0,029  | -0,001 | -0,002 | 0,028  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,002 | 0,002  | 0,000  | 0,006  | -0,005 | 0,004  | -0,003 | -0,001 | 0,000  | 0,000  |
| par-22 | 0,076  | -0,157 | -0,043 | 0,001  | 0,002  | -0,038 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,003  | -0,003 | -0,001 | -0,008 | 0,007  | -0,003 | 0,006  | 0,001  | 0,000  | -0,001 |
| par-23 | 0,014  | -0,031 | -0,008 | 0,002  | 0,003  | -0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,001  | -0,002 | 0,000  | -0,002 | 0,001  | -0,001 | 0,001  | 0,001  | 0,000  | -0,001 |
| par-24 | -0,004 | 0,010  | 0,002  | 0,000  | -0,001 | 0,003  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-25 | -0,010 | 0,022  | 0,005  | -0,001 | -0,002 | 0,007  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,001  | 0,000  | 0,001  | -0,001 | 0,000  | -0,001 | -0,001 | 0,000  | 0,001  |

Correlations among Estimates

|        | par-1  | par-2  | par-3  | par-4  | par-5  | par-6  | par-7 | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 | par-14 | par-15 | par-16 | par-17 | par-18 | par-19 | par-20 | par-21 | par-22 | par-23 | par-24 | par-25 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-1  | 1,000  | -0,345 | -0,482 | 0,100  | 0,189  | -0,475 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,175 | 0,422  | -0,316 | 0,027  | -0,679 | 0,655  | -0,482 | 0,485  | 0,221  | -0,038 | -0,194 |
| par-2  | -0,345 | 1,000  | 0,731  | -0,138 | -0,262 | 0,681  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,835 | -0,618 | 0,462  | 0,175  | 0,867  | -0,914 | 0,587  | -0,626 | -0,306 | 0,052  | 0,269  |
| par-3  | -0,482 | 0,731  | 1,000  | -0,166 | -0,320 | 0,574  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,488 | -0,858 | 0,623  | 0,104  | 0,743  | -0,764 | 0,723  | -0,840 | -0,372 | 0,063  | 0,328  |
| par-4  | 0,100  | -0,138 | -0,166 | 1,000  | 0,381  | -0,136 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,087  | 0,167  | -0,299 | -0,019 | -0,144 | 0,148  | -0,146 | 0,139  | 0,452  | -0,065 | -0,406 |
| par-5  | 0,189  | -0,262 | -0,320 | 0,381  | 1,000  | -0,256 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,166  | 0,327  | -0,576 | -0,037 | -0,274 | 0,281  | -0,282 | 0,284  | 0,861  | -0,150 | -0,757 |
| par-6  | -0,475 | 0,681  | 0,574  | -0,136 | -0,256 | 1,000  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,443 | -0,507 | 0,393  | 0,105  | 0,707  | -0,722 | 0,468  | -0,490 | -0,300 | 0,053  | 0,264  |
| par-7  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 1,000 | 0,059 | 0,082 | 0,022  | 0,023  | 0,004  | 0,011  | 0,010  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-8  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,059 | 1,000 | 0,338 | 0,091  | 0,093  | 0,019  | 0,048  | 0,040  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-9  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,082 | 0,338 | 1,000 | 0,124  | 0,128  | 0,025  | 0,065  | 0,055  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-10 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,022 | 0,091 | 0,124 | 1,000  | 0,289  | 0,105  | 0,268  | 0,228  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-11 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,023 | 0,093 | 0,128 | 0,289  | 1,000  | 0,108  | 0,276  | 0,234  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-12 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,004 | 0,019 | 0,025 | 0,105  | 0,108  | 1,000  | 0,400  | 0,339  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-13 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,011 | 0,048 | 0,065 | 0,268  | 0,276  | 0,400  | 1,000  | 0,870  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-14 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,010 | 0,040 | 0,055 | 0,228  | 0,234  | 0,339  | 0,870  | 1,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |
| par-15 | -0,175 | -0,835 | -0,488 | 0,087  | 0,166  | -0,443 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 1,000  | 0,408  | -0,303 | -0,204 | -0,530 | 0,563  | -0,333 | 0,374  | 0,194  | -0,033 | -0,171 |
| par-16 | 0,422  | -0,618 | -0,858 | 0,167  | 0,327  | -0,507 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,408  | 1,000  | -0,651 | -0,089 | -0,638 | 0,651  | -0,663 | 0,675  | 0,379  | -0,062 | -0,335 |
| par-17 | -0,316 | 0,462  | 0,623  | -0,299 | -0,576 | 0,393  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,303 | -0,651 | 1,000  | 0,066  | 0,476  | -0,487 | 0,484  | -0,509 | -0,890 | 0,118  | 0,616  |
| par-18 | 0,027  | 0,175  | 0,104  | -0,019 | -0,037 | 0,105  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,204 | -0,089 | 0,066  | 1,000  | 0,118  | -0,121 | 0,072  | -0,080 | -0,043 | 0,007  | 0,038  |
| par-19 | -0,679 | 0,867  | 0,743  | -0,144 | -0,274 | 0,707  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,530 | -0,638 | 0,476  | 0,118  | 1,000  | -0,942 | 0,637  | -0,668 | -0,320 | 0,055  | 0,282  |
| par-20 | 0,655  | -0,914 | -0,764 | 0,148  | 0,281  | -0,722 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,563  | 0,651  | -0,487 | -0,121 | -0,942 | 1,000  | -0,657 | 0,686  | 0,328  | -0,056 | -0,288 |
| par-21 | -0,482 | 0,587  | 0,723  | -0,146 | -0,282 | 0,468  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,333 | -0,663 | 0,484  | 0,072  | 0,637  | -0,657 | 1,000  | -0,652 | -0,328 | 0,055  | 0,289  |
| par-22 | 0,485  | -0,626 | -0,840 | 0,139  | 0,264  | -0,490 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,374  | 0,675  | -0,509 | -0,080 | -0,668 | 0,686  | -0,652 | 1,000  | 0,308  | -0,053 | -0,271 |
| par-23 | 0,221  | -0,306 | -0,372 | 0,452  | 0,861  | -0,300 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,194  | 0,379  | -0,890 | -0,043 | -0,320 | 0,328  | -0,328 | 0,308  | 1,000  | -0,173 | -0,895 |
| par-24 | -0,038 | 0,052  | 0,063  | -0,065 | -0,150 | 0,053  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,033 | -0,062 | 0,116  | 0,007  | 0,055  | -0,056 | 0,055  | -0,053 | -0,173 | 1,000  | 0,156  |
| par-25 | -0,194 | 0,269  | 0,328  | -0,406 | -0,757 | 0,264  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | -0,171 | -0,335 | 0,616  | 0,038  | 0,282  | -0,288 | 0,289  | -0,271 | -0,895 | 0,156  | 1,000  |

Critical Ratios for Differences between Parameters

|        | par-1  | par-2  | par-3  | par-4  | par-5   | par-6  | par-7   | par-8   | par-9   | par-10  | par-11  | par-12  | par-13  | par-14  | par-15  | par-16  | par-17  | par-18  | par-19  | par-20  | par-21  | par-22  | par-23  | par-24  | par-25  |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| par-1  | 0.000  | -0.044 | -0.728 | -1.162 | -0.964  | -1.263 | -0.306  | 0.510   | 0.691   | 0.770   | 0.738   | 0.640   | 0.696   | 0.705   | -1.393  | -1.371  | -1.256  | -0.996  | -1.202  | -1.412  | -1.254  | -1.297  | -1.410  | -1.181  | -1.350  |
| par-2  | -0.044 | 0.000  | -0.560 | -0.661 | -0.535  | -1.182 | -0.132  | 0.379   | 0.493   | 0.542   | 0.522   | 0.461   | 0.496   | 0.501   | -0.811  | -0.783  | -0.743  | -0.557  | -0.763  | -0.763  | -0.746  | -0.725  | -0.818  | -0.682  | -0.790  |
| par-3  | -0.728 | -0.560 | 0.000  | -0.855 | -0.263  | -1.938 | 1.716   | 4.235   | 4.801   | 5.034   | 4.933   | 4.626   | 4.806   | 4.834   | -1.612  | -1.419  | -1.329  | -0.401  | -1.458  | -1.311  | -1.347  | -1.129  | -1.628  | -0.977  | -1.521  |
| par-4  | -1.162 | -0.661 | -0.855 | 0.000  | 3.358   | -0.961 | 11.613  | 25.453  | 29.844  | 29.475  | 28.887  | 26.344  | 28.421  | 28.426  | -4.070  | -3.354  | -1.472  | 1.953   | -1.064  | -2.540  | -1.651  | -1.733  | -4.652  | -0.390  | -3.014  |
| par-5  | -0.964 | -0.535 | -0.263 | 3.358  | 0.000   | -1.374 | 10.188  | 26.768  | 32.645  | 31.594  | 30.860  | 27.522  | 30.359  | 30.321  | -9.557  | -8.916  | -4.308  | -0.533  | -3.131  | -6.060  | -5.006  | -5.934  | -13.386 | -3.845  | -6.928  |
| par-6  | -1.263 | -1.182 | -1.938 | -0.981 | -1.374  | 0.000  | 2.734   | 4.408   | 4.782   | 4.938   | 4.872   | 4.669   | 4.787   | 4.806   | 0.513   | 0.579   | 0.793   | 1.339   | 0.871   | 0.544   | 0.788   | 0.735   | 0.491   | 0.951   | 0.605   |
| par-7  | -0.306 | -0.132 | 1.716  | 11.613 | 10.188  | 2.734  | 0.000   | 15.971  | 21.419  | 20.738  | 20.020  | 16.957  | 19.299  | 19.318  | -24.549 | -20.928 | -17.142 | -9.674  | -11.049 | -13.893 | -17.874 | -16.125 | -23.505 | -16.550 | -22.864 |
| par-8  | 0.510  | 0.379  | 4.235  | 25.453 | 26.768  | 4.408  | 15.971  | 0.000   | 6.222   | 6.652   | 5.791   | 2.894   | 4.684   | 4.840   | -63.833 | -49.111 | -38.977 | -23.775 | -22.096 | -27.408 | -41.434 | -35.550 | -57.497 | -40.691 | -58.286 |
| par-9  | 0.691  | 0.493  | 4.801  | 29.844 | 32.645  | 4.782  | 21.419  | 6.222   | 0.000   | 2.405   | 1.401   | -1.291  | 0.139   | 0.407   | -69.972 | -65.085 | -48.563 | -28.281 | -25.255 | -31.659 | -52.546 | -43.271 | -81.952 | -52.461 | -85.859 |
| par-10 | 0.770  | 0.542  | 5.034  | 29.475 | 31.594  | 4.938  | 20.738  | 6.652   | 2.405   | 0.000   | -0.938  | -3.040  | -2.148  | -1.807  | -73.210 | -56.261 | -44.840 | -27.931 | -25.361 | -31.278 | -47.679 | -40.863 | -65.781 | -47.156 | -86.946 |
| par-11 | 0.738  | 0.522  | 4.933  | 28.887 | 30.860  | 4.872  | 20.020  | 5.791   | 1.401   | -0.938  | 0.000   | -2.269  | -1.205  | -0.900  | -71.016 | -54.883 | -43.839 | -27.325 | -24.904 | -30.710 | -46.578 | -39.996 | -64.008 | -46.009 | -85.049 |
| par-12 | 0.640  | 0.461  | 4.626  | 26.344 | 27.522  | 4.669  | 16.957  | 2.894   | -1.291  | -3.040  | -2.269  | 0.000   | 1.592   | 1.757   | -57.468 | -46.959 | -38.596 | -24.731 | -23.072 | -28.231 | -40.647 | -35.652 | -53.292 | -39.834 | -53.558 |
| par-13 | 0.696  | 0.496  | 4.806  | 28.421 | 30.359  | 4.787  | 19.299  | 4.684   | 0.139   | -2.148  | -1.205  | 1.592   | 0.000   | 0.633   | -71.703 | -54.765 | -43.464 | -26.839 | -24.483 | -30.266 | -46.254 | -39.571 | -64.254 | -45.689 | -85.400 |
| par-14 | 0.705  | 0.501  | 4.834  | 28.426 | 30.321  | 4.806  | 19.318  | 4.840   | 0.407   | -1.807  | -0.900  | 1.757   | 0.633   | 0.000   | -70.343 | -54.227 | -43.238 | -26.848 | -24.520 | -30.268 | -45.954 | -39.431 | -63.334 | -45.357 | -84.365 |
| par-15 | -1.393 | -0.811 | -1.612 | -4.070 | -9.557  | 0.513  | -24.549 | -63.833 | -99.972 | -73.210 | -71.016 | -57.468 | -71.703 | -70.343 | 0.000   | 1.671   | 3.293   | 6.858   | 1.651   | 0.665   | 3.502   | 3.154   | -0.619  | 6.878   | 2.582   |
| par-16 | -1.371 | -0.783 | -1.419 | -3.354 | -8.916  | 0.579  | -20.928 | -49.111 | -65.085 | -56.261 | -54.883 | -46.959 | -54.765 | -54.227 | 1.671   | 0.000   | 1.596   | 5.688   | 0.997   | 0.016   | 1.625   | 2.796   | -2.018  | 4.377   | 0.112   |
| par-17 | -1.256 | -0.743 | -1.329 | -1.472 | -4.308  | 0.793  | -17.142 | -38.977 | -48.563 | -44.840 | -43.839 | -38.596 | -43.464 | -43.238 | 3.293   | 1.596   | 0.000   | 4.247   | 0.080   | -1.019  | -0.100  | -0.034  | -2.813  | 2.004   | -2.876  |
| par-18 | -0.996 | -0.567 | -0.401 | 1.953  | -0.533  | 1.339  | -9.674  | -23.775 | -28.281 | -27.931 | -27.325 | -24.731 | -26.839 | -26.848 | 6.858   | 5.688   | 4.247   | 0.000   | -3.041  | -4.074  | -4.423  | -3.823  | -6.891  | -2.938  | -6.222  |
| par-19 | -1.202 | -0.763 | -1.458 | -1.064 | -3.131  | 0.871  | -11.049 | -22.096 | -25.255 | -25.361 | -24.904 | -23.072 | -24.483 | -24.520 | 1.651   | 0.997   | 0.080   | -3.041  | 0.000   | -0.680  | -0.145  | -0.071  | -1.718  | 1.034   | -1.227  |
| par-20 | -1.412 | -0.763 | -1.311 | -2.540 | -6.060  | 0.544  | -13.893 | -27.408 | -31.659 | -31.278 | -30.710 | -28.231 | -30.266 | -30.268 | 0.665   | 0.016   | -1.019  | -4.074  | -0.680  | 0.000   | 0.964   | 0.000   | 1.872   | -0.836  | 0.042   |
| par-21 | -1.254 | -0.746 | -1.347 | -1.651 | -5.006  | 0.788  | -17.874 | -41.434 | -52.546 | -47.679 | -46.578 | -40.647 | -46.254 | -45.954 | 3.502   | 1.625   | -0.100  | -4.423  | -0.145  | 0.964   | 0.000   | 0.017   | -3.273  | 2.136   | -2.606  |
| par-22 | -1.297 | -0.725 | -1.129 | -1.733 | -5.934  | 0.735  | -16.125 | -35.550 | -43.271 | -40.863 | -39.996 | -35.652 | -39.571 | -39.431 | 3.154   | 2.796   | -0.034  | -3.823  | -0.071  | 1.872   | 0.017   | 0.000   | -3.396  | 1.722   | -1.752  |
| par-23 | -1.410 | -0.818 | -1.628 | -4.652 | -13.386 | 0.491  | -23.505 | -57.497 | -81.952 | -65.781 | -64.008 | -53.292 | -64.254 | -63.334 | -0.619  | -2.018  | -2.813  | -6.891  | -1.718  | -0.836  | -3.273  | -3.396  | 0.000   | 6.104   | 1.784   |
| par-24 | -1.181 | -0.682 | -0.977 | -0.390 | -3.845  | 0.951  | -16.550 | -40.691 | -52.461 | -47.156 | -46.009 | -39.834 | -45.689 | -45.357 | 6.878   | 4.377   | 2.004   | -2.938  | 1.034   | 2.477   | 2.136   | 1.722   | 6.104   | 0.000   | -5.553  |
| par-25 | -1.350 | -0.790 | -1.521 | -3.014 | -6.928  | 0.605  | -22.864 | -58.286 | -85.859 | -66.946 | -65.049 | -53.558 | -65.400 | -64.365 | 2.582   | 0.112   | -2.876  | -6.222  | -1.227  | 0.042   | -2.606  | -1.752  | 1.784   | -5.553  | 0.000   |

**Regression Weights**

|                    | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Label |
|--------------------|----------|-------|--------|-------|-------|
| Kreatif ← Motivasi | 1,000    |       |        |       |       |
| Kinerja ← Motivasi | -0,483   | 0,958 | -0,505 | 0,614 | par-6 |
| Kinerja ← Kreatif  | 1,000    |       |        |       |       |
| Fisik ← Motivasi   | 1,000    |       |        |       |       |
| aman ← Motivasi    | 2,745    | 1,960 | 1,401  | 0,161 | par-1 |
| sosial ← Motivasi  | 2,558    | 3,129 | 0,818  | 0,414 | par-2 |
| inovasi ← Kreatif  | 1,000    |       |        |       |       |
| inisiasi ← Kreatif | 1,046    | 0,635 | 1,647  | 0,099 | par-3 |
| Kecepata ← Kinerja | 1,000    |       |        |       |       |
| Target ← Kinerja   | 0,478    | 0,115 | 4,156  | 0,000 | par-4 |
| Hadir ← Kinerja    | 0,870    | 0,091 | 9,552  | 0,000 | par-5 |

**Standardized Regression Weights**

|                    | Estimate |
|--------------------|----------|
| Kreatif ← Motivasi | 0,345    |
| Kinerja ← Motivasi | -0,088   |
| Kinerja ← Kreatif  | 0,531    |
| Fisik ← Motivasi   | 0,120    |
| aman ← Motivasi    | 0,496    |
| sosial ← Motivasi  | 0,681    |
| inovasi ← Kreatif  | 0,529    |
| inisiasi ← Kreatif | 0,545    |
| Kecepata ← Kinerja | 1,012    |
| Target ← Kinerja   | 0,395    |
| Hadir ← Kinerja    | 0,859    |

**Intercepts**

|          | Estimate | S.E.  | C.R.    | P     | Label  |
|----------|----------|-------|---------|-------|--------|
| Fisik    | 2,145    | 0,086 | 24,981  | 0,000 | par-7  |
| aman     | 3,745    | 0,057 | 65,780  | 0,000 | par-8  |
| sosial   | 4,100    | 0,039 | 106,113 | 0,000 | par-9  |
| inovasi  | 4,255    | 0,056 | 75,454  | 0,000 | par-10 |
| inisiasi | 4,191    | 0,057 | 73,134  | 0,000 | par-11 |
| Target   | 4,000    | 0,068 | 58,740  | 0,000 | par-12 |
| Kecepata | 4,109    | 0,056 | 73,967  | 0,000 | par-13 |
| Hadir    | 4,127    | 0,057 | 72,467  | 0,000 | par-14 |

**Variances**

|          | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Label  |
|----------|----------|-------|--------|-------|--------|
| Motivasi | 0,012    | 0,013 | 0,862  | 0,389 | par-15 |
| s7       | 0,086    | 0,048 | 1,781  | 0,075 | par-16 |
| s6       | 0,256    | 0,069 | 3,707  | 0,000 | par-17 |
| s1       | 0,792    | 0,110 | 7,179  | 0,000 | par-18 |
| s2       | 0,266    | 0,147 | 1,815  | 0,070 | par-19 |
| s3       | 0,087    | 0,121 | 0,722  | 0,470 | par-20 |
| s4       | 0,249    | 0,062 | 4,005  | 0,000 | par-21 |
| s5       | 0,252    | 0,080 | 3,141  | 0,002 | par-22 |
| s8       | -0,008   | 0,032 | -0,262 | 0,793 | par-23 |
| s9       | 0,427    | 0,058 | 7,306  | 0,000 | par-24 |
| s10      | 0,093    | 0,026 | 3,536  | 0,000 | par-25 |

**Squared Multiple Correlations**

|          | Estimate |
|----------|----------|
| Kreatif  | 0,119    |
| Kinerja  | 0,257    |
| Hadir    | 0,738    |
| Target   | 0,156    |
| Kecepata | 1,025    |
| inisiasi | 0,297    |
| inovasi  | 0,280    |
| sosial   | 0,464    |
| aman     | 0,246    |
| Fisik    | 0,014    |

**Assessment of normality**

|              | <u>min</u> | <u>max</u> | <u>skew</u> | <u>c.r.</u> | <u>kurtosis</u> | <u>c.r.</u> |
|--------------|------------|------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| Hadir        | 3,000      | 5,000      | -0,065      | -0,279      | -0,357          | -0,764      |
| Target       | 1,000      | 5,000      | -1,351      | -5,787      | 3,594           | 7,695       |
| Kecepatan    | 3,000      | 5,000      | -0,035      | -0,150      | -0,239          | -0,512      |
| inisiati     | 3,000      | 5,000      | -0,090      | -0,387      | -0,400          | -0,857      |
| inovasi      | 3,000      | 5,000      | -0,023      | -0,097      | -0,428          | -0,917      |
| sosial       | 3,000      | 5,000      | 0,764       | 3,273       | 2,392           | 5,122       |
| aman         | 2,000      | 5,000      | -0,108      | -0,463      | -0,097          | -0,208      |
| Fisik        | 1,000      | 5,000      | 1,286       | 5,508       | 1,970           | 4,217       |
| Multivariate |            |            |             |             | 14,954          | 6,200       |



**Intercepts**

|          | Estimate | S.E.  | C.R.    | P     | Label  |
|----------|----------|-------|---------|-------|--------|
| Fisik    | 2,145    | 0,086 | 24,981  | 0,000 | par-7  |
| aman     | 3,745    | 0,057 | 65,780  | 0,000 | par-8  |
| sosial   | 4,100    | 0,039 | 106,113 | 0,000 | par-9  |
| inovasi  | 4,255    | 0,056 | 75,454  | 0,000 | par-10 |
| inisiati | 4,191    | 0,057 | 73,134  | 0,000 | par-11 |
| Target   | 4,000    | 0,068 | 58,740  | 0,000 | par-12 |
| Kecepata | 4,109    | 0,056 | 73,967  | 0,000 | par-13 |
| Hadir    | 4,127    | 0,057 | 72,467  | 0,000 | par-14 |





### Standardized Regression Weights

|                      | <u>Estimate</u> |
|----------------------|-----------------|
| Kreatif <-- Motivasi | 0,345           |
| Kinerja <-- Motivasi | -0,088          |
| Kinerja <-- Kreatif  | 0,531           |
| Fisik <-- Motivasi   | 0,120           |
| aman <-- Motivasi    | 0,496           |
| sosial <-- Motivasi  | 0,681           |
| inovasi <-- Kreatif  | 0,529           |
| inisiati <-- Kreatif | 0,545           |
| Kecepata <-- Kinerja | 1,012           |
| Target <-- Kinerja   | 0,395           |
| Hadir <-- Kinerja    | 0,859           |



### Regression Weights

|                       | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Label |
|-----------------------|----------|-------|--------|-------|-------|
| Kreatif <-- Motivasi  | 1,000    |       |        |       |       |
| Kinerja <-- Motivasi  | -0,483   | 0,958 | -0,505 | 0,614 | par-6 |
| Kinerja <-- Kreatif   | 1,000    |       |        |       |       |
| Fisik <-- Motivasi    | 1,000    |       |        |       |       |
| aman <-- Motivasi     | 2,745    | 1,960 | 1,401  | 0,161 | par-1 |
| sosial <-- Motivasi   | 2,558    | 3,129 | 0,818  | 0,414 | par-2 |
| inovasi <-- Kreatif   | 1,000    |       |        |       |       |
| inisiati <-- Kreatif  | 1,046    | 0,635 | 1,647  | 0,099 | par-3 |
| Kecepatan <-- Kinerja | 1,000    |       |        |       |       |
| Target <-- Kinerja    | 0,478    | 0,115 | 4,156  | 0,000 | par-4 |
| Hadir <-- Kinerja     | 0,870    | 0,091 | 9,552  | 0,000 | par-5 |



**Regression Weights**

|                       | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Label |
|-----------------------|----------|-------|--------|-------|-------|
| Kreatif <-- Motivasi  | 1,000    |       |        |       |       |
| Kinerja <-- Motivasi  | -0,483   | 0,958 | -0,505 | 0,614 | par-6 |
| Kinerja <-- Kreatif   | 1,000    |       |        |       |       |
| Fisik <-- Motivasi    | 1,000    |       |        |       |       |
| aman <-- Motivasi     | 2,745    | 1,960 | 1,401  | 0,161 | par-1 |
| sosial <-- Motivasi   | 2,558    | 3,129 | 0,818  | 0,414 | par-2 |
| inovasi <-- Kreatif   | 1,000    |       |        |       |       |
| inisiati <-- Kreatif  | 1,046    | 0,635 | 1,647  | 0,099 | par-3 |
| Kecepatan <-- Kinerja | 1,000    |       |        |       |       |
| Target <-- Kinerja    | 0,478    | 0,115 | 4,156  | 0,000 | par-4 |
| Hadir <-- Kinerja     | 0,870    | 0,091 | 9,552  | 0,000 | par-5 |

**Standardized Regression Weights**

|                       | Estimate |
|-----------------------|----------|
| Kreatif <-- Motivasi  | 0,345    |
| Kinerja <-- Motivasi  | -0,088   |
| Kinerja <-- Kreatif   | 0,531    |
| Fisik <-- Motivasi    | 0,120    |
| aman <-- Motivasi     | 0,496    |
| sosial <-- Motivasi   | 0,681    |
| inovasi <-- Kreatif   | 0,529    |
| inisiati <-- Kreatif  | 0,545    |
| Kecepatan <-- Kinerja | 1,012    |
| Target <-- Kinerja    | 0,395    |
| Hadir <-- Kinerja     | 0,859    |

**Intercepts**

|           | Estimate | S.E.  | C.R.    | P     | Label  |
|-----------|----------|-------|---------|-------|--------|
| Fisik     | 2,145    | 0,086 | 24,981  | 0,000 | par-7  |
| aman      | 3,745    | 0,057 | 65,780  | 0,000 | par-8  |
| sosial    | 4,100    | 0,039 | 106,113 | 0,000 | par-9  |
| inovasi   | 4,255    | 0,056 | 75,454  | 0,000 | par-10 |
| inisiati  | 4,191    | 0,057 | 73,134  | 0,000 | par-11 |
| Target    | 4,000    | 0,068 | 58,740  | 0,000 | par-12 |
| Kecepatan | 4,109    | 0,056 | 73,967  | 0,000 | par-13 |
| Hadir     | 4,127    | 0,057 | 72,467  | 0,000 | par-14 |

**Variances**

|          | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Label  |
|----------|----------|-------|--------|-------|--------|
| Motivasi | 0,012    | 0,013 | 0,862  | 0,389 | par-15 |
| s7       | 0,086    | 0,048 | 1,781  | 0,075 | par-16 |
| s6       | 0,256    | 0,069 | 3,707  | 0,000 | par-17 |
| s1       | 0,792    | 0,110 | 7,179  | 0,000 | par-18 |
| s2       | 0,266    | 0,147 | 1,815  | 0,070 | par-19 |
| s3       | 0,087    | 0,121 | 0,722  | 0,470 | par-20 |
| s4       | 0,249    | 0,062 | 4,005  | 0,000 | par-21 |
| s5       | 0,252    | 0,080 | 3,141  | 0,002 | par-22 |
| s8       | -0,008   | 0,032 | -0,262 | 0,793 | par-23 |
| s9       | 0,427    | 0,058 | 7,306  | 0,000 | par-24 |
| s10      | 0,093    | 0,026 | 3,536  | 0,000 | par-25 |

Estimates 1/2

### Squared Multiple Correlations

|           | <u>Estimate</u> |
|-----------|-----------------|
| Kreatif   | 0,119           |
| Kinerja   | 0,257           |
| Hadir     | 0,738           |
| Target    | 0,156           |
| Kecepatan | 1,025           |
| inisiasi  | 0,297           |
| inovasi   | 0,280           |
| sosial    | 0,464           |
| aman      | 0,246           |
| Fisik     | 0,014           |



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1    | p2    |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| 37                 | 25,920                | 0,001 | 0,112 |
| 89                 | 25,100                | 0,001 | 0,012 |
| 21                 | 23,314                | 0,003 | 0,005 |
| 23                 | 19,165                | 0,014 | 0,069 |
| 24                 | 19,141                | 0,014 | 0,020 |
| 108                | 18,262                | 0,019 | 0,020 |
| 78                 | 18,189                | 0,020 | 0,007 |
| 77                 | 17,967                | 0,021 | 0,003 |
| 96                 | 17,598                | 0,024 | 0,002 |
| 42                 | 16,286                | 0,038 | 0,010 |
| 66                 | 15,886                | 0,044 | 0,009 |
| 109                | 15,432                | 0,051 | 0,011 |
| 35                 | 15,234                | 0,055 | 0,007 |
| 30                 | 14,121                | 0,079 | 0,050 |
| 1                  | 14,007                | 0,082 | 0,034 |
| 10                 | 14,007                | 0,082 | 0,017 |
| 8                  | 13,700                | 0,090 | 0,019 |
| 39                 | 13,473                | 0,097 | 0,018 |
| 107                | 13,058                | 0,110 | 0,031 |
| 57                 | 12,702                | 0,123 | 0,045 |
| 38                 | 12,679                | 0,123 | 0,027 |
| 51                 | 12,674                | 0,124 | 0,015 |
| 83                 | 12,652                | 0,124 | 0,008 |
| 7                  | 12,219                | 0,142 | 0,019 |
| 13                 | 12,142                | 0,145 | 0,014 |
| 110                | 12,078                | 0,148 | 0,009 |
| 98                 | 11,757                | 0,162 | 0,016 |
| 50                 | 10,869                | 0,209 | 0,147 |
| 4                  | 10,645                | 0,223 | 0,178 |
| 36                 | 10,420                | 0,237 | 0,217 |
| 75                 | 10,412                | 0,237 | 0,162 |
| 46                 | 10,063                | 0,261 | 0,266 |
| 3                  | 10,026                | 0,263 | 0,219 |
| 27                 | 9,868                 | 0,274 | 0,237 |
| 65                 | 9,478                 | 0,304 | 0,404 |
| 16                 | 9,199                 | 0,326 | 0,523 |
| 17                 | 9,161                 | 0,329 | 0,470 |
| 20                 | 8,892                 | 0,351 | 0,588 |
| 64                 | 8,767                 | 0,362 | 0,603 |
| 60                 | 8,767                 | 0,362 | 0,525 |
| 85                 | 8,751                 | 0,364 | 0,458 |
| 67                 | 7,844                 | 0,449 | 0,935 |
| 53                 | 7,692                 | 0,464 | 0,950 |
| 41                 | 7,686                 | 0,465 | 0,928 |
| 103                | 7,663                 | 0,467 | 0,906 |
| 80                 | 7,654                 | 0,468 | 0,873 |
| 69                 | 7,503                 | 0,483 | 0,899 |
| 40                 | 7,461                 | 0,488 | 0,880 |
| 31                 | 7,257                 | 0,509 | 0,924 |
| 14                 | 7,210                 | 0,514 | 0,911 |

Outliers 1/2

|     |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|
| 48  | 7,186 | 0,517 | 0,887 |
| 44  | 6,964 | 0,541 | 0,936 |
| 9   | 6,729 | 0,566 | 0,969 |
| 47  | 6,665 | 0,573 | 0,967 |
| 62  | 6,606 | 0,580 | 0,962 |
| 55  | 6,518 | 0,589 | 0,964 |
| 59  | 6,518 | 0,589 | 0,946 |
| 18  | 6,464 | 0,595 | 0,939 |
| 12  | 6,435 | 0,599 | 0,923 |
| 79  | 5,973 | 0,650 | 0,991 |
| 86  | 5,973 | 0,650 | 0,985 |
| 81  | 5,965 | 0,651 | 0,977 |
| 82  | 5,853 | 0,664 | 0,982 |
| 87  | 5,747 | 0,676 | 0,985 |
| 63  | 5,418 | 0,712 | 0,998 |
| 97  | 5,418 | 0,712 | 0,996 |
| 15  | 5,262 | 0,729 | 0,998 |
| 6   | 5,262 | 0,729 | 0,996 |
| 94  | 5,078 | 0,749 | 0,998 |
| 22  | 5,078 | 0,749 | 0,997 |
| 25  | 5,052 | 0,752 | 0,995 |
| 52  | 5,049 | 0,752 | 0,992 |
| 2   | 4,999 | 0,758 | 0,990 |
| 11  | 4,999 | 0,758 | 0,983 |
| 32  | 4,963 | 0,761 | 0,978 |
| 56  | 4,963 | 0,761 | 0,965 |
| 73  | 4,827 | 0,776 | 0,975 |
| 70  | 4,827 | 0,776 | 0,960 |
| 54  | 4,827 | 0,776 | 0,938 |
| 34  | 4,819 | 0,777 | 0,911 |
| 74  | 4,665 | 0,793 | 0,939 |
| 102 | 4,665 | 0,793 | 0,907 |
| 90  | 4,531 | 0,806 | 0,929 |
| 45  | 4,530 | 0,806 | 0,894 |
| 95  | 3,963 | 0,860 | 0,996 |
| 76  | 3,880 | 0,868 | 0,996 |
| 68  | 3,880 | 0,868 | 0,991 |
| 58  | 3,880 | 0,868 | 0,983 |
| 49  | 3,880 | 0,868 | 0,970 |
| 43  | 3,446 | 0,903 | 0,998 |
| 5   | 3,427 | 0,905 | 0,996 |
| 19  | 3,154 | 0,924 | 0,999 |
| 99  | 3,154 | 0,924 | 0,998 |
| 84  | 2,780 | 0,947 | 1,000 |
| 28  | 2,495 | 0,962 | 1,000 |
| 29  | 2,495 | 0,962 | 1,000 |
| 101 | 2,495 | 0,962 | 1,000 |
| 33  | 1,933 | 0,983 | 1,000 |
| 72  | 1,933 | 0,983 | 1,000 |
| 104 | 1,933 | 0,983 | 1,000 |

Outliers 2/2

### Squared Multiple Correlations

|          | <u>Estimate</u> |
|----------|-----------------|
| Kreatif  | 0,119           |
| Kinerja  | 0,257           |
| Hadir    | 0,738           |
| Target   | 0,156           |
| Kecepata | 1,025           |
| inisiati | 0,297           |
| inovasi  | 0,280           |
| sosial   | 0,464           |
| aman     | 0,246           |
| Fisik    | 0,014           |



**Variances**

|          | <u>Estimate</u> | <u>S.E.</u> | <u>C.R.</u> | <u>P</u> | <u>Label</u> |
|----------|-----------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| Motivasi | 0,012           | 0,013       | 0,862       | 0,389    | par-15       |
| s7       | 0,086           | 0,048       | 1,781       | 0,075    | par-16       |
| s6       | 0,256           | 0,069       | 3,707       | 0,000    | par-17       |
| s1       | 0,792           | 0,110       | 7,179       | 0,000    | par-18       |
| s2       | 0,266           | 0,147       | 1,815       | 0,070    | par-19       |
| s3       | 0,087           | 0,121       | 0,722       | 0,470    | par-20       |
| s4       | 0,249           | 0,062       | 4,005       | 0,000    | par-21       |
| s5       | 0,252           | 0,080       | 3,141       | 0,002    | par-22       |
| s8       | -0,008          | 0,032       | -0,262      | 0,793    | par-23       |
| s9       | 0,427           | 0,058       | 7,306       | 0,000    | par-24       |
| s10      | 0,093           | 0,026       | 3,536       | 0,000    | par-25       |





**Sample Correlations - Estimates**

|           | Hadir  | Target | Kecepatan | inisiati | inovasi | sosial | aman   | Fisik  |
|-----------|--------|--------|-----------|----------|---------|--------|--------|--------|
| Hadir     | 1,000  | 0,316  | 0,874     | 0,236    | 0,279   | 0,022  | -0,062 | -0,165 |
| Target    | 0,316  | 1,000  | 0,408     | 0,492    | 0,385   | 0,063  | 0,000  | 0,014  |
| Kecepatan | 0,874  | 0,408  | 1,000     | 0,327    | 0,298   | 0,068  | -0,050 | -0,113 |
| inisiati  | 0,236  | 0,492  | 0,327     | 1,000    | 0,180   | 0,223  | 0,009  | 0,066  |
| inovasi   | 0,279  | 0,385  | 0,298     | 0,180    | 1,000   | -0,112 | 0,085  | -0,054 |
| sosial    | 0,022  | 0,063  | 0,068     | 0,223    | -0,112  | 1,000  | 0,334  | 0,257  |
| aman      | -0,062 | 0,000  | -0,050    | 0,009    | 0,085   | 0,334  | 1,000  | 0,236  |
| Fisik     | -0,165 | 0,014  | -0,113    | 0,066    | -0,054  | 0,257  | 0,236  | 1,000  |



**Sample Covariances - Estimates**

|           | Hadir  | Target | Kecepatan | inisiati | inovasi | sosial | aman   | Fisik  |
|-----------|--------|--------|-----------|----------|---------|--------|--------|--------|
| Hadir     | 0,366  | 0,136  | 0,313     | 0,085    | 0,095   | 0,005  | -0,022 | -0,091 |
| Target    | 0,136  | 0,509  | 0,173     | 0,209    | 0,155   | 0,018  | 0,000  | 0,009  |
| Kecepatan | 0,313  | 0,173  | 0,352     | 0,116    | 0,100   | 0,016  | -0,018 | -0,061 |
| inisiati  | 0,085  | 0,209  | 0,116     | 0,354    | 0,060   | 0,054  | 0,003  | 0,036  |
| inovasi   | 0,095  | 0,155  | 0,100     | 0,060    | 0,317   | -0,025 | 0,028  | -0,028 |
| sosial    | 0,005  | 0,018  | 0,016     | 0,054    | -0,025  | 0,163  | 0,080  | 0,095  |
| aman      | -0,022 | 0,000  | -0,018    | 0,003    | 0,028   | 0,080  | 0,353  | 0,128  |
| Fisik     | -0,091 | 0,009  | -0,061    | 0,036    | -0,028  | 0,095  | 0,128  | 0,833  |



**Implied Covariances - Estimates**

|           | Hadir | Target | Kecepatan | inisiati | inovasi | sosial | aman  | Fisik |
|-----------|-------|--------|-----------|----------|---------|--------|-------|-------|
| Hadir     | 0,354 | 0,143  | 0,300     | 0,083    | 0,080   | 0,013  | 0,014 | 0,005 |
| Target    | 0,143 | 0,505  | 0,165     | 0,046    | 0,044   | 0,007  | 0,008 | 0,003 |
| Kecepatan | 0,300 | 0,165  | 0,336     | 0,096    | 0,092   | 0,015  | 0,016 | 0,006 |
| inisiati  | 0,083 | 0,046  | 0,096     | 0,358    | 0,102   | 0,031  | 0,033 | 0,012 |
| inovasi   | 0,080 | 0,044  | 0,092     | 0,102    | 0,347   | 0,030  | 0,032 | 0,012 |
| sosial    | 0,013 | 0,007  | 0,015     | 0,031    | 0,030   | 0,163  | 0,081 | 0,030 |
| aman      | 0,014 | 0,008  | 0,016     | 0,033    | 0,032   | 0,081  | 0,353 | 0,032 |
| Fisik     | 0,005 | 0,003  | 0,006     | 0,012    | 0,012   | 0,030  | 0,032 | 0,804 |



**Standardized Residual Covariances**

|           | Hadir  | Target | Kecepatan | inisiasi | inovasi | sosial | aman   | Fisik  |
|-----------|--------|--------|-----------|----------|---------|--------|--------|--------|
| Hadir     | 0,252  | -0,165 | 0,307     | 0,041    | 0,442   | -0,340 | -1,074 | -1,888 |
| Target    | -0,165 | 0,053  | 0,185     | 3,985    | 2,748   | 0,396  | -0,193 | 0,102  |
| Kecepatan | 0,307  | 0,185  | 0,337     | 0,573    | 0,234   | 0,049  | -1,030 | -1,351 |
| inisiasi  | 0,041  | 3,985  | 0,573     | -0,072   | -1,172  | 0,976  | -0,877 | 0,463  |
| inovasi   | 0,442  | 2,748  | 0,234     | -1,172   | -0,629  | -2,399 | -0,097 | -0,781 |
| sosial    | -0,340 | 0,396  | 0,049     | 0,976    | -2,399  | 0,000  | -0,045 | 1,870  |
| aman      | -1,074 | -0,193 | -1,030    | -0,877   | -0,097  | -0,045 | 0,000  | 1,882  |
| Fisik     | -1,888 | 0,102  | -1,351    | 0,463    | -0,781  | 1,870  | 1,882  | 0,270  |



**Residual Covariances**

|           | Hadir  | Target | Kecepatan | inisiasi | inovasi | sosial | aman   | Fisik  |
|-----------|--------|--------|-----------|----------|---------|--------|--------|--------|
| Hadir     | 0,012  | -0,007 | 0,013     | 0,001    | 0,015   | -0,008 | -0,036 | -0,096 |
| Target    | -0,007 | 0,004  | 0,008     | 0,163    | 0,111   | 0,011  | -0,008 | 0,006  |
| Kecepatan | 0,013  | 0,008  | 0,015     | 0,020    | 0,008   | 0,001  | -0,034 | -0,067 |
| inisiasi  | 0,001  | 0,163  | 0,020     | -0,003   | -0,041  | 0,023  | -0,030 | 0,024  |
| inovasi   | 0,015  | 0,111  | 0,008     | -0,041   | -0,030  | -0,055 | -0,003 | -0,039 |
| sosial    | -0,008 | 0,011  | 0,001     | 0,023    | -0,055  | 0,000  | -0,001 | 0,065  |
| aman      | -0,036 | -0,008 | -0,034    | -0,030   | -0,003  | -0,001 | 0,000  | 0,096  |
| Fisik     | -0,096 | 0,006  | -0,067    | 0,024    | -0,039  | 0,065  | 0,096  | 0,029  |



Implied Correlations - Estimates

|           | Hadir | Target | Kecepatan | inisiati | inovasi | sosial | aman  | Fisik |
|-----------|-------|--------|-----------|----------|---------|--------|-------|-------|
| Hadir     | 1,000 | 0,339  | 0,870     | 0,234    | 0,228   | 0,055  | 0,040 | 0,010 |
| Target    | 0,339 | 1,000  | 0,400     | 0,108    | 0,105   | 0,025  | 0,019 | 0,004 |
| Kecepatan | 0,870 | 0,400  | 1,000     | 0,276    | 0,268   | 0,065  | 0,048 | 0,011 |
| inisiati  | 0,234 | 0,108  | 0,276     | 1,000    | 0,289   | 0,128  | 0,093 | 0,023 |
| inovasi   | 0,228 | 0,105  | 0,268     | 0,289    | 1,000   | 0,124  | 0,091 | 0,022 |
| sosial    | 0,055 | 0,025  | 0,065     | 0,128    | 0,124   | 1,000  | 0,338 | 0,082 |
| aman      | 0,040 | 0,019  | 0,048     | 0,093    | 0,091   | 0,338  | 1,000 | 0,059 |
| Fisik     | 0,010 | 0,004  | 0,011     | 0,023    | 0,022   | 0,082  | 0,059 | 1,000 |



**Total Effects - Estimates**

|           | Motivasi | Kreatif | Kinerja |
|-----------|----------|---------|---------|
| Kreatif   | 1,000    | 0,000   | 0,000   |
| Kinerja   | 0,517    | 1,000   | 0,000   |
| Hadir     | 0,450    | 0,870   | 0,870   |
| Target    | 0,247    | 0,478   | 0,478   |
| Kecepatan | 0,517    | 1,000   | 1,000   |
| inisiasi  | 1,046    | 1,046   | 0,000   |
| inovasi   | 1,000    | 1,000   | 0,000   |
| sosial    | 2,558    | 0,000   | 0,000   |
| aman      | 2,745    | 0,000   | 0,000   |
| Fisik     | 1,000    | 0,000   | 0,000   |



**Standardized Total Effects - Estimates**

|           | Motivasi | Kreatif | Kinerja |
|-----------|----------|---------|---------|
| Kreatif   | 0,345    | 0,000   | 0,000   |
| Kinerja   | 0,095    | 0,531   | 0,000   |
| Hadir     | 0,081    | 0,456   | 0,859   |
| Target    | 0,037    | 0,210   | 0,395   |
| Kecepatan | 0,096    | 0,537   | 1,012   |
| inisiasi  | 0,188    | 0,545   | 0,000   |
| inovasi   | 0,183    | 0,529   | 0,000   |
| sosial    | 0,681    | 0,000   | 0,000   |
| aman      | 0,496    | 0,000   | 0,000   |
| Fisik     | 0,120    | 0,000   | 0,000   |



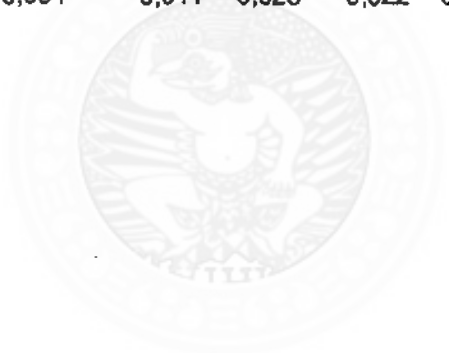


datum13: 13 Nopember 2003 03:48

datum13: 13/11/2003 15:48:58

## All Implied Correlations - Estimates

|          | Motivasi | Kreatif | Kinerja | Hadir | Target | Kecepata | inisiati | inovasi | sosial | aman  | Fisik |
|----------|----------|---------|---------|-------|--------|----------|----------|---------|--------|-------|-------|
| Motivasi | 1,000    | 0,345   | 0,095   | 0,081 | 0,037  | 0,096    | 0,188    | 0,183   | 0,681  | 0,496 | 0,120 |
| Kreatif  | 0,345    | 1,000   | 0,500   | 0,430 | 0,198  | 0,507    | 0,545    | 0,529   | 0,235  | 0,171 | 0,041 |
| Kinerja  | 0,095    | 0,500   | 1,000   | 0,859 | 0,395  | 1,012    | 0,273    | 0,265   | 0,064  | 0,047 | 0,011 |
| Hadir    | 0,081    | 0,430   | 0,859   | 1,000 | 0,339  | 0,870    | 0,234    | 0,228   | 0,055  | 0,040 | 0,010 |
| Target   | 0,037    | 0,198   | 0,395   | 0,339 | 1,000  | 0,400    | 0,108    | 0,105   | 0,025  | 0,019 | 0,004 |
| Kecepata | 0,096    | 0,507   | 1,012   | 0,870 | 0,400  | 1,000    | 0,276    | 0,268   | 0,065  | 0,048 | 0,011 |
| inisiati | 0,188    | 0,545   | 0,273   | 0,234 | 0,108  | 0,276    | 1,000    | 0,289   | 0,128  | 0,093 | 0,023 |
| inovasi  | 0,183    | 0,529   | 0,265   | 0,228 | 0,105  | 0,268    | 0,289    | 1,000   | 0,124  | 0,091 | 0,022 |
| sosial   | 0,681    | 0,235   | 0,064   | 0,055 | 0,025  | 0,065    | 0,128    | 0,124   | 1,000  | 0,338 | 0,082 |
| aman     | 0,496    | 0,171   | 0,047   | 0,040 | 0,019  | 0,048    | 0,093    | 0,091   | 0,338  | 1,000 | 0,059 |
| Fisik    | 0,120    | 0,041   | 0,011   | 0,010 | 0,004  | 0,011    | 0,023    | 0,022   | 0,082  | 0,059 | 1,000 |



datum13: 13 Nopember 2003 03:48

datum13: 13/11/2003 15:48:58

## All Implied Covariances - Estimates

|           | Motivasi | Kreatif | Kinerja | Hadir | Target | Kecepatan | inisiasi | inovasi | sosial | aman  | Fisik |
|-----------|----------|---------|---------|-------|--------|-----------|----------|---------|--------|-------|-------|
| Motivasi  | 0,012    | 0,012   | 0,006   | 0,005 | 0,003  | 0,006     | 0,012    | 0,012   | 0,030  | 0,032 | 0,012 |
| Kreatif   | 0,012    | 0,097   | 0,092   | 0,080 | 0,044  | 0,092     | 0,102    | 0,097   | 0,030  | 0,032 | 0,012 |
| Kinerja   | 0,006    | 0,092   | 0,345   | 0,300 | 0,165  | 0,345     | 0,096    | 0,092   | 0,015  | 0,016 | 0,006 |
| Hadir     | 0,005    | 0,080   | 0,300   | 0,354 | 0,143  | 0,300     | 0,083    | 0,080   | 0,013  | 0,014 | 0,005 |
| Target    | 0,003    | 0,044   | 0,165   | 0,143 | 0,505  | 0,165     | 0,046    | 0,044   | 0,007  | 0,008 | 0,003 |
| Kecepatan | 0,006    | 0,092   | 0,345   | 0,300 | 0,165  | 0,336     | 0,096    | 0,092   | 0,015  | 0,016 | 0,006 |
| inisiasi  | 0,012    | 0,102   | 0,096   | 0,083 | 0,046  | 0,096     | 0,358    | 0,102   | 0,031  | 0,033 | 0,012 |
| inovasi   | 0,012    | 0,097   | 0,092   | 0,080 | 0,044  | 0,092     | 0,102    | 0,347   | 0,030  | 0,032 | 0,012 |
| sosial    | 0,030    | 0,030   | 0,015   | 0,013 | 0,007  | 0,015     | 0,031    | 0,030   | 0,163  | 0,081 | 0,030 |
| aman      | 0,032    | 0,032   | 0,016   | 0,014 | 0,008  | 0,016     | 0,033    | 0,032   | 0,081  | 0,353 | 0,032 |
| Fisik     | 0,012    | 0,012   | 0,006   | 0,005 | 0,003  | 0,006     | 0,012    | 0,012   | 0,030  | 0,032 | 0,804 |



**Standardized Indirect Effects - Estimates**

|           | Motivasi | Kreatif | Kinerja |
|-----------|----------|---------|---------|
| Kreatif   | 0,000    | 0,000   | 0,000   |
| Kinerja   | 0,183    | 0,000   | 0,000   |
| Hadir     | 0,081    | 0,456   | 0,000   |
| Target    | 0,037    | 0,210   | 0,000   |
| Kecepatan | 0,096    | 0,537   | 0,000   |
| inisiasi  | 0,188    | 0,000   | 0,000   |
| inovasi   | 0,183    | 0,000   | 0,000   |
| sosial    | 0,000    | 0,000   | 0,000   |
| aman      | 0,000    | 0,000   | 0,000   |
| Fisik     | 0,000    | 0,000   | 0,000   |



**Indirect Effects - Estimates**

|           | Motivasi | Kreatif | Kinerja |
|-----------|----------|---------|---------|
| Kreatif   | 0,000    | 0,000   | 0,000   |
| Kinerja   | 1,000    | 0,000   | 0,000   |
| Hadir     | 0,450    | 0,870   | 0,000   |
| Target    | 0,247    | 0,478   | 0,000   |
| Kecepatan | 0,517    | 1,000   | 0,000   |
| inisiasi  | 1,046    | 0,000   | 0,000   |
| inovasi   | 1,000    | 0,000   | 0,000   |
| sosial    | 0,000    | 0,000   | 0,000   |
| aman      | 0,000    | 0,000   | 0,000   |
| Fisik     | 0,000    | 0,000   | 0,000   |



Standardized Direct Effects - Estimates

|           | Motivasi | Kreatif | Kinerja |
|-----------|----------|---------|---------|
| Kreatif   | 0,345    | 0,000   | 0,000   |
| Kinerja   | -0,088   | 0,531   | 0,000   |
| Hadir     | 0,000    | 0,000   | 0,859   |
| Target    | 0,000    | 0,000   | 0,395   |
| Kecepatan | 0,000    | 0,000   | 1,012   |
| inisiati  | 0,000    | 0,545   | 0,000   |
| inovasi   | 0,000    | 0,529   | 0,000   |
| sosial    | 0,681    | 0,000   | 0,000   |
| aman      | 0,496    | 0,000   | 0,000   |
| Fisik     | 0,120    | 0,000   | 0,000   |

