

TESIS

**PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH
PENGAYAAN PEKERJAAN DAN RELASI PEGAWAI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN**

HASMAN NUR FADHLY SOLO
MEM 4616104022



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2018**

TESIS

**PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH
PENGAYAAN PEKERJAAN DAN RELASI PEGAWAI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN PANGKAJENE DAN
KEPULAUAN**

HASMAN NUR FADHLY SOLO
MEM 4616104022

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal :

Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si^{XXX}
Ketua

Dr. Miah Said, SE, M.Si
Anggota

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si

Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si.

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2018
Mahasiswa

HASMAN NUR FADHLY SOLO

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, **sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis yang berjudul**” Peran Motivasi Sebagai Mediator Pengaruh Pengayaan Pekerjaan dan Relasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan” dapat terselesaikan dengan baik.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun, agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Makassar, Mei 2018
Penulis

HASMAN NUR FADHLY SOLO

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ketua Komisi Pembimbing Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Miah Said, SE, M.Si atas arahan bimbingannya selama penulis melakukan konsultasi.
2. Tim Penguji Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA dan Dr. Firman Menne, SE, M.Si, Ak.Ca atas saran dan kritik yang konstruktif secara ilmiah dalam penyempurnaan karya ilmiah ini.
3. Prof. Dr. Ir. H. M. Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa.
4. Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bosowa.
5. Dr. H. Muhammad Yusuf Saleh, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak memberikan motivasi dan saran-saran kepada penulis.
6. Seluruh karyawan dan staf Pascasarjana Universitas Bosowa.
7. Sujud Spesial dan terima kasih tak terhingga penulis persembahkan kepada Ibunda tercinta, atas kasih sayang, dorongan yang kuat dan doa yang tiada hentinya untuk penulis.

Makassar, Mei 2018
Penulis

HASMAN NUR FADHLY SOLO

ABSTRAK

HASMAN NUR FADHLY SOLO, Peran Motivasi Sebagai Mediator Pengaruh Pengayaan Pekerjaan dan Relasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, (*Dibimbing oleh Muh. Yusuf Saleh dan Miah Said*).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis dan menginterpretasi : 1) Pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap motivasi pegawai; 2) Pengaruh relasi pegawai terhadap motivasi pegawai; 3) pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; 4) Pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai maupun melalui mediasi motivasi pegawai; 5) pengaruh relasi pegawai terhadap kinerja pegawai maupun melalui mediasi motivasi pegawai.

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Populasi berjumlah 104 orang, penentuan sampel dengan rumus slovin sehingga diperoleh sampel 51 orang, teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Penelitian ini dianalisis dengan software SmartPLS3 berbasis varians.

Hasil penelitian ini yakni : 1) Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai; 2) Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai; 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja; 5) Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja.

Kata Kunci : Pengayaan Pekerjaan, Relasi Pegawai, Motivasi dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

HASMAN NUR FADHLY SOLO, *Motivation Role as Mediator Influence of Work Enrichment and Employee Relation to Employee Performance of Regional Secretariat of Pangkajene and Kepulauan Regency (Guided by Muh. Yusuf Saleh and Miah Said).*

This study aims to test, analyze and interpret: 1) The influence of work enrichment on employee motivation; 2) The influence of employee relations on employee motivation; 3) the influence of motivation on employee performance; 4) The influence of work enrichment on employee performance or through mediation of employee motivation; 5) the influence of employee relations to employee performance or through mediation of employee motivation.

Design in this research using quantitative research method by using survey method. Population amounted to 104 people, the determination of samples with slovin formula so that samples obtained 51 people, the sampling technique used is purposive sampling. The study was analyzed using the variance-based SmartPLS3 software.

The results of this study are: 1) Enrichment of work has a positive and significant impact on employee motivation; 2) Employee relations have a positive and significant impact on employee motivation; 3) Motivation has a positive and significant effect on employee performance; 4) Enrichment of work has a positive and significant impact on performance and through mediation of work motivation; 5) Employee relations have a positive and significant impact on performance and through mediation of work motivation.

Keywords : *Work Enrichment, Employee Relations, Employee Motivation and Performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORISINALAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	8
BAB II. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	
A. Deskripsi Teori	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2. Pengayaan Pekerjaan	13
a. Defenisi Pengayaan pekerjaan.....	13
b. Indikator Pengayaan pekerjaan	15
c. Desain Pengayaan pekerjaan	16
3. Relasi Pegawai.....	17
a. Defenisi Relasi Pegawai.....	17

b. Tujuan Kegiatan Relasi Pegawai.....	20
c. Bentuk Kegiatan Relasi Pegawai	21
4. Motivasi.....	22
a. Defenisi Motivasi.....	22
b. Jenis –Jenis Teori Motivasi.....	24
c. Langkah-Langkah Memotivasi	29
d. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	30
5. Kinerja Pegawai.....	31
a. Defenisi Kinerja Pegawai.....	31
b. Tujuan Penilaian Kinerja	33
c. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	34
B. Penelitian Terdahulu.....	35
1. Pengaruh Pengayaan pekerjaan Terhadap Motivasi	35
2. Pengaruh Relasi pegawai Terhadap Motivasi	37
3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	37
4. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kinerja	38
5. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Kinerja.....	38
C. Kerangka Pikir	39
D. Hipotesis	42
1. Hipotesis 1.....	42
2. Hipotesis 2.....	43
3. Hipotesis 3.....	44
4. Hipotesis 4.....	45
5. Hipotesis 5.....	46

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	48
B. Desain dan Jenis Penelitian.....	49
C. Populasi, dan Teknik Penentuan Sampel Penelitian.....	50
1. Populasi Penelitian.....	50
2. Sampel Penelitian.....	50

3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian.....	50
D. Jenis dan Sumber Data	52
1. Jenis Data	52
2. Sumber Data.....	53
E. Metode Pengumpulan Data.....	54
F. Teknik Analisis Data	55
1. <i>Outer Model</i>	58
2. <i>Inner Model</i> (Model Struktural)	61
G. Variabel Penelitian.....	62
H. Definisi Operasional Variabel Penelitian	62
1. Variabel Eksogenus Motivasi	62
2. Variabel Eksogenus Pengayaan pekerjaan.....	63
3. Variabel Eksogenus Relasi Pegawai.....	64
4. Variabel Endogenus Kinerja Pegawai.....	64

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden.....	68
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
2. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	69
3. Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
4. Responden Berdasarkan Usia	71
5. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
B. Deskripsi Variabel Penelitian.....	73
1. Motivasi	73
2. Pengayaan Pekerjaan.....	75
3. Relasi Pegawai	76
4. Kinerja Pegawai	78
C. Pengujian <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	79
1. Motivasi	80
2. Pengayaan Pekerjaan.....	82
3. Relasi Pegawai	84

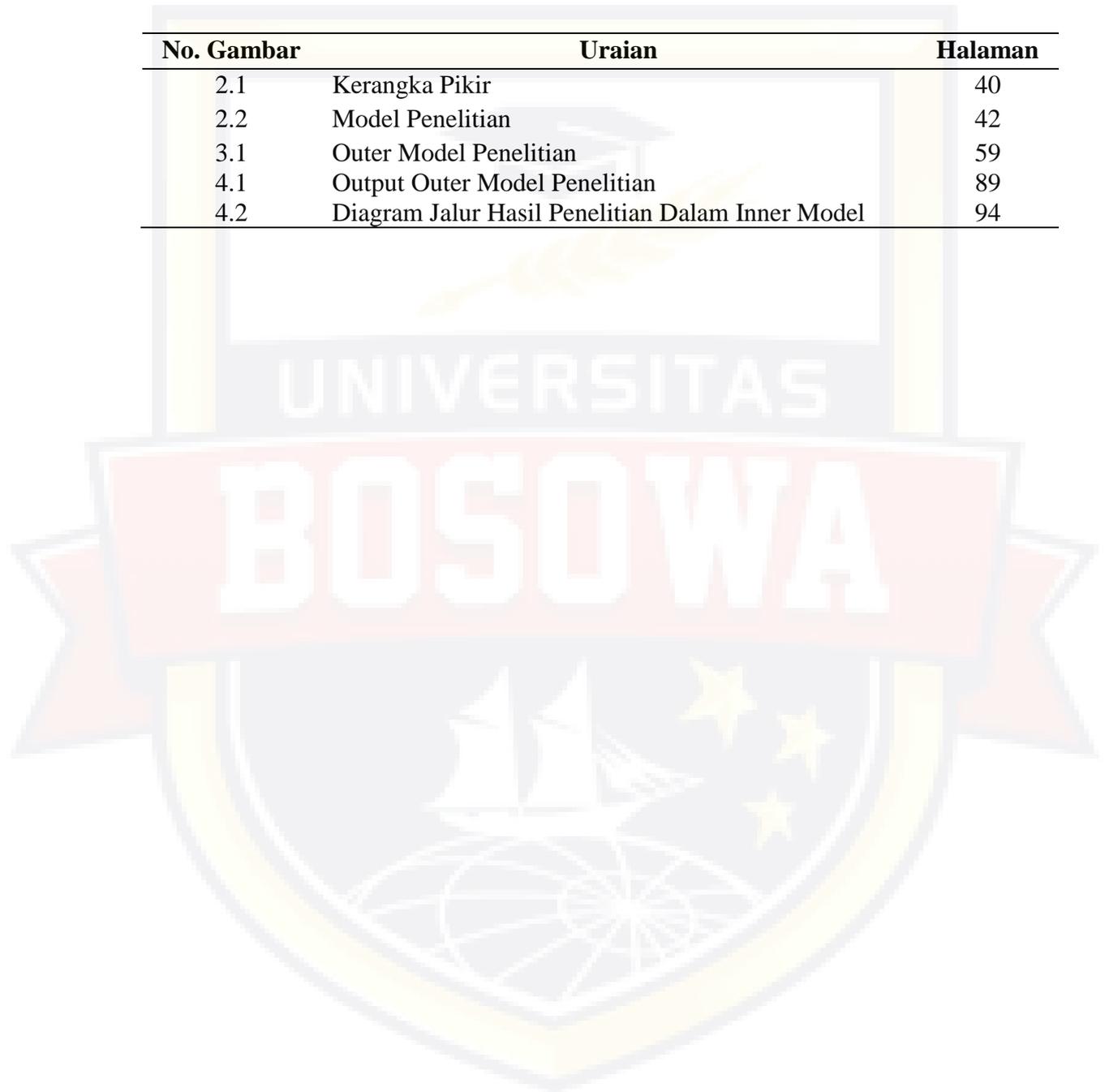
4. Kinerja Pegawai	86
D. Pengujian Asumsi Klasik Linearitas Model	89
E. Evaluasi <i>Goodnes of Fit</i> Model Penelitian	90
1. Evaluasi <i>Goodnes of Fit Outer</i> Model	91
a. <i>Convergent Validity</i>	91
b. <i>Discriminat Validity</i>	92
c. <i>Composite Reliability</i>	93
2. Pengujian Hipotesis Model Struktural	94
a. Pengujian Hipotesis 1.....	95
b. Pengujian Hipotesis 2.....	96
c. Pengujian Hipotesis 3.....	96
d. Pengujian Hipotesis 4.....	97
e. Pengujian Hipotesis 5.....	98
3. Koefisien Determinasi Total.....	98
F. Pembahasan Hasil Penelitian	100
1. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Motivasi Pegawai.....	100
2. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Motivasi Pegawai	103
3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	105
4. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai.....	106
5. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.....	107
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	109
B. Saran-Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Uraian	Halaman
2.1	Kerangka Pikir	40
2.2	Model Penelitian	42
3.1	Outer Model Penelitian	59
4.1	Output Outer Model Penelitian	89
4.2	Diagram Jalur Hasil Penelitian Dalam Inner Model	94



DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
3.1	Distribusi Sampel Penelitian	52
3.2	Defenisi Operasional Variabel Penelitian	64
4.1	Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	69
4.2	Responden Penelitian Berdasarkan Pangkat/Golongan	69
4.3	Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja	70
4.4	Responden Penelitian Berdasarkan Usia	71
4.5	Responden Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
4.6	Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel Motivasi	73
4.7	Persepsi Responden Terhadap Variabel Pengayaan Pekerjaan	75
4.8	Persepsi Responden Terhadap Variabel Relasi Pegawai	77
4.9	Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	79
4.10	Hasil Analisis <i>Confirmatory Factor</i> (CFA) Variabel Intervening Motivasi	81
4.11	Hasil <i>Boostrapping</i> Variabel Intervening Motivasi	82
4.12	Hasil Analisis <i>Confirmatory Factor</i> (CFA) Variabel Eksogenus Pengayaan Pekerjaan	83
4.13	Hasil <i>Boostrapping</i> Variabel Eksogenus Pengayaan Pekerjaan	84
4.14	Hasil Analisis <i>Confirmatory Factor</i> (CFA) Variabel Eksogenus Pengayaan Pekerjaan	85
4.15	Hasil <i>Boostrapping</i> Variabel Eksogenus Pengayaan Pekerjaan	86
4.16	Hasil Analisis <i>Confirmatory Factor</i> (CFA) Variabel Endogenus Kinerja Pegawai	87
4.17	Hasil <i>Boostrapping</i> Variabel Endogenus Kinerja Pegawai	88
4.18	Hasil Uji Linearitas	90
4.19	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	92
4.20	<i>Composite Reliability</i>	93
4.21	Hasil Pengujian <i>Path Coefficient</i> (Koefisien Jalur) Dalam <i>Inner Model</i>	95
4.22	Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	100

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Judul Tabel
1	Kuesioner Penelitian
2	Mapping Jurnal
3	Rekapitulasi Jawaban Responden
4	Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Responden
5	<i>Outer Loading (Loading Factor)</i>
6	<i>Bootrapping (Outer Weight)</i>
7	Hasil Uji Linearitas
8	<i>Construct Reliability and Validity</i>
9	<i>Path Coeficients</i>
10	<i>R-Square</i>

BOSOWA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah organisasi tergantung pada kemampuan dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusianya karena sumber daya manusia inilah yang akan menjadi *competitive advantage* dari sebuah perusahaan. Seperti yang diutarakan oleh Porter (2008, p.13).

Permasalahan yang muncul terletak pada bagaimana mempertahankan karyawan untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada, dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya (Kartika, 2010, p.101). Salah satunya dengan cara melakukan *job enrichment* terhadap karyawan. Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) adalah pendekatan desain pekerjaan yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pegawai merupakan suatu potensi yang berarti dalam sebuah organisasi, di mana potensi tersebut dapat dikembangkan lebih baik dari sebelumnya. organisasi harus menyadari bahwa karyawan merupakan ujung tombak dan representasi dari kebijakan perusahaan. Baik buruknya kebijakan organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Pegawai dapat bekerja dengan baik apabila

perusahaan dapat memahami bentuk dan komunikasi yang baik antara perusahaan yang diwakili oleh pihak manajemen dan para pegawai sebagai bawahannya.

Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan *Job enrichment* pada para karyawan (Raza dan Nawaz, 2011) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Job Enrichment on Employees; Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan*”. Dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan melalui Pengayaan Pekerjaan (*job enrichment*), maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi untuk dapat memenuhi tanggung jawab yang dibebankan oleh perusahaan. Jadi salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan adalah tingkat tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) memberikan motivasi kerja bagi pegawai dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) pada para karyawan (Raza & Nawaz, 2011, p.221).

Implementasi pengayaan pekerjaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat berbentuk pemberian kesempatan kepada pegawai untuk melakukan dua hal/tugas sekaligus dari pimpinan secara bersamaan, misalnya pegawai diberikan mandat oleh pimpinan untuk mewakili pimpinan menghadiri undangan sekaligus menjadi narasumber dalam kegiatan

tertentu, selain itu wakil dari pimpinan juga diwajibkan untuk membangun komunikasi berkelanjutan atau jaringan dalam menyelesaikan permasalahan tertentu. Implementasi kegiatan ini sudah senantiasa dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, meskipun demikian karena terbatasnya kemampuan SDM masih terdapat permasalahan seperti keterwakilan tidak menggambarkan ataupun menyelesaikan permasalahan karena otoritas pimpinan sangat dibutuhkan.

Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) terbukti mampu mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini pernah dibuktikan oleh penelitian Rompas (2014) ia menemukan bahwa pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) dan *Job Enlargement* pada PT Antam Tbk secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 85,6% terhadap kinerja Karyawan. Dimana secara individu *Job Enrichment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan *Job Enlargement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya pengayaan pekerjaan ternyata juga mampu mempengaruhi motivasi kerja, hal ini pernah dibuktikan oleh hasil penelitian Andreas (2017) menemukan *Job enrichment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya secara signifikan.

Public Relations merupakan fungsi manajemen yang mengatur dan menjaga hubungan baik dengan publiknya. Terdapat dua publik yang menjadi sasaran dari Public Relations yaitu publik internal dan publik eksternal. Salah satu

bentuk hubungan dalam *Public Relations* dalam membina hubungan baik antara organisasi dan pegawainya disebut relasi pegawai (*Employee Relations*).

Kegiatan relasi pegawai (*employee relations*) merupakan kegiatan relasi pegawai (*employee relations*) yang mengatur hubungan antara organisasi dan pegawainya. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menciptakan bentuk hubungan dan komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dalam membina kerjasama dan hubungan yang harmonis diantara keduanya. Pada dasarnya relasi pegawai (*employee relations*) bertujuan untuk mencapai saling pengertian, kerjasama serta loyalitas diantara pihak manajemen dengan pegawainya.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan Sebagai instansi pemerintahan telah melakukan kegiatan relasi pegawai (membina hubungan baik dengan pegawainya). Kegiatan yang dilakukan salah satunya melalui perlakuan adil adalah mengadakan rapat dimana para pegawai dapat mengemukakan pendapatnya didalam meeting tersebut, serta melibatkan dalam kegiatan yang diadakan di luar jam kerja sebagai sarana untuk menjalin hubungan yang harmonis antar pegawainya, selain itu pegawai diberikan waktu untuk beribadah bagi pegawai dilengkapi dengan fasilitasnya, pemberian kesempatan dan peluang yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta kenaikan pangkat, demikian juga tunjangan diberikan secara proporsional. Meskipun pegawai telah diberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan dirinya, relasi pegawai masih terdapat permasalahan yakni terkadang tidak semua pegawai mendapatkan hak dan kesempatan lebih cepat karena masih terdapat nepotisme, sehingga masih mementingkan kedekatan pribadi.

Secara empiris penelitian mengenai pengaruh relasi pegawai (*Employee Relations*) telah dilakukan sebelumnya, misalnya penelitian Nova dan Medya (2017) dengan judul “*Pengaruh Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT. BRI (Persero) Tbk*” menemukan bahwa *Employee Relation* berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero).

Kegiatan relasi pegawai juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini pernah dibuktikan melalui hasil penelitian Nidya (2012) ia menyimpulkan bahwa kegiatan *employee relations* yang diterapkan di PT. PLN (Persero) APJ Surakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan yaitu motivasi kerja meningkat sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini ternyata bertentangan dengan hasil penelitian Supar (2017) menemukan bahwa variabel *Employee Relation* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Syariah CFBC Medan.

Motivasi akan menjadi tolak ukur bagi keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan apabila terjadi penurunan motivasi maka harus diupayakan untuk mencari faktor penyebabnya kemudian mencari pemecahan masalahnya agar tidak menjadi berlarut-larut yang nantinya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Faktor motivasi kerja pegawai perlu mendapat Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hal ini didasarkan pada fenomena

organisasi yang belum mampu mengarahkan sumber daya manusia yang ada sehingga mengakibatkan aktivitas kerja kurang terarah dan hasil kerja pun tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Secara empiris penelitian Nurun, *et. al.* (2017) menemukan bahwa motivasi memang memiliki efek penting pada kinerja karyawan. Ketika karyawan akan mendapatkan beberapa dorongan ekstra dan tenaga kerja, hal itu pasti akan memperbaiki standar kinerja mereka yang khas. Hasil penelitian tersebut ternyata bertentangan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Murti dan Veronika (2013) menunjukkan hasil yang berbeda yakni motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan mengalami penurunan.

Fenomena tersebut merupakan dasar pemikiran peneliti untuk mengkaji lebih dalam permasalahan terjadi, sehingga penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Peran Motivasi Sebagai Mediator Pengaruh Pengayaan Pekerjaan dan Relasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?

2. Apakah relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?
3. Apakah *motivasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?
4. Apakah pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?
5. Apakah relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang diharapkan dalam hasil penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis dan menginterpretasi pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
2. Menganalisis dan menginterpretasi pengaruh relasi pegawai terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
3. Menganalisis dan menginterpretasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

4. Menganalisis dan menginterpretasi pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai maupun melalui mediasi motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.
5. Menganalisis dan menginterpretasi pengaruh relasi pegawai terhadap kinerja pegawai maupun melalui mediasi motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

D. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian tersebut diatas, penelitian ini diharapkan :

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan
 - a. Sebagai bahan pertimbangan teori yang dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan.
 - b. Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan kepustakaan dalam kegiatan belajar mengajar dan kegiatan penelitian serta bahan kajian lebih lanjut oleh segenap civitas akademik.
2. Bagi Pihak Pemerintah

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pegawai, penentu kebijakan, pembuat kebijakan, dan pengambil keputusan dalam rangka pengembangan SDM di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran motivasi sebagai mediator pengaruh pengayaan pekerjaan dan relasi pegawai dalam mempengaruhi kinerja

pegawai. Penelitian ini dilakukan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan. Variabel eksogenus dalam penelitian ini adalah pengayaan pekerjaan dan relasi pegawai, variabel interveningnya adalah motivasi sedangkan variabel endogenusnya adalah kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang akan dianalisis dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sutrisno (2012: 6) mengatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Edy Sutrisno (2012: 9-11) salah satu fungsi MSDM dari 10 fungsi yakni fungsi pengendalian, kegiatan ini merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari

SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan
Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian
Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan
Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi
Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian
Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan
Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
9. Kedisiplin kerjaan
Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena

tanpa adanya kedisiplin kerjaan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”

Sedangkan, menurut Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah

bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

2. Pengayaan Pekerjaan

a. Defenisi Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan (Dian Wijayanto, 2012).

Menurut Mathis dan Jackson (2006) *Job enrichment* adalah peningkatan kedalam sebuah pekerjaan dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan, dan mengevaluasi pekerjaan. Menurut Simamora (2004) model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang berusaha merancang pekerjaan dengan cara memuaskan kebutuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambah sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi,

dan kendali. Perubahan ini akan memberikan tantangan yang lebih besar bagi organisasi dan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengayaan Pekerjaan (*Job enrichment*) adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri (Stephen P. Robbins, 2003, p237).

Berbeda dengan job enlargement, Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) memberikan karyawan tidak hanya lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan tetapi juga lebih banyak tugas untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi keterampilan dan tanggung jawabnya. Pengayaan pekerjaan memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan position's *vertical job loading* (Greenberg dan Baron, 2003).

Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*,

maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) pada para karyawan (Raza & Nawaz, 2011, p.221).

Menurut Andre (2008, p.134), *Job enrichment* adalah mendesain ulang pekerjaan sehingga para pekerja memiliki lebih banyak otonomi, tanggung jawab, dan umpan balik. *Job enrichment* disebut juga dengan vertical loading karena memindahkan pengambilan keputusan lebih rendah dalam struktur, contohnya atasan mengizinkan pekerjanya untuk melakukan suatu tugas secara lengkap dan menilai kinerjanya sendiri. Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) mencoba untuk memperbaiki semua faktor yang dijelaskan dalam model karakteristik pekerjaan

b. Indikator Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) memberikan pekerja otonomi, tanggung jawab dan umpan balik yang lebih. Menurut Andre (2008, p.134), indikator yang digunakan sebagai berikut: a) Memberikan dua tugas atau lebih secara bersamaan (*Put two or more tasks together*), membuat pekerjaan tersebut yang lebih besar, lebih bermakna dan lebih menantang. b) Menciptakan unit kerja alami (*Create natural work units*), membangun pekerjaan berdasarkan tugas yang penting. c) Membangun hubungan dengan konsumen (*Establish client relationships*), membangun hubungan langsung antara pekerja dan pelanggan. d) Memperluas pekerjaan secara vertical (*Expand jobs vertically*), mengambil alih beberapa pekerjaan yang sebelumnya ditugaskan untuk manajemen. e) Membuka saluran umpan balik (*Open feedback channels*), umpan balik bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri, pelanggan, atau manajer.

Ada lima dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang mempengaruhi *job enrichment* biasanya memberikan kontribusi kepada orang-orang yang menikmati pekerjaan menurut Greenberg dan Baron (2003, p214-215):

1. *Skill Variety* – Meningkatkan jumlah individu keterampilan yang digunakan ketika melakukan pekerjaan.
2. *Task Identity* – Mengaktifkan orang untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir.
3. *Task Significance* – Memberikan pekerjaan yang memiliki dampak langsung terhadap organisasi atau para stakeholder.
4. *Autonomy* – Meningkatkan tingkat pengambilan keputusan, dan kebebasan untuk memilih bagaimana dan ketika pekerjaan selesai.
5. *Feedback* – Meningkatkan jumlah pengakuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan mengkomunikasikan hasil karya orang.

Dimensi utama dalam tugas mempengaruhi hasil kerja karyawan yang telah termotivasi secara internal. Berhasil atau tidaknya hasil kerja dalam *job enrichment* tergantung oleh kekuatan karyawan untuk berkembang dan berpikir positif.

c. Desain Pengayaan Pekerjaan

Begitu banyak pekerjaan sangat membosankan dan monoton dan apa yang dapat di lakukan untuk membuat pekerjaan yang ditawarkan lebih memuaskan, dengan mengurangi biaya perekrutan, meningkatkan retensi staff yang berpengalaman dan memotivasi mereka untuk tampil di tingkat yang tinggi. Salah satu faktor kunci dalam design pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) menurut Stephen P. Robbins (2003, p237) adalah:

1. Menggabungkan tugas gabungan berbagai bentuk aktivitas kerja untuk memberikan yang lebih menantang dan kompleks pada tugas pekerjaan. Hal ini memungkinkan pekerja untuk menggunakan berbagai macam keterampilan, variasi tugas yang dapat membuat pekerjaan terasa lebih bermakna dan penting. Hal ini meningkatkan keanekaragaman dan identitas tugas.
2. Menciptakan unit kerja alami salah satu cara memperkaya pekerjaan adalah melalui pembentukan unit kerja yang alami dimana pegawai mendapatkan kepemilikan pekerjaan. Unit kerja berarti bahwa tugas pekerja dilakukan sama, mengartikan dan mengidentifikasi seluruhnya. Kenaikan pekerjaan pada setiap pekerja menunjukkan kemungkinan

bahwa pekerja akan meninjau pekerjaannya yang berarti dan penting yang tidak begitu relevan dan membosankan.

3. Menampilkan Hubungan Pelanggan Pekerja sangat jarang kontak dengan pengguna produk ataupun jasanya. Jika hubungan tersebut dapat dibangun, komitmen kerja dan motivasi biasanya akan meningkat. Hal ini meningkatkan keanekaragaman otonomi, dan umpan balik bagi karyawan.
4. Memperluas Pekerjaan Vertikal Ketika kesenjangan (*gap*) antara “melakukan” dan “mengontrol” dikurangi “*vertical loading*” terjadi, khususnya tanggung jawab yang sebelumnya merupakan tanggung jawab manajemen sekarang didelegasikan kepada pegawai sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Ketika pekerjaan dibebani secara vertikal, otonomi naik, pekerja merasa tanggung jawab personal dan akuntabilitas untuk *outcomes*/dampak dari usaha mereka.
5. Membuka saluran Feedback Dengan meningkatkan umpan balik, pekerja tidak hanya belajar bagaimana sebaiknya mereka menyamakan pekerjaannya, tetapi hanya dengan memperbaiki kinerja mereka, memperburuk atau mengulang pada tingkat yang tetap. Idealnya umpan balik ini menyangkut kinerja yang dapat diterima langsung seperti pekerja melakukan pekerjaannya dan perlu kebiasaan dasar manajemen.

Pengayaan pekerjaan bukan tanpa resiko, mereka yang melakukannya tanpa determinasi untuk melakukannya dengan benar makan akan gagal. Untuk itu faktor faktor diatas juga diperlukan untuk mempertimbangkan bagaimana karyawan dapat menjalankan tanggung jawab tugasnya dengan baik.

3. Relasi Pegawai

a. Defenisi Relasi Pegawai

Salah satu segi hubungan antara perusahaan dengan karyawannya menyangkut apa yang lazim dikenal dengan istilah hubungan pekerja (*employe relation*). Pemeliharaan hubungan pekerja dalam rangka keseluruhan proses manajemen SDM berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang resasi dan harmonis antara manajemen dengan karyawan yang terdapat dalam perusahaan mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan bersama dalam perusahaan. Kekurang berhasilan memelihara hubungan yang serasi dan harmonis ini akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pihak manajemen, tetapi pada kepuasan kerja karyawan juga

Hubungan Pekerja (*Employee Relation*) hubungan pekerja menurut (Rivai, 2008: 489) meliputi: 1) upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang lebih baik; 2) bagaimana manajemen dan departemen sumber daya manusia mempengaruhi kualitas kehidupan kerja; 3) bagaimana peran departemen sumber daya manusia dalam berkomunikasi; dan 4) mengkaji kemungkinan adanya perbedaan antara disiplin preventif dan disiplin korektif.

Salah satu bentuk hubungan dalam *public relations* yang mengatur hubungan antara perusahaan dan para karyawannya adalah *employee relations*. *Employee relations* dilakukan antara lain adalah untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya. Aktivitas hubungan pekerja yang berlangsung dalam organisasi akan berdampak langsung terhadap iklim komunikasi dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi yang di dalamnya terdapat komunikasi yang merupakan hasil dari persepsi karyawan terhadap kegiatan komunikasi yang berlangsung di dalam perusahaan.

Public Relations merupakan fungsi manajemen yang mengatur dan menjaga hubungan baik dengan publiknya. Terdapat dua publik yang menjadi sasaran dari *Public Relations* yaitu publik internal dan publik eksternal. Salah satu bentuk hubungan dalam *Public Relations* dalam membina hubungan baik antara perusahaan dan karyawan disebut hubungan pekerja. Hubungan dengan publik internal sama pentingnya dengan hubungan eksternal. Kedua bentuk hubungan

tersebut diumpamakan bagai kedua sisi mata uang yang mempunyai arti sama dan saling terkait erat satu sama lain.

Publik internal dalam perusahaan atau instansi yaitu seluruh karyawan atau pegawai yang memimpin maupun yang dipimpin sebagai staff pelaksana, mulai dari pesuruh hingga pimpinan tinggi. Publik internal berperan sebagai individu yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri dan sebagai anggota dari perusahaan yang menggerakkan jalannya sebuah perusahaan tersebut. kegiatan hubungan pekerja merupakan kegiatan Internal Relations yang mengatur hubungan antara perusahaan dan karyawannya. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menciptakan bentuk hubungan dan komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dalam membina kerjasama dan hubungan yang harmonis diantara keduanya.

Pada dasarnya hubungan pekerja bertujuan untuk mencapai saling pengertian, kerjasama serta loyalitas diantara pihak manajemen dengan karyawannya. Menciptakan hubungan baik dengan para karyawan dapat dilakukan dengan dengan cara perusahaan memperlakukan karyawan dengan adil, mendapatkan ketenangan dalam bekerja, dan penyalur perasaan. hubungan pekerja pada dasarnya adalah perusahaan harus bisa menganggap bahwa karyawan itu penting dengan perusahaan bisa menghargai karyawan, maka karyawan akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Definisi hubungan pekerja (*employee relations*) menurut Neni Yulianita dalam buku *dasar-dasar public relations* “Hubungan pekerja (*Employee*

relations) yaitu kegiatan *public relations* untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan para karyawannya”. (Neni Yulianita, 2005; 59).

Dengan demikian dapat juga diartikan bahwa hubungan kepegawaian (*employee relations*) tersebut tidak dilihat dalam pengertian yang sempit, yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi dan upah”, yang terkait dengan “lingkungan kerja”. Pengertiannya lebih dari itu, hubungan tersebut dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antara karyawan dengan karyawan lainnya, atau hubungan antara karyawan dan manajemen perusahaan yang efektif.

b. Tujuan Kegiatan Relasi Pegawai

Maksud dan tujuan kegiatan komunikasi hubungan masyarakat internal yang dilaksanakan oleh public relations melalui program kerja hubungan pekerja, antara lain sebagai berikut:

- a. Sebagai sarana komunikasi internal secara timbal balik yang dipergunakan dalam suatu organisasi/ perusahaan.
- b. Untuk menghilangkan kesalah pahaman atau hambatan komunikasi antara manajemen perusahaan dengan para karyawannya.
- c. Sebagai sarana saluran atau alat komunikasi dalam upaya menjelaskan tentang kebijaksanaan, peraturan dan ketatakerjaan dalam sebuah organisasi/perusahaan.
- d. Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan), Ruslan (2002;258)

c. Bentuk Kegiatan Relasi Pegawai

Kegiatan relasi pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilaksanakan dalam bentuk berbagai macam aktivitas dan program, antara lain:

1. Program pendidikan dan pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan oleh perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (*skill*) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan lain sebagainya.

2. Program motivasi kerja berprestasi

Program tersebut dikenal dengan istilah *Achievment motivation training* (AMT), dimana dalam pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi (etos) kerja serta disiplin karyawan dengan harapan-harapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

3. Program penghargaan

Program penghargaan yang dimaksudkan disini adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap perusahaan.

4. Program acara khusus (*special events*)

Yakni merupakan program khusus yang sengaja dirancang diluar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka *event* ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olah raga, lomba dan hingga berpiknik bersama

yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawannya. Kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama diantara sesama karyawan dan pimpinan.

5. Program media komunikasi internal

Membentuk media komunikasi internal melalui buletin, *news release* (majalah dinding) dan majalah perusahaan / PR yang berisikan pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan. (Ruslan, 2002;259-260)

4. Motivasi

a. Defenisi Motivasi

Harbani (2010:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Pengertian motivasi menurut Edy Sutrisno (2012: 109) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.”

Menurut Robbins dan Judge (2011: 238) lebih spesifik mengatakan bahwa, “*Motivation is the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*” Artinya menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2012: 379) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.” Sedangkan Sardiman (2011: 73) “Motivasi berpangkal dari kata “motif” yang diartikan daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas - aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan”.

Hasibuan (2013) yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi Intrinsik
Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif -motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.
2. Motivasi Ekstrinsik
Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya.

Menurut Danang Sunyoto (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

6. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
7. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
8. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
9. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
10. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
11. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Dari pendapat beberapa ahli yang mengemukakan pengertian motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri seseorang untuk bekerja atau melakukan sesuatu demi mencapai tujuan tertentu dari organisasi atau dengan kata lain bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan kinerja setiap individu.

b. Jenis-Jenis Teori Motivasi

Menurut Husein Umar dalam Sunyoto Danang (2012:192) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu teori motivasi kepuasan dan teori motivasi proses.

1. Teori kepuasan (*content theory*)

Teori ini mendasarkan pada factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang.

2. Teori kebutuhan

Menurut ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identic dengan Kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun non-material. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Atas dasar asumsi di atas. Kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Sunyoto Danang (2012:194) adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, oksigen, tidur dan sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan berlangsung pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan social (*social needs*)

Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik.

d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas factor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

3. Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alfeder.

Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari Calyton Alfeder sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpaukannya kebutuhan di bawahnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*)

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.

c. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*)

Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

4. Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energy potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:

- ✓ Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
- ✓ Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- ✓ Orang yang memilih kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

b. Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya:

- ✓ Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka bekerja.
- ✓ Mereka cenderung berusaha membina hubungan social yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:

- ✓ Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.

- ✓ Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- ✓ Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
- ✓ Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

5. Teori motivasi proses (process theory of motivation)

Teori ini berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Ada 3 macam teori proses yang utama. antara lain:

a. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu.

Teori ini di dasarkan pada 3 komponen, yaitu:

- ✓ Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
- ✓ Nilai (value) merupakan nilai yang di akibatkan oleh perilaku tertentu.
- ✓ Peraturan, yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

b. Teori keadilan

Dalam hal ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif. Dalam teori keadilan, masukan (*inputs*) meliputi factor-faktor seperti, tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa

kerja, kepangkatan dan produktivitas kerja. Sedangkan hasil (outcome) adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti : gaji, promosi, penghargaan, prestasi dan status.

c. Teori penguatan

Ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:

- ✓ Penguatan positif, bias penguat primer seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguatan sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.
- ✓ Penguatan negative, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang.
- ✓ Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulang kembali.

Sedangkan menurut Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2011:94-100)

mengungkapkan teori motivasi sebagai berikut :

1. Teori kebutuhan
Teori kebutuhan (Abraham Maslow) dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara sesuatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperhatikan perilaku yang gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya.
2. Teori insting
Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evolusi Carles Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelegen merupakan reflek dari insting yang diwariskan. Oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.
3. Teori drive

Woodworth mengungkapkan konsep tersebut sebagai energy yang mendorong suatu organisasi untuk melakukan tindakan. Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidak seimbang atau tekanan.

4. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari kurt lewin. Teori ini merupakan pendekatan konitif untuk mempelajari prilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seseorang karyawan ketimbang pada insting.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan teori-teori menunjukkan berbagai motivasi yang mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Kebutuhan menjadi salah satu motivasi yang penting, kebutuhan manusia ini berbeda-beda bukan hanya dari segi materi maupun non materi.

c. Langkah-Langkah Memotivasi

Menurut Danang Sunyoto (2012:198) dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan, yaitu:

- a. Pemimpin harus tahu apa yang harus dilakukan oleh bawahan.
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- c. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- d. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistik.

Sedangkan menurut Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2012:76-77)

teknik memotivasi karyawan sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan
Pemenuhan kebutuhan merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.
2. Teknik komunikasi persuasi
Teknik komunikasi persuasi merupakan salah satu teknik motivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis.

Berdasarkan pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa memotivasi para karyawan untuk bekerja dapat dilakukan dengan cara memenuhi

kebutuhan-kebutuhan dan juga ditambah dengan menggunakan teknik komunikasi yang baik.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Harbani (2010:152) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Faktor eksteren
 - a. Kepemimpinan
 - b. Lingkungan kerja yang menyenangkan
 - c. Komposisi yang memadai
 - d. Adanya penghargaan akan prestasi
 - e. Status dan tanggung jawab
2. Faktor interen
 - a. Kematangan pribadi
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Keinginan dan harapan pribadi
 - d. Kebutuhan terpenuhi
 - e. Kelemahan dan keborosan
 - f. Kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat diatas bahwa yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren yang mempengaruhi motivasi kerja kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, status dan jabatan. Faktor interen kebutuhan terpenuhi, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor intern yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang maupun dari faktor ekstern yang berasal dari luar diri seseorang pegawai. Sutrisno (2012) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari faktor intern antara lain :

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan .
- e. Keinginan untuk berkuasa.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari ekstern antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja adalah,
- b. Kompensasi yang memadai.
- c. Supervisi yang baik.
- d. Ada jaminan karir.
- e. Status dan tanggungjawab.
- f. Peraturan yang fleksibel.

5. Kinerja Pegawai

a. Defenisi Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntngan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Pengertian kinerja selanjutnya yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67) yang menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kapasitas sumber daya. Implementasi kinerja dilakukan oleh

sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku sumber daya tersebut dalam menjalankan kinerja, Mardjuni (2016).

Sikap seorang atasan akan berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan kepercayaan pada atasan,kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sesuai diprosedur yang telahditetapkan. Efek dari semua itu tentu akan bermuara pada kinerja pegawaiyang semakin turun atau malah sebaliknya, karena atasan merupakanbagian dari penggerak kinerja anak buahnya, menghasilkan kontribusi untuk organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kiranya tidak perlu membicarakan dampak baik dari pamor seorang atasan, pasalnya hal tersebut tentu sudah dapat diperkirakan secara umum. Namun dalam sisi lain dalam penulis akan berbagi cara pandang sebaliknya, penyebab buruknya kinerja pegawai karena kepemimpinan seorang atasan yang kurang berkomitmen. Sehingga menjadikan rasa kepercayaan pada atasan yang rendah, muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan.Ini menjadikan kepuasan kerja pegawai menurun, bisa karena perhatian terhadap kesejahteraan pegawai kurang mendapat perhatian.

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal maupun peran seorang pegawai untuk meningkatkan tugas pokok fungsi suatu organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi karena dapat membantu dalam hal-hal pengambilan keputusan dan pemberian umpan baik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian dapat memberikan masukan informasi yang berguna tentang keberhasilan aktivitas staf misalnya proses penilaian kinerja dapat mengungkapkan keadaan pegawai baik dari segi kemampuan, Komitmen dan penggunaan waktu dalam melakukan aktivitasnya, keadaan tersebut dapat diantisipasi misalnya melalui aktivitas pelatihan maupun pengembangan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011), perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- Mengetahui pengembangan, yang meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- Keperluan perusahaan yang meliputi : (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- Dokumentasi yang meliputi : (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

c. Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2011), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

- *Posisi tawar.* Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengaserikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- *Perbaikan kinerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- *Penyesuaian kompensasi.* Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
- *Keputusan penempatan.* Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.

- *Pelatihan dan pengembangan.* Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
- *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.
- *Evaluasi proses staffing.* Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
- *Ketidakakuratan informasi.* Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.
- *Kesempatan kerja yang adil.* Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.* Departemen SDM membantu karyawan mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

B. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai penelitian sebelumnya sebagai bahan acuan, perbandingan dan pertimbangan. Penelitian yang ditampilkan hanya beberapa yang merupakan acuan utama penelitian ini. Adapun hasil-hasil penelitian tersebut yaitu :

1. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Motivasi

Carissa, dkk. (2017) menemukan bahwa *job enrichment* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan di Pizza Hut Surabaya hal ini berarti dengan memperhatikan *job enrichment* di Pizza Hut Surabaya maka akan dapat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan pada Pizza Hut Surabaya dengan tingkat pengaruh yang tinggi, selain itu juga *job enrichment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja para karyawan pada Pizza Hut Surabaya. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat

meningkatkan pula motivasi kerja karyawan di Pizza Hut Surabaya secara signifikan.

Hasil penelitian Andreas (2017) menemukan *Job enrichment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya secara signifikan. *Job enrichment* merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan guna meningkatkan motivasi instrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja diberikan kekuasaan atas pekerjaannya, mereka dapat membuat pekerjaan mereka menjadi lebih terspesialisir dan sederhana. Dari hal tersebut pekerja dapat mengembangkan kecakapan yang mereka miliki. Selain itu, *job enrichment* mampu membuat pekerja menjadi termotivasi agar berhasil dalam mencapai kepuasan kerja. Sebab dalam *job enrichment* disini pekerja melakukan pekerjaan dengan kemampuan mereka sendiri.

Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan *Job enrichment* pada para karyawan (Raza dan Nawaz, 2011). Dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan melalui *job enrichment*, maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi untuk dapat memenuhi tanggung jawab yang dibebankan oleh perusahaan. Jadi salah satu faktor yang dapat memotivasi karyawan adalah tingkat tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

2. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Motivasi

Penelitian Nova dan Medya (2017) menemukan bahwa *Employee Relation* berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero). Hasil penelitian Nurfauzan (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang searah dan positif antara Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Chubb Safes Indonesia Di Bekasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kegiatan *employee relations* PT. Chubb Safes Indonesia sudah berjalan baik dan harus terus dilanjutkan karena berpengaruh pada motivasi kerja karyawan PT. Chubb Safes Indonesia di Bekasi.

Penelitian Majid (2014) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara *Employee Relations* dengan motivasi kerja artinya semakin baik pengaruh employee relations terhadap karyawan maka motivasi kerja karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Bintaro Jakarta Selatan akan bertambah. Nilai yang diperoleh dari kedua variabel kontribusinya sebesar 94.5%.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Penelitian Sara, *et, al.* (2017) menemukakan manajemen modal manusia dapat menggunakan beragam rencana atau faktor untuk mensimulasikan pekerja, namun manajemen modal manusia harus ingat bahwa faktor motivasi atau rencana yang berbeda akan memiliki pengaruh motivasi yang berbeda terhadap karyawan yang berbeda. Manajer juga harus mempertimbangkan bahwa beragam rencana insentif dapat mempengaruhi karyawan dengan cara yang berbeda, pada posisi yang berbeda pada waktunya, karena perubahan situasi, kebutuhan dan tujuan individual yang terus-menerus. Untuk mendapatkan hasil yang baik dari rencana

motivasi, manajemen modal manusia harus memahami perbedaan nilai, kebutuhan, tugas, tugas, dan tingkat kepuasan karyawan dalam hal meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

4. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kinerja

Penelitian Rompas (2014) menemukan bahwa pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) dan *Job Enlargement* pada PT Antam Tbk secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 85,6% terhadap Kinerja Karyawan. Dimana secara individu hubungan pekerja (*Job Enrichment*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan hubungan pekerja (*Job Enlargement*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Kinerja

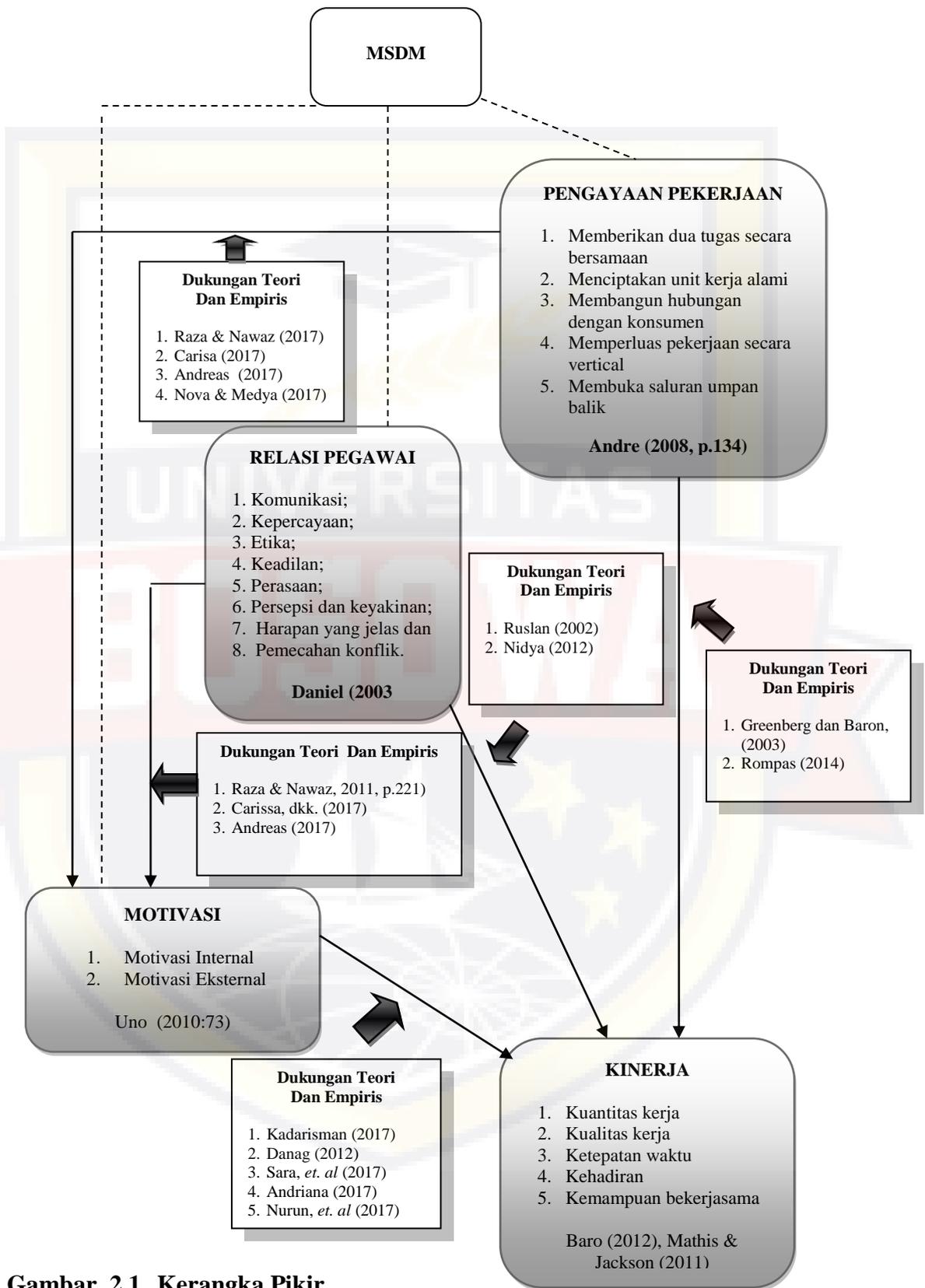
Dari hasil penelitian Nidya (2012) menyimpulkan bahwa kegiatan hubungan pekerja (*employee relations*) yang diterapkan di PT. PLN (Persero) APJ Surakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan yaitu motivasi kerja meningkat sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan. Hubungan antar karyawan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Surakarta menghilangkan kesenjangan antar karyawan, seperti mengucapkan yel-yel sebelum bekerja, mengadakan lomba antar divisi, Manajer menyapa, training, rekreasi bersama, Bimbingan mental. Ditambah dengan penyelenggaraan proses komunikasi dengan memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan sehingga proses komunikasi mampu mendukung secara efektif terselenggaranya proses kegiatan kehumasan dan penerapan kegiatan hubungan pekerja.

C. Kerangka Pikir

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan membutuhkan pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Harbani (2010:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk meningkatkan motivasi pegawai, instansi ini sangat memperhatikan pengayaan pekerjaan dan relasi pegawainya pegawainya. Pengayaan pekerjaan memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan pengayaan pekerjaan pada para karyawan (Raza & Nawaz, 2011, p.221).

Dalam meningkatkan motivasi pegawai instansi ini juga memperhatikan relasi pegawai pegawainya. Kegiatan relasi pegawai dewasa ini tidak hanya untuk meningkatkan hubungan atau produktivitas kerja semata, namun juga untuk dapat memberikan daya dorong/motivasi yang besar kepada pegawai untuk dapat lebih maju menaiki jenjang karir yang ada.

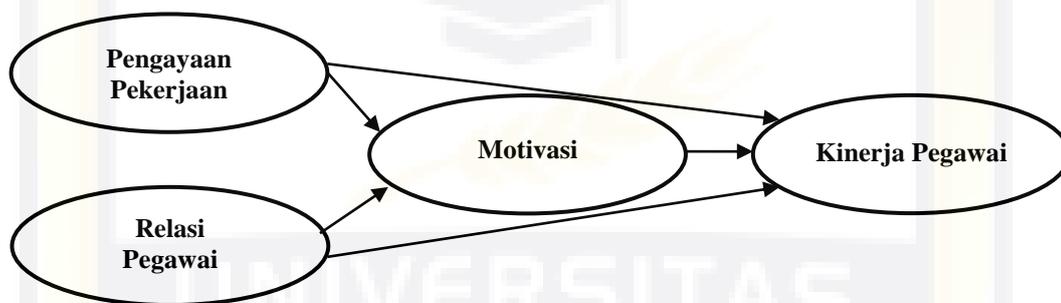


Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Mangkunegara (2011:67) yang menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”. Dengan baiknya motivasi yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan kinerja para pegawainya. Danang Sunyoto (2012:198) mengatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Selain itu Kadarisman (2012: 278) menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan juga dapat ditingkatkan dengan meningkatkan hubungan antar sesama pegawai, karena Tujuan kegiatan relasi pegawai Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan), Ruslan (2002;258). Pengayaan pekerjaan juga mampu memberikan stimulus terhadap peningkatan kinerja pegawai. pengayaan pekerjaan memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan position's *vertical job loading* (Greenberg dan Baron, 2003).

Selanjutnya model penelitian ini dikembangkan dari hasil kajian empiris/penelitian terdahulu, peneliti menggabungkan beberapa penelitian untuk menjadikan sebuah penelitian terbaru dan menerapkannya di bidang instansi pemerintahan, model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.2 Model Penelitian

D. Hipotesis

1. Hipotesis 1

Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan *job enrichment* pada para karyawan (Raza & Nawaz, 2011, p.221).

Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) berpengaruh terhadap motivasi, seperti hasil penelitian Carissa, dkk. (2017) menemukan bahwa *job enrichment* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan di Pizza Hut Surabaya hal ini berarti dengan memperhatikan *job enrichment* di Pizza. Hasil penelitian Andreas (2017)

menemukan *Job enrichment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya secara signifikan.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

2. Hipotesis 2

Kegiatan relasi pegawai dewasa ini tidak hanya untuk meningkatkan hubungan atau produktivitas kerja semata, namun juga untuk dapat memberikan daya dorong/motivasi yang besar kepada pegawai untuk dapat lebih maju menaiki jenjang karir yang ada.

Secara empiris penelitian Nova dan Medya (2017) menemukan bahwa relasi pegawai (*Employee Relation*) berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero). Hasil penelitian Nurfauzan (2015) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh yang searah dan positif antara Kegiatan *Employee Relations* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Chubb Safes Indonesia Di Bekasi. Penelitian Majid (2014) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara *Employee Relations* dengan motivasi kerja artinya semakin baik pengaruh *employee relations* terhadap karyawan maka motivasi kerja karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Bintaro Jakarta Selatan akan bertambah. Nilai yang diperoleh dari kedua variabel kontribusinya sebesar 94.5%. Demikian juga Penelitian Nova dan Medya (2017)

menemukan bahwa *Employee Relation* berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero).

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

3. Hipotesis 3

Beberapa literatur teori telah menjelaskan mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, misalnya Danang Sunyoto (2012:198) mengatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Selain itu Kadarisman (2012: 278) menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Secara empirikal penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Andriana Rukmana (2017) hasilnya adalah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung, secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Sara, *at, al.* (2017), Nurun, *at. al.* (2017).

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

4. Hipotesis 4

Pengayaan pekerjaan juga mampu memberikan stimulus terhadap peningkatan kinerja pegawai. pengayaan pekerjaan memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan *position's vertical job loading* (Greenberg dan Baron, 2003).

Hasil penelitian terdahulu telah berhasil membuktikan bahwa pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) mampu mempengaruhi kinerja pegawai, seperti hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Penelitian Rompas (2014) menemukan bahwa pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) dan *Job Enlargement* pada PT Antam Tbk secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 85,6% terhadap Kinerja Karyawan. Dimana secara individu *Job Enrichment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan *Job Enlargement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

5. Hipotesis 5

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan juga dapat ditingkatkan dengan meningkatkan hubungan antar sesama pegawai, karena Tujuan kegiatan relasi pegawai Sebagai media komunikasi internal bagi pihak karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan), Ruslan (2002;258).

Hasil penelitian terdahulu telah berhasil membuktikan bahwa relasi pegawai (*employee relation*) mampu mempengaruhi kinerja pegawai, seperti hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Dari hasil penelitian Nidya (2012) menyimpulkan bahwa kegiatan *employee relations* yang diterapkan di PT. PLN (Persero) APJ Surakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan yaitu motivasi kerja meningkat sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan. Hubungan antar karyawan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Surakarta menghilangkan kesenjangan antar karyawan, seperti mengucapkan yel-yel sebelum bekerja, mengadakan lomba antar divisi, Manajer menyapa, training, rekreasi bersama, Bimbingan mental. Ditambah dengan penyelenggaraan proses komunikasi dengan memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan sehingga proses komunikasi mampu mendukung secara efektif terselenggaranya proses kegiatan kehumasan dan penerapan kegiatan *employee relations*.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian pada lokasi tersebut yaitu :

1. Hingga kini ini belum pernah ada penelitian di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan yang meneliti judul penelitian ini.
2. Rumusan masalah yang ditetapkan peneliti sangat sesuai dengan kondisi kantor saat ini.
3. Lokasi penelitian tersebut terjangkau oleh peneliti sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian penelitian.

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan selama 1 bulan, dengan rincian kegiatan, yaitu:

1. Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait serta mengonfirmasi untuk melakukan penelitian.
2. Selanjutnya peneliti memilih dan menghubungi responden yang terpilih dan memberikan kuesioner, serta melakukan wawancara.
3. Peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.
4. Peneliti melakukan olah data dengan bantuan *SPSS 24* dan *Smart PLS3*.
5. Peneliti melakukan penyusunan hasil penelitian.

B. Desain dan Jenis Penelitian

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2015) dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur variabel penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, Menurut Sugiyono (2015) “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Dalam hal ini metode kuantitatif yang digunakan adalah metode survey. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Soemarno (2012) populasi diartikan sebagai himpunan semua hal yang ingin diketahui, dan biasanya juga disebut sebagai "universum". Populasi ini dapat berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen, atau konsep. Populasi juga dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (akan dianalisis). Dalam konteks ini dapat dibedakan antara populasi target dan populasi survei. Populasi target adalah populasi yang telah kita tentukan sesuai dengan permasalahan penelitian, dan hasil penelitian dari populasi ini akan disimpulkan. Populasi survei merupakan populasi yang terliput dalam penelitian. Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan jumlah populasi saat ini mencapai 104 Orang .

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015). Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto (2002) mengemukakan bahwa untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Dalam penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan presisi 10 % untuk menjaga sampel agar tetap representative.

Untuk memenuhi kriteria tersebut maka pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Singarimbun (2006:62) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95 %)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 104 orang. Presisi pengambilan sampel adalah % untuk menjaga representatif dari sampel penelitian.

Adapun perhitungannya :

$$n = \frac{104}{1+104(0,1)^2} =$$

$$n = 51 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian berjumlah 51 orang.

Dari jumlah sampel sebanyak 51 orang, maka penulis melakukan pengambilan sampel dengan teknik *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2015) *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik ini meliputi sampel sistematis, kuota, insidental, *purposive*, jenuh dan *snowball*.

Dari kesemua teknik tersebut teknik sampel yang akan digunakan peneliti adalah teknik *purposive sampling*, yakni teknik sampel dengan penentuan tertentu.

dalam pengambilan sampel, peneliti menentukan sampel berdasarkan golongan.

adapun sampel yang ditentukan peneliti yakni :

Tabel 3.1
Distribusi Sampel Penelitian

No	Pangkat/Golongan	Jumlah Sampel
1	I/a	8 Orang
2	I/b	
3	I/c	
4	I/d	
5	II/a	13 Orang
6	II/b	
7	II/c	
8	II/d	
9	III/a	17 Orang
10	III/b	
11	III/c	
12	III/d	
13	IV/a	13 Orang
14	IV/b	
15	IV/c	
16	IV/d	
17	IV/e	
TOTAL SAMPEL		51 Orang

Sumber : Data Primer (2018)

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data kuantitatif

Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah pegawai, hasil analisis data penelitian, dll.

b. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah gambaran umum lokasi penelitian.

2. Sumber Data

Adapun sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Sumber Primer

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan.

b. Sumber Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2015). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, kuesioner maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka. Dalam studi pustaka, penulis membaca literatur-literatur yang dapat menunjang penelitian, yaitu literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Metode Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung untuk memperoleh data yang

lebih lengkap dan akurat. Wawancara yang dilakukan yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.

- b. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada responden yang merupakan pegawai untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- c. Studi Pustaka, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan bersumber dari media cetak seperti buku, majalah, koran maupun hasil penelitian.

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang diteliti, maka langkah selanjutnya mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur jawaban responden adalah menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2015). Caranya menghadapkan responden dengan daftar pertanyaan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden.

Indikator ukuran skor tersebut yaitu : 1) Jawaban sangat setuju dengan nilai skor 5 menggunakan notasi (SS); 2) Jawaban setuju dengan nilai skor 4 menggunakan notasi (S); 3) Jawaban netral dengan nilai skor 3 menggunakan notasi (N); 4) Jawaban tidak setuju dengan nilai skor 2 menggunakan notasi (TS); 5) Jawaban sangat tidak setuju dengan nilai skor 1 menggunakan notasi (STS).

F. Teknik Analisis Data

Selama ini banyak penelitian menggunakan analisis regresi, namun analisis ini memiliki kelemahan yang fundamental yaitu analisis regresi tidak dapat

menganalisis pengaruh dari berbagai variabel seperti variabel independent, variabel intervening dan variabel dependent yang memiliki hubungan sangat kompleks. Analisis regresi hanya dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap variabel dependen secara sederhana. Pada Kondisi yang kompleks, dapat digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Pada analisis jalur jika variabel yang terjadi berbentuk laten, maka analisis data yang lebih tepat adalah pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*).

Melihat bentuk model dan jumlah variabel dependen yang lebih dari satu, maka model penelitian ini lebih tepat di analisis dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan varian atau *partial least square* (PLS).

Structural Equation Modelling (SEM) merupakan sebuah metode yang terbentuk karena adanya masalah pengukuran suatu variabel dimana terdapat suatu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (Santoso, 2012 : 1). Variabel – variabel yang tidak dapat terukur tersebut dinamakan sebagai variabel laten dimana membutuhkan sebuah variabel manifes sebagai indikator atau alat ukur variabel laten tersebut. Dalam perkembangannya, SEM menjadi metode yang populer karena dapat diaplikasikan pada beberapa analisis, seperti analisis *causal modelling*, *confirmatory analysis*, *second order factor analysis*, analisis

regression models, analisis covariance structure models, dan analisis correlation structure models (Mustafa dan Wijaya, 2012 : 4-5).

Terdapat beberapa metode estimasi pada metode SEM, yaitu *Instrument Variable (IV)* , *Two Stage Least Square (TSL)*, *Unweighted Least Square (ULS)*, *Generalize Least Square (GLS)*, *Maximum Likelihood (ML)*, *Weighted Least Square (WLS)*, dan *Diagonally Weighted Least Square (DWLS)*. Akan tetapi semua metode estimasi SEM tersebut memiliki kekurangan, yaitu membutuhkan sampel yang berjumlah besar dan data yang harus berdistribusi normal. Oleh karena itu, dikembangkan sebuah metode alternatif untuk mengestimasi SEM yang bertujuan untuk mengatasi kekurangan pada metode - metode lain, yaitu metode *Partial Least Square (PLS)*.

Partial Least Square (PLS) merupakan salah satu metode alternatif estimasi model untuk mengelola *Structural Equation Modelling (SEM)*. Desain PLS dibuat untuk mengatasi keterbatasan metode SEM. Pada metode SEM mengharuskan data berukuran besar, tidak ada *missing values*, harus berdistribusi normal, dan tidak boleh memiliki multikolinieritas, sedangkan pada PLS menggunakan pendekatan *distribution free* dimana data dapat berdistribusi tertentu. Selain itu PLS juga dapat digunakan pada jumlah sampel yang kecil. (Mustafa dan Wijaya, 2012 : 11).

Alasan digunakan PLS dalam penelitian ini adalah berdasarkan pertimbangan bahwa (1) metode statistik ini tepat digunakan dalam menguji efek prediksi hubungan antar variabel laten dalam suatu model, (2) PLS dapat dijalankan pada sampel dengan jumlah kecil, tidak mensyaratkan data

berdistribusi normal, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori lemah (Abdillah, 2015).

Maka untuk memprediksi nilai variabel laten yang kompleks, maka harus dilakukan pengukuran yang lebih lanjut, pengukuran tersebut biasanya disebut sebagai indikator atau variabel manifes (*manifest variable*). Karena model penelitian ini melibatkan beberapa variabel laten dan perlu dianalisis indikatornya, maka harus dibuat model *Structural Equation Model* (SEM). Untuk mengatasi keterbatasan kekurangan SEM pada jumlah dan distribusi data, maka penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Seiring dengan kemajuan teknologi informasi, muncullah beberapa *software* khusus untuk menganalisis model SEM seperti LISREL, AMOS, dan R. Dengan menggunakan *software* ini, sebuah model yang kompleks dapat diuji, baik hubungan antara variabel manifes (indikator) dengan variabel laten, maupun hubungan antar variabel laten.

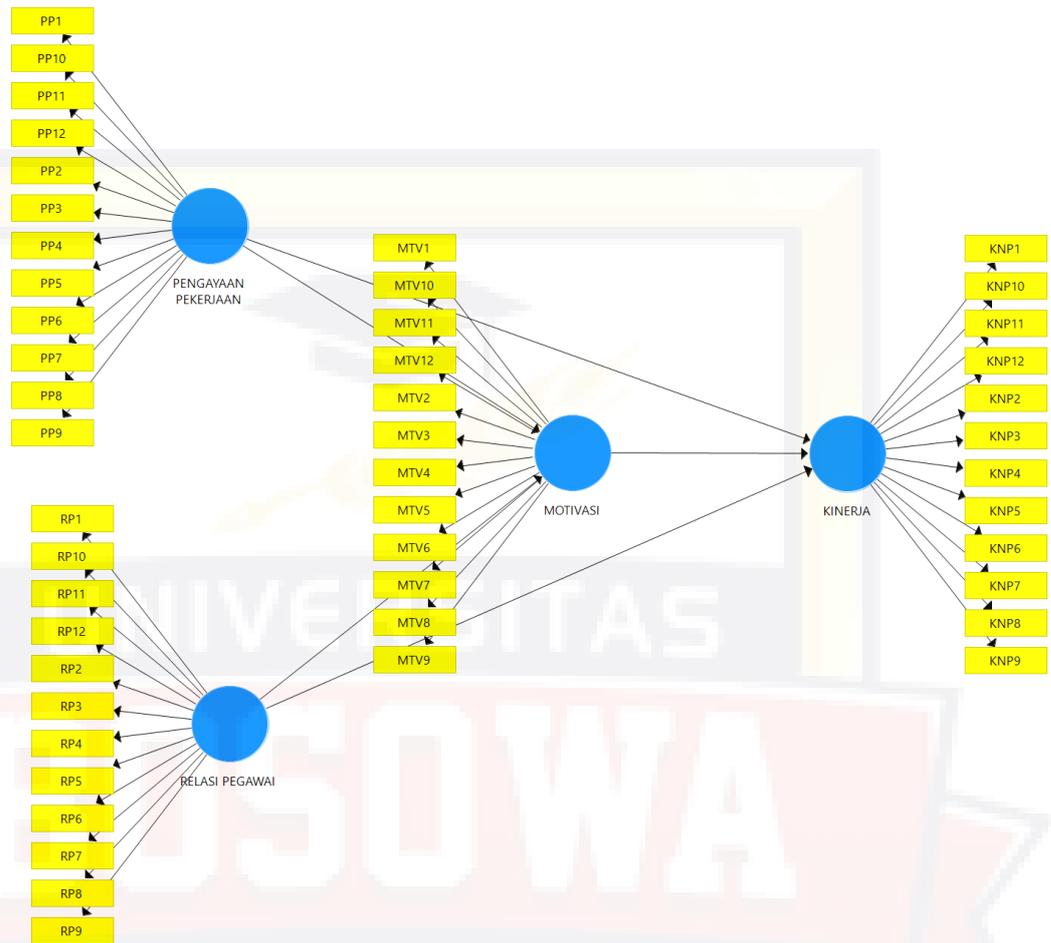
Pengembangan *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah menggambarkan sebuah *path diagram* berdasarkan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya.

Metode analisis data dengan menggunakan *Partial least square* (PLS) adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis varian (*variance*). Evaluasi terhadap model *Partial Least Squares* (PLS) dalam contoh penelitian ini didasari oleh 2 (dua) evaluasi mendasar yaitu evaluasi model hasil pengukuran outer model dan evaluasi model struktural (Saleh, 2013).

1. *Outer Model* (Model Pengukuran)

Evaluasi pengukuran *outer model Partial Least Square* (PLS) adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria uji validitas pada sebuah penelitian mengacu pada besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya.

Outer model terdiri atas uji validitas konstruk dan uji reliabilitas instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya di ukur (Cooper dan Schindler, 2014). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Pengujian validitas internal yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah jenis pengujian validitas konstruk karena menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Uji validitas konstruk terdiri atas: validitas konvergen dan validitas diskriminan.



Gambar 3.1 Outer Model Penelitian

a. Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Convergent Validity adalah mengukur validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing – masing indikator variabel. Suatu indikator dikatakan mempunyai reabilitas yang baik, jika nilai *outer loading* di atas 0,70 Jonathan (2014). Sedangkan nilai *outer loading* masih dapat ditolerir hingga 0,50 dan dibawah dari nilai 0,50 dapat didrop dari analisis (Ghozali, 2015).

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant validity*)

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (Akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi dengan korelasi antara konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk terhadap konstruk lainnya dalam model maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0.5, (Ghozali, 2015).

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksinya.

PLS juga memiliki pengujian reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Abdillah, 2015). Dalam PLS uji reliabilitas dapat menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun, menurut Abdillah (2015) metode dengan menggunakan

composite reliability lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Selain itu, *outer model* juga dapat dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi dari masing-masing *loading factor* setiap konstruk.

2. *Inner Model* (Model Struktural)

Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kasualitas antar variabel laten. Melalui proses *bootsrapping*, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kasualitas.

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika nilai R^2 sebesar 0,63 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 63 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model yang diajukan. Namun R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model karena dasar hubungan teoritis adalah parameter paling utama untuk menjelaskan hubungan kasualitas tersebut. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus diatas 1,96 untuk $\alpha = 0,05$, Ghozali (2015).

G. Variabel Penelitian

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel eksogenus merupakan variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Variabel tersebut adalah pengayaan pekerjaan, relasi pegawai dan motivasi.
2. Variabel intervening merupakan variabel yang menjadi perantara (mediasi) antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus. Variabel tersebut adalah variabel gaya motivasi.
3. Variabel endogenus merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain. Variabel tersebut dalam hal ini adalah kinerja pegawai dan motivasi.

H. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Eksogenus Motivasi

Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Beliau juga mengatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Variabel motivasi akan diukur oleh indikator yang disampaikan oleh Uno (2010:73) ia menyatakan ada dua dimensi dan indikator motivasi kerja, antara lain:

1. Dimensi Motivasi Internal, dengan indikatornya :
 - a. Tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas
 - b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
 - c. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
 - d. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
 - e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
 - f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
 - g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya
2. Dimensi Motivasi Eksternal dengan indikatornya :
 - a. Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
 - b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
 - c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan
 - d. Insentif yang diterima sudah sesuai harapan
 - e. Pemberian tunjangan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku

2. Variabel Eksogenus Pengayaan Pekerjaan (*Job enrichment*)

Job enrichment memberikan pekerja otonomi, tanggung jawab dan umpan balik yang lebih. Menurut Andre (2008, p.134), indikator yang digunakan sebagai berikut: a) Memberikan dua tugas atau lebih secara bersamaan (*Put two or more tasks together*), membuat pekerjaan tersebut yang lebih besar, lebih bermakna dan lebih menantang. b) Menciptakan unit kerja alami (*Create natural work units*), membangun pekerjaan berdasarkan tugas yang penting. c) Membangun hubungan dengan konsumen (*Establish client relationships*), membangun hubungan langsung antara pekerja dan pelanggan. d) Memperluas pekerjaan secara vertical (*Expand jobs vertically*), mengambil alih beberapa pekerjaan yang sebelumnya ditugaskan untuk manajemen. e) Membuka saluran umpan balik (*Open feedback channels*), umpan balik bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri, pelanggan, atau manajer.

3. Variabel Eksogenus Relasi Pegawai

Relasi Pegawai adalah membangun hubungan baik antara manajer dan karyawan dengan dasar kejujuran, kepercayaan, dan rasa saling menghormati.

(Daniel, 2003), adapun indikatornya yaitu : 1) Komunikasi; 2) Kepercayaan; 3)Etika; 4) Keadilan; 5) Perasaan; 6) Persepsi dan keyakinan; 7) Harapan yang jelas dan 8) Pemecahan konflik.

4. Variabel Endogenus Kinerja Pegawai

Definisi kinerja pegawai dalam penelitian ini pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh pegawai (Mathis dan Jackson, 2011). Indikator penelitian ini didasarkan Uno (2010) ia menyatakan bahwa motivasi pegawai dapat diukur melalui motivasi eksternal dan motivasi internal.

Tabel 3.2
Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Relasi Pegawai	Komunikasi	1. Saya senantiasa berkomunikasi dengan pimpinan ketika ada permasalahan dengan pekerjaan	Daniel (2003)
		2. Koordinasi dan komunikasi antar rekan kerja sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan	
	Kepercayaan	3. Pimpinan terkadang mempercayakan kepada saya untuk menyelesaikan permasalahan di suatu daerah	
		Etika	
	Keadilan		
		Perasaan	
	Persepsi dan Keyakinan		
		8. Menunjukkan empati dan perhatian adalah bagian penting dari membangun hubungan saling percaya dengan pegawai	
	9. Komunikasi yang sering dan jujur akan membentuk keyakinan dan persepsi karyawan terkait dengan kenyataan yang sebenarnya di tempat		

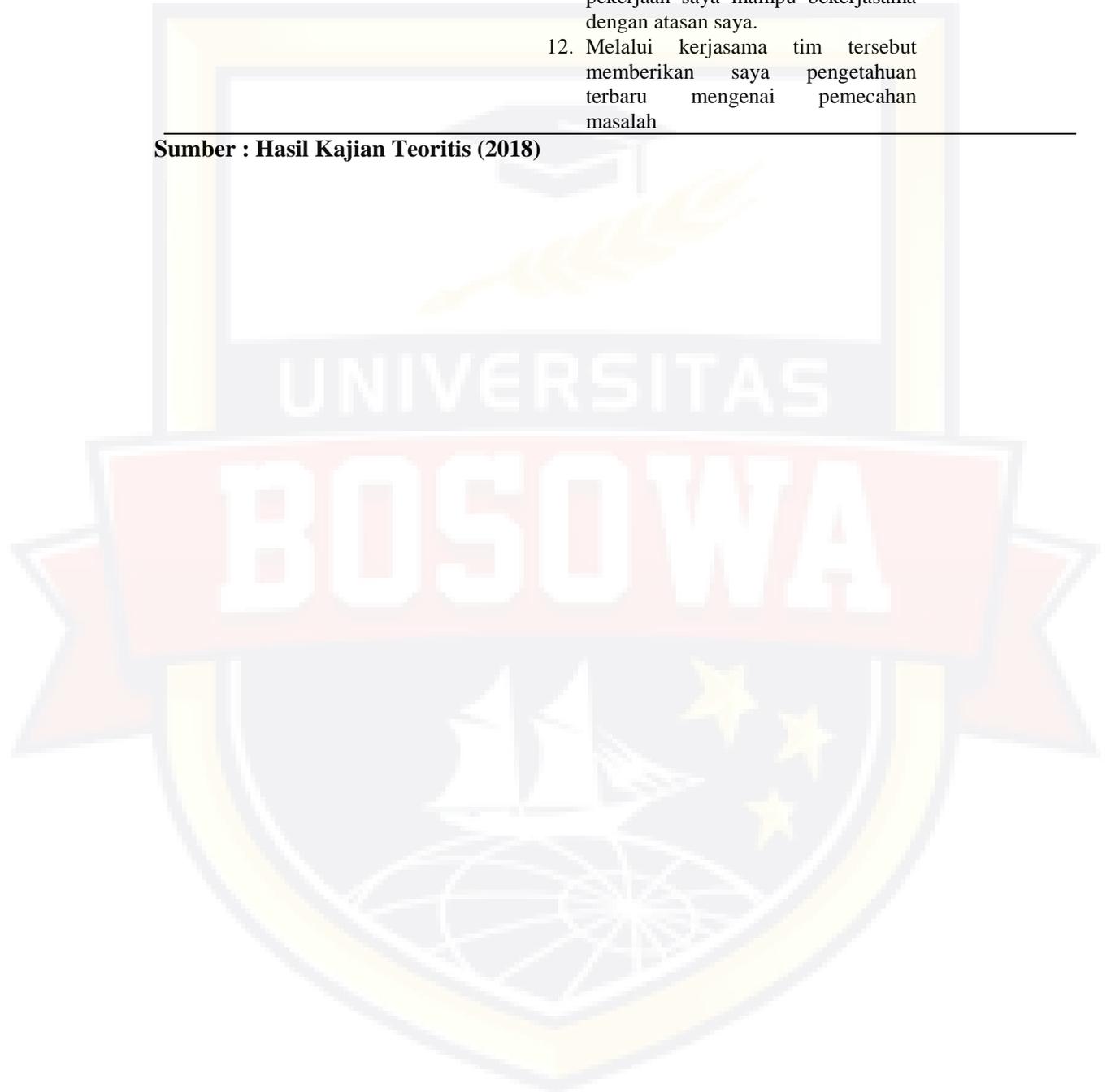
		kerja.	
	Harapan yang jelas	10. Pegawai perlu untuk mengetahui tidak hanya harapan dari pimpinannya, tetapi juga apa yang pimpinan harapkan dari pegawai.	
		11. Bagi pegawai, mengetahui apa yang diharapkan pimpinan dari diri mereka dapat mengurangi stres dan membantu pegawai fokus pada pekerjaan yang dibebankan	
	Pemecahan konflik	12. Menangani konflik yang timbul dan menyelesaikan perselisihan secara adil dan cepat harus menjadi tujuan utama organisasi ini	
Pengayaan Pekerjaan	Memberikan Dua Tugas atau Lebih Secara Bersamaan (<i>Put Two or More Tasks Together</i>)	1. Saya diberikan tanggung jawab terhadap beberapa tugas, seperti menjadi narasumber, penerima tamu penting, mewakili pimpinan dalam acara kantor.	Andre (2008, p.134),
		2. Tanggung jawab yang diberikan saat ini akan menambah jaringan saya dalam bekerja di masa depan	
		3. instansi saya menuntut keterampilan pegawai dalam bekerja.	
	Menciptakan unit kerja alami (<i>Create natural work units</i>)	4. Saya senantiasa mengklasifikasikan tugas-tugas penting dalam daftar prioritas	
		5. Saya sangat menjaga kualitas kerja saya agar tidak bermasalah di kemudian hari	
		6. Pimpinan saya menuntut untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab	
	Membangun hubungan dengan konsumen (<i>Establish client relationships</i>)	7. Saya senantiasa berinteraksi dengan pimpinan maupun delegasi tamu ketika ada acara kantor.	
		8. Melalui hubungan dengan rekan kerja lainnya saya dapat belajar banyak dan menambah pengalaman	
	Memperluas pekerjaan secara vertical (<i>Expand jobs vertically</i>),	9. instansi saya memberikan wewenang kepada saya untuk mengambil keputusan otonom	
		10. Pemberian wewenang kepada saya karena saya memiliki kompetensi yang cukup dalam pengambilan keputusan tertentu	
	Membuka saluran umpan balik (<i>Open feedback channels</i>),	11. Saya mendapatkan masukan dan saran dari atasan mengenai kinerja saya	
		12. Saya senantiasa mendapatkan kritik dan saran dari pegawai/rekan kerja lainnya.	
Motivasi Kerja	Motivasi Internal	1. Pegawai harus senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun	Uno (2010:73)

		2. Pegawai telah melaksanakan tugas dan hasilnya telah mencapai target yang telah ditentukan pimpinan	
		3. Saya diberikan balas jasa atas hasil kerja keras saya selama ini di organisasi ini	
		4. Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri.	
		5. Dalam bekerja keseharian saya senantiasa memiliki perasaan yang senang dalam bekerja	
		6. Keinginan utama saya adalah untuk bekerja dan membuktikan kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik	
		7. Saya senantiasa mengutamakan prestasi kerja yang baik daripada hanya melaksanakan tugas	
		8. Melalui pekerjaan ini saya dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.	
		9. Perasaan Senang akan muncul ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.	
	Motivasi Eksternal	10. Saya Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan memperoleh perhatian dari teman dan atasan	
		11. Insentif yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan harapan saya	
		12. Pemberian tunjangan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku	
Kinerja Pegawai	Kuantitas kerja	1. Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran	Baro (2012), Mathis & Jackson (2011)
		2. Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya	
	Kualitas Kerja	3. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	
		4. Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan	
		5. Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan	
	Ketepatan waktu dari hasil	6. Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan	
		7. Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	
	Kehadiran	8. Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar	
		9. Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	

Kemampuan
bekerja sama

10. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya
 11. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerjasama dengan atasan saya.
 12. Melalui kerjasama tim tersebut memberikan saya pengetahuan terbaru mengenai pemecahan masalah
-

Sumber : Hasil Kajian Teoritis (2018)



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sekretariat Daerah (SEKDA) Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Secara Singkat Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Sekretaris Daerah untuk kabupaten/kota diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atas usul Bupati.

A. Karakteristik Responden

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan jumlah populasi saat ini mencapai 104 Orang, dari jumlah populasi tersebut peneliti menentukan sampel sebanyak 51 orang. Responden penelitian ini terbagi dalam beberapa golongan.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin (seks) adalah perbedaan antara perempuan dengan laki-laki secara biologis sejak seseorang lahir. Jenis kelamin pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kategori	Jumlah
1	Laki-Laki	28
2	Perempuan	23
Jumlah Total		51 Orang

Sumber : Data Primer (2018)

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 28 orang berjenis kelamin laki-laki dan 23 orang berjenis kelamin perempuan yang kesemuanya merupakan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil ini menjelaskan bahwa dengan lebih banyaknya pegawai yang berjenis kelamin laki-laki menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah banyak diperankan oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki.

2. Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Penggolongan dan pengelompokan ruang kerja PNS ditandai dengan nama III/C, II/A, I/B, dan sebagainya sesuai dengan jabatan yang diemban. Hal ini biasanya juga berbanding lurus dengan masa kerja yang telah ditempuh. Distribusi sampel Berdasarkan Pangkat/Golongan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Responden Penelitian Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah Sampel
1	I/a	8 Orang
2	I/b	
3	I/c	
4	I/d	
5	II/a	13 Orang
6	II/b	
7	II/c	

8	II/d	
9	III/a	
10	III/b	
11	III/c	17 Orang
12	III/d	
13	IV/a	
14	IV/b	
15	IV/c	13 Orang
16	IV/d	
17	IV/e	
TOTAL SAMPEL		51 Orang

Sumber : Data Primer (2018)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat 13 orang yang memiliki pangkat/golongan IV (Pembina), 17 orang bergolongan III (Penata), 13 orang bergolongan II (Pengatur) dan hanya terdapat 8 orang yang bergolongan I (Juru). Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang paling banyak adalah responden yang memiliki golongan III (Penata).

3. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja dari pertama mulai masuk hingga sekarang masih bekerja. Masa kerja dapat diartikan sebagai sepeinggal waktu yang agak lama dimana seorang tenaga kerja masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas waktu tertentu. Data pegawai berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah
1	0-3 Tahun	4 Orang
2	4-8 Tahun	7 Orang
3	9- 15 Tahun	12 Orang
4	16 – 30 Tahun	13 Orang
5	Lebih Dari 35 Tahun	15 Orang
Jumlah Total		51 Orang

Sumber : Data Primer (2018)

Masa kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan terlihat bervariasi, hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden yang bekerja selama lebih dari 35 tahun merupakan responden terbanyak, kemudian diikuti oleh responden yang memiliki masa kerja 16-30 tahun. Selanjutnya terdapat 12 orang yang memiliki masa kerja selama 9-15 tahun. Responden dengan masa kerja terendah adalah responden yang memiliki masa kerja 0-3 tahun, responden pada golongan ini juga merupakan responden terkecil. Rendahnya responden pada masa kerja 0-3 tahun di instansi ini menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah pegawainya memiliki masa kerja yang dominan sehingga kaya akan pengalaman dan kompetensi.

4. Responden Berdasarkan Usia

Usia adalah lama seseorang hidup di dunia yang dihitung mulai ia lahir hingga kehidupannya saat ini, distribusi responden berdasarkan umur dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Responden Penelitian Berdasarkan Usia

No	Kategori (Tahun)	Frekuensi
1	< 30 Tahun	5 Orang
2	31-40 Tahun	22 Orang
3	41-50 Tahun	9 Orang
4	51-60 Tahun	2 Orang
Jumlah Total		51 Orang

Sumber : Data Primer (2018)

Dari 51 orang responden terdapat 22 orang yang berusia interval 31-40 tahun, 9 orang berusia interval 41-50 tahun, 5 orang berusia kurang dari 30 tahun dan hanya terdapat 2 orang yang berusia interval 51-60 tahun. Hasil ini

menunjukkan bahwa sangat sedikit pegawai yang berusia lanjut, Saat pegawai berusia lanjut, mereka harus melakukan banyak penyesuaian. Umumnya prestasi kerja pegawai usia lanjut dan usia muda kurang lebih sama. Kelemahan yang timbul dalam kaitannya dengan usia sering kali diimbangi dengan peningkatan diberbagai segi lain. Contohnya, beberapa pegawai usia lanjut harus bekerja dengan tempo yang lebih lambat, tapi mereka mengimbangi kekurangan ini dengan meningkatkan keterandalan, kualitas pekerjaan, kehadiran, dan upaya lebih besar.

5. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Kategori (Tahun)	Frekuensi (Orang)
1	SMA/SMK	8 Orang
2	DIPLOMA	7 Orang
3	S1	29 Orang
4	S2	7 Orang
5	S3	-
Jumlah Total		51 Orang

Sumber : Data Primer (2018)

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 29 orang yang berpendidikan sarjana (S1), 7 orang berpendidikan Magister (S2), 7 orang

berpendidikan Diploma dan hanya 8 orang yang berpendidikan SMA/SMK. Tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi pengalaman kerja, dengan arti semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka akan semakin tinggi keahlian dan keterampilan, sehingga pengalaman kerja akan meningkat.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Variabel dalam penelitian ini diukur berdasarkan skala likert. Distribusi persepsi jawaban responden dapat dilihat pada pembahasan berikut ini :

1. Motivasi

Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Beliau juga mengatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Hasil pengukuran persepsi responden terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Distribusi Persepsi Responden Terhadap
Variabel Motivasi

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (%)					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
Indikator Motivasi Internal							
MTV1	Pegawai harus senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun	32	16	3	-	-	4.57
MTV2	Pegawai telah melaksanakan tugas dan hasilnya telah mencapai target yang telah ditentukan pimpinan	30	18	3	-	-	4.53

MTV3	Saya diberikan balas jasa atas hasil kerja keras saya selama ini di organisasi ini	35	14	2	-	-	4.65
MTV4	Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri.	28	19	4	-	-	4.47
MTV5	Dalam bekerja keseharian saya senantiasa memiliki perasaan yang senang dalam bekerja	27	21	3	-	-	4.47
MTV6	Keinginan utama saya adalah untuk bekerja dan membuktikan kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik	28	19	4	-	-	4.47
MTV7	Saya senantiasa mengutamakan prestasi kerja yang baik daripada hanya melaksanakan tugas	30	19	2	-	-	4.55
Indikator Motivasi Eksternal							
MTV8	Melalui pekerjaan ini saya dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.	23	24	4	-	-	4.37
MTV9	Perasaan Senang akan muncul ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.	27	21	3	-	-	4.47
MTV10	Saya Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan memperoleh perhatian dari teman dan atasan	24	24	3	-	-	4.41
MTV11	Insentif yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan harapan saya	22	25	4	-	-	4.35
MTV12	Pemberian tunjangan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku	24	26	1	-	-	4.45
Mean Variabel							4.48

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Dari hasil analisis frekuensi tersebut dapat disimpulkan pada indikator motivasi internal mean MTV1 adalah 4,57, MTV2 memiliki mean 4,53, MTV3 meannya 4,65, MTV4 meannya 4,47, MTV5 meannya 4,47, MTV6 meannya 4,47 dan MTV7 meannya 4,55. Pada indikator motivasi eksternal MTV8 memiliki mean 4,37, MTV9 memiliki mean 4,47, MTV10 memiliki mean 4,41, MTV11 memiliki mean 4,35 dan MTV12 memiliki mean 4,45. Dengan demikian mean variabel motivasi adalah 4,48. MTV3 merupakan pernyataan yang paling tinggi berpengaruh sedangkan MTV11 merupakan pernyataan yang berpengaruh paling kecil terhadap variabel motivasi.

2. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan (Dian Wijayanto, 2012). Hasil pengukuran persepsi responden terhadap variabel pengayaan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Distribusi Persepsi Responden Terhadap
Variabel Pengayaan Pekerjaan

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (orang)					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
Indikator Memberikan Dua Tugas atau Lebih Secara Bersamaan							
PP1	Saya diberikan tanggung jawab terhadap beberapa tugas, seperti menjadi narasumber, penerima tamu penting, mewakili pimpinan dalam acara kantor.	26	23	2	-	-	4.47
PP2	Tanggung jawab yang diberikan saat ini akan menambah jaringan saya dalam bekerja di masa depan	29	19	3	-	-	4.51
PP3	instansi saya menuntut keterampilan pegawai dalam bekerja.	31	17	3	-	-	4.55
Indikator Menciptakan unit kerja alami							
PP4	Saya senantiasa mengklasifikasikan tugas-tugas penting dalam daftar prioritas	21	12	18	-	-	4.06
PP5	Saya sangat menjaga kualitas kerja saya agar tidak bermasalah di kemudian hari	25	23	3	-	-	4.43
PP6	Pimpinan saya menuntut untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab	28	20	3	-	-	4.49
Indikator Membangun hubungan dengan konsumen							
PP7	Saya senantiasa berinteraksi dengan pimpinan maupun delegasi tamu ketika ada acara kantor.	23	19	9	-	-	4.27
PP8	Melalui hubungan dengan rekan kerja lainnya saya dapat belajar banyak dan menambah pengalaman	27	21	3	-	-	4.47
Indikator Memperluas pekerjaan secara vertical							
PP9	instansi saya memberikan wewenang kepada saya untuk mengambil keputusan otonom	25	23	3	-	-	4.43
PP10	Pemberian wewenang kepada saya karena saya memiliki kompetensi yang cukup dalam pengambilan keputusan tertentu	25	22	4	-	-	4.41

Indikator Membuka saluran umpan balik							
PP11	Saya mendapatkan masukan dan saran dari atasan mengenai kinerja saya	24	23	4	-	-	4.39
PP12	Saya senantiasa mendapatkan kritik dan saran dari pegawai/rekan kerja lainnya.	24	23	4	-	-	4.39
Mean Variabel							4.41

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Hasil analisis frekuensi menyimpulkan bahwa pada indikator memberikan dua tugas atau lebih secara bersamaan PP1 memiliki mean 4,47, PP2 meannya 4,51 dan PP3 meannya 4,55. Pada indicator menciptakan unit kerja alami PP4 memiliki mean 4,06, PP5 meannya 4,43 dan PP6 meannya 4,49. Selanjutnya pada indicator membangun hubungan dengan konsumen PP7 memiliki indicator 4,27, PP8 indikatornya 4,47, Indikator memperluas pekerjaan secara vertical mean PP9 yaitu 4,43 dan PP10 meannya 4,41. Indikator membuka saluran umpan balik, mean PP1 adalah 4,39 dan mean PP12 meannya 4,39. Dengan demikian PP3 merupakan pernyataan yang berpengaruh paling tinggi, sedangkan PP4 merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap variabel pengayaan pekerjaan.

3. Relasi Pegawai

Relasi pegawai adalah kegiatan *public relations* untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan para pegawainya. Hasil pengukuran persepsi responden terhadap variabel relasi pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Distribusi Persepsi Responden Terhadap
Variabel Relasi Pegawai

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (orang)					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
Indikator Komunikasi							
RP1	Saya senantiasa berkomunikasi dengan pimpinan ketika ada permasalahan dengan pekerjaan	33	16	2	-	-	4.61
RP2	Koordinasi dan komunikasi antar rekan kerja sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan	28	20	3	-	-	4.49
Indikator Kepercayaan							
RP3	Pimpinan terkadang mempercayakan kepada saya untuk menyelesaikan permasalahan di suatu daerah	25	23	3	-	-	4.43
Indikator Etika							
RP4	Saya senantiasa banyak belajar dari pimpinan terkait dengan teknik penyelesaian suatu masalah	27	21	3	-	-	4.47
RP5	Dalam menjalin hubungan antar sesama rekan kerja maupun pimpinan, etika sangat diperlukan	24	24	3	-	-	4.41
Indikator Keadilan							
RP6	Semua pegawai harus diperlakukan dengan cara yang konsisten dalam situasi yang sama	25	22	4	-	-	4.41
RP7	organisasi harus memperhatikan dan menghargai karyawan yang memang memiliki kinerja lebih baik.	24	23	4	-	-	4.39
Indikator Perasaan							
RP8	Menunjukkan empati dan perhatian adalah bagian penting dari membangun hubungan saling percaya dengan pegawai	19	18	14	-	-	4.10
Indikator Persepsi dan Keyakinan							
RP9	Komunikasi yang sering dan jujur akan membentuk keyakinan dan persepsi karyawan terkait dengan kenyataan yang sebenarnya di tempat kerja.	25	22	4	-	-	4.41
Indikator Harapan yang jelas							
RP10	Pegawai perlu untuk mengetahui tidak hanya harapan dari pimpinannya, tetapi juga apa yang pimpinan harapkan dari pegawai.	25	22	4	-	-	4.41
RP11	Bagi pegawai, mengetahui apa yang diharapkan pimpinan dari diri mereka dapat mengurangi stres dan membantu pegawai fokus pada pekerjaan yang dibebankan	30	18	3	-	-	4.53
Indikator Pemecahan konflik							
RP12	Menangani konflik yang timbul dan menyelesaikan perselisihan secara adil dan cepat harus menjadi tujuan utama organisasi ini	23	26	2	-	-	4.41
Mean Variabel						4.42	

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

Hasil analisis frekuensi memperlihatkan bahwa variabel relasi pegawai, yang terdiri dari indikator komunikasi RP1 memiliki mean 4,61, RP2 meannya 4,49. RP3 pada indikator kepercayaan memiliki mean 4,43, RP4 pada indikator etika memiliki mean 4,47, RP5 memiliki mean 4,41. Pada indikator keadilan mean RP6 yakni 4,41, RP7 meannya 4,39. Selanjutnya pada indikator perasaan mean RP8 adalah 4,10. Pada indikator persepsi dan keyakinan RP9 meannya 4,41. RP10 pada indikator harapan yang jelas meannya 4,41, RP11 meannya 4,53. Kemudian RP12 pada indikator pemecahan konflik memiliki mean 4,41. Dengan demikian pernyataan yang paling tinggi pengaruhnya adalah pernyataan RP1 dan pernyataan yang pengaruhnya paling kecil adalah pernyataan RP8.

4. Kinerja Pegawai

Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Hasil analisis frekuensi membuktikan bahwa KNP1 memiliki mean 4,49, KNP2 memiliki mean 4,59 pada indikator kuantitas kerja. Pada indikator kualitas kerja mean KNP3 adalah 4,55, KNP4 meannya 4,51 dan KNP5 meannya 4,55. Indikator ketepatan waktu dari hasil mean KNP6 adalah 4,55, mean KNP7 adalah 4,18. Indikator kehadiran me KNP8 adalah 4,51, mean KNP9 4,45. Indikator kemampuan bekerjasama yang terdiri dari pernyataan KNP10 meannya 4,45, KNP11 meannya 4,41 dan KNP12 meannya 4,49. Dengan demikian mean variabel kinerja adalah 4,48. Pernyataan yang pengaruhnya paling tinggi yakni

KNP2 dan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya yakni KNP7. Hasil pengukuran persepsi responden terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Distribusi Persepsi Responden Terhadap
Variabel Kinerja

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden (orang)					Mean
		SS	S	N	TS	STS	
Indikator Kuantitas kerja							
KNP1	Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran	28	20	3	-	-	4.49
KNP2	Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya	32	17	2	-	-	4.59
Indikator Kualitas Kerja							
KNP3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	29	21	1	-	-	4.55
KNP4	Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan	27	23	1	-	-	4.51
KNP5	Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan	29	21	1	-	-	4.55
Indikator Ketepatan waktu dari hasil							
KNP6	Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan	31	17	3	-	-	4.55
KNP7	Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	24	12	15	-	-	4.18
Indikator Kehadiran							
KNP8	Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar	27	23	1	-	-	4.51
KNP9	Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	26	22	3	-	-	4.45
Indikator Kemampuan bekerja sama							
KNP10	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya	25	24	2	-	-	4.45
KNP11	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerjasama dengan atasan saya.	25	22	4	-	-	4.41
KNP12	Melalui kerjasama tim tersebut memberikan saya pengetahuan terbaru mengenai pemecahan masalah	28	20	3	-	-	4.49
Mean Variabel							4.48

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 24, 2018 (Lampiran 3)

C. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji dimensionalitas suatu konstruk. Pada umumnya sebelum melakukan analisis

model structural, peneliti terlebih dahulu harus melakukan pengukuran model (*measurement model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut dengan melakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya, sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive contentnya* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator tersebut, Chin dalam Ghozali (2015).

Dalam *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) asumsi *convergent validity* dan signifikansi harus terpenuhi. *Convergent validity* untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading faktornya $\geq 0,50$ masih dianggap cukup. Untuk mencari nilai signifikansi maka harus dilakukan *bootstrapping*, Jika didapat nilai signifikansi dari hasil pengujian *bootstrapping weight t-statistic* (t-tabel) $> 1,96$ maka dapat disimpulkan bahwa indikator konstruk adalah valid (Ghozali, 2015).

Variabel eksogenus pengayaan pekerjaan dan relasi pegawai, variabel endogenus kinerja pegawai serta variabel *intervening* motivasi selanjutnya akan dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berikut ini hasil pengujian yang telah dilakukan :

1. Motivasi

Motivasi terdiri dari 12 variabel manifest, selanjutnya peneliti melakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang bertujuan untuk menguji validitas

outer model (hubungan variabel manifest dengan variabel laten). Hasil analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Hasil Analisis *Confirmatory Factor* (CFA)
Variabel Intervening Motivasi

Variabel Manifest	<i>Loading Factor (Outer Loading)</i>				Ket
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	
MTV1	0,107	-	-	-	Tereduksi
MTV2	0,512	0,430	-	-	Tereduksi
MTV3	0,557	0,533	0,462	-	Tereduksi
MTV4	0,729	0,766	0,784	0,782	Valid
MTV5	0,436	-	-	-	Tereduksi
MTV6	0,621	0,660	0,687	0,689	Valid
MTV7	0,537	0,480	-	-	Tereduksi
MTV8	0,659	0,706	0,711	0,711	Valid
MTV9	0,581	0,604	0,627	0,659	Valid
MTV10	-0,154	-	-	-	Tereduksi
MTV11	0,642	0,669	0,691	0,708	Valid
MTV12	-0,336	-	-	-	Tereduksi

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 5)

Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel motivasi dilakukan dengan cara, item yang nilai *loading factor first order* yang nilainya dibawah 0,50 selanjutnya dikeluarkan (*tereduksi*) dari tahap *confirmatory* tahapan selanjutnya karena memiliki *convergent validity* ($> 0,50$) yang rendah. Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel motivasi dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sebanyak 4 kali, sehingga baru mendapatkan *loading factor* terbaiknya ($> 0,50$)

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap akhir menunjukkan bahwa dari 12 variabel manifest yang dipakai untuk mengukur variabel motivasi hanya terdapat 5 item pernyataan yang nilai *loading factonya* diatas 0,5 yakni MTV4 pada indikator motivasi internal, MTV 6 pada indikator motivasi internal,

MTV8 pada indikator motivasi eksternal, MTV9 pada indikator motivasi eksternal dan MTV11 pada indikator motivasi eksternal.

Selanjutnya dilakukan *bootstrapping* untuk menentukan nilai signifikansi masing-masing item indikator pada tahap *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) akhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 5 item yang mengukur variabel motivasi, kesemuanya memiliki nilai t-hitung diatas t-tabel (1,96). hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Hasil *Boostrapping*
Variabel Intervening Motivasi

No	Manifest	T-Statistics (O/STDEV)	T-tabel	Ket
1	MTV4	6,986	1,96	Signifikan
2	MTV6	4,951	1,96	Signifikan
3	MTV8	5,161	1,96	Signifikan
4	MTV9	5,825	1,96	Signifikan
5	MTV11	7,007	1,96	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 6)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa item variabel motivasi signifikan pada alpha (0,05) dan menjadi manifest variabel motivasi. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengujian diatas bahwa variabel motivasi terdiri dari 5 pernyataan yakni MTV4, MTV6, MTV8, MTV9 dan MTV11.

2. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan terdiri dari 12 variabel manifest, selanjutnya peneliti melakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang bertujuan untuk menguji validitas *outer model* (hubungan variabel manifest dengan variabel laten). Hasil analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12
Hasil Analisis *Confirmatory Factor* (CFA)
Variabel Eksogenus Pengayaan Pekerjaan

Variabel Manifest	<i>Loading Factor (Outer Loading)</i>				Ket
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	
PP1	-0,002	-	-	-	Tereduksi
PP2	0,367	-	-	-	Tereduksi
PP3	0,327	-	-	-	Tereduksi
PP4	0,687	0,705	0,696	0,687	Valid
PP5	0,347	-	-	-	Tereduksi
PP6	0,646	0,640	0,627	0,611	Valid
PP7	-0,026	-	-	-	Tereduksi
PP8	0,497	-	-	-	Tereduksi
PP9	0,721	0,823	0,827	0,830	Valid
PP10	0,649	0,663	0,675	0,690	Valid
PP11	0,432	-	-	-	Tereduksi
PP12	-0,058	-	-	-	Tereduksi

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 5)

Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel pengayaan pekerjaan dilakukan dengan cara, item yang nilai *loading factor first order* yang nilainya dibawah 0,50 selanjutnya dikeluarkan (*tereduksi*) dari tahap *confirmatory* tahapan selanjutnya karena memiliki *convergent validity* ($> 0,50$) yang rendah. Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel pengayaan pekerjaan dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sebanyak 2 kali (tahapan), sehingga baru mendapatkan *loading factor* terbaiknya ($> 0,50$)

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap akhir menunjukkan bahwa dari 12 variabel manifest yang dipakai untuk mengukur variabel pengayaan pekerjaan hanya terdapat 4 item pernyataan yang nilai *loading factornya* diatas 0,5 yakni PP 10 pada indikator memberikan dua tugas atau lebih secara bersamaan, PP4 pada indikator menciptakan unit kerja alami, PP6 pada indikator membangun hubungan dengan konsumen dan PP9 pada memperluas pekerjaan secara vertical.

Selanjutnya dilakukan *bootstrapping* untuk menentukan nilai signifikansi masing-masing item indikator pada tahap *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) akhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 4 item yang mengukur variabel pengayaan pekerjaan, kesemuanya memiliki nilai t-hitung diatas t-tabel (1,96). hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Hasil *Bootstrapping*
Variabel Intervening Motivasi

No	Manifest	T-Statistics (O/STDEV)	T-tabel	Ket
1	PP4	4,383	1,96	Signifikan
2	PP6	4,303	1,96	Signifikan
3	PP9	7,858	1,96	Signifikan
4	PP10	5,136	1,96	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 6)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa item variabel motivasi signifikan pada alpha (0,05) dan menjadi manifest variabel motivasi. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengujian diatas bahwa variabel pengayaan pekerjaan terdiri dari 5 pernyataan yakni PP 10, PP4, PP6 dan PP9.

3. Relasi Pegawai

Relasi pegawai terdiri dari 12 variabel manifest, selanjutnya peneliti melakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang bertujuan untuk menguji validitas *outer model* (hubungan variabel manifest dengan variabel laten). Hasil analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.14
Hasil Analisis *Confirmatory Factor* (CFA)
Variabel Eksogenus Relasi Pegawai

Variabel Manifest	<i>Loading Factor (Outer Loading)</i>				Ket
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	
RP1	0,364	-	-	-	Tereduksi
RP2	0,587	0,653	0,670	0,660	Valid
RP3	0,275	-	-	-	Tereduksi
RP4	0,520	0,705	0,384	-	Tereduksi
RP5	0,559	0,632	0,622	0,617	Valid
RP6	0,592	0,626	0,614	0,621	Valid
RP7	0,189	-	-	-	Tereduksi
RP8	0,145	-	-	-	Tereduksi
RP9	0,642	0,693	0,708	0,716	Valid
RP10	0,205	-	-	-	Tereduksi
RP11	-0,329	-	-	-	Tereduksi
RP12	0,345	-	-	-	Tereduksi

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 5)

Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel relasi pegawai dilakukan dengan cara, item yang nilai *loading factor first order* yang nilainya dibawah 0,50 selanjutnya dikeluarkan (*tereduksi*) dari tahap *confirmatory* tahapan selanjutnya karena memiliki *convergent validity* ($> 0,50$) yang rendah. Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel relasi pegawai dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sebanyak 4 kali, sehingga baru mendapatkan *loading factor* terbaiknya ($> 0,50$)

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap akhir menunjukkan bahwa dari 12 variabel manifest yang dipakai untuk mengukur variabel relasi pegawai hanya terdapat 4 item pernyataan yang nilai *loading factornya* diatas 0,5 yakni RP2 pada indikator komunikasi, RP5 pada indikator etika, RP6 pada indikator keadilan dan RP 9 pada indikator persepsi dan keyakinan.

Selanjutnya dilakukan *bootsrapping* untuk menentukan nilai signifikansi masing-masing item indikator pada tahap *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

akhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 4 item yang mengukur variabel relasi pegawai, kesemuanya memiliki nilai t-hitung diatas t-tabel (1,96). hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15
Hasil *Boostrapping*
Variabel Intervening Motivasi

No	Manifest	T-Statistics (O/STDEV)	T-tabel	Ket
1	RP2	4,359	1,96	Signifikan
2	RP5	3,659	1,96	Signifikan
3	RP6	4,610	1,96	Signifikan
4	RP9	6,112	1,96	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 6)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa item variabel motivasi signifikan pada alpha (0,05) dan menjadi manifest variabel motivasi. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengujian diatas bahwa variabel relasi pegawai terdiri dari 5 pernyataan yakni RP2, RP5, RP6 dan RP 9.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai terdiri dari 12 variabel manifest, selanjutnya peneliti melakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang bertujuan untuk menguji validitas *outer model* (hubungan variabel manifest dengan variabel laten). Hasil analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.16
Hasil Analisis Confirmatory Factor (CFA)
Variabel Eksogenus Kinerja Pegawai

Variabel Manifest	Loading Factor (Outer Loading)				Ket
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	
KNP1	0,283	-	-	-	Tereduksi
KNP2	0,327	-	-	-	Tereduksi
KNP3	0,715	0,860	0,862	0,861	Valid
KNP4	0,498	-	-	-	Tereduksi
KNP5	0,470	-	-	-	Tereduksi
KNP6	0,416	-	-	-	Tereduksi
KNP7	0,697	0,617	0,604	0,591	Valid
KNP8	0,637	0,821	0,818	0,816	Valid
KNP9	0,463	-	-	-	Tereduksi
KNP10	0,541	0,610	0,621	0,631	Valid
KNP11	0,076	-	-	-	Tereduksi
KNP12	-0,318	-	-	-	Tereduksi

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 5)

Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel kinerja pegawai dilakukan dengan cara, item yang nilai *loading factor first order* yang nilainya dibawah 0,50 selanjutnya dikeluarkan (*tereduksi*) dari tahap *confirmatory* tahapan selanjutnya karena memiliki *convergent validity* ($> 0,50$) yang rendah. Hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sebanyak 2 kali (tahapan), sehingga baru mendapatkan *loading factor* terbaiknya ($> 0,50$)

Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) tahap akhir menunjukkan bahwa dari 12 variabel manifest yang dipakai untuk mengukur variabel kinerja pegawai hanya terdapat 4 item pernyataan yang nilai *loading factornya* diatas 0,5 yakni KNP10 pada indikator kemampuan bekerja sama, KNP3 pada indikator kualitas kerja, KNP7 pada indikator ketepatan waktu dari hasil dan KNP8 pada Indikator Kehadiran.

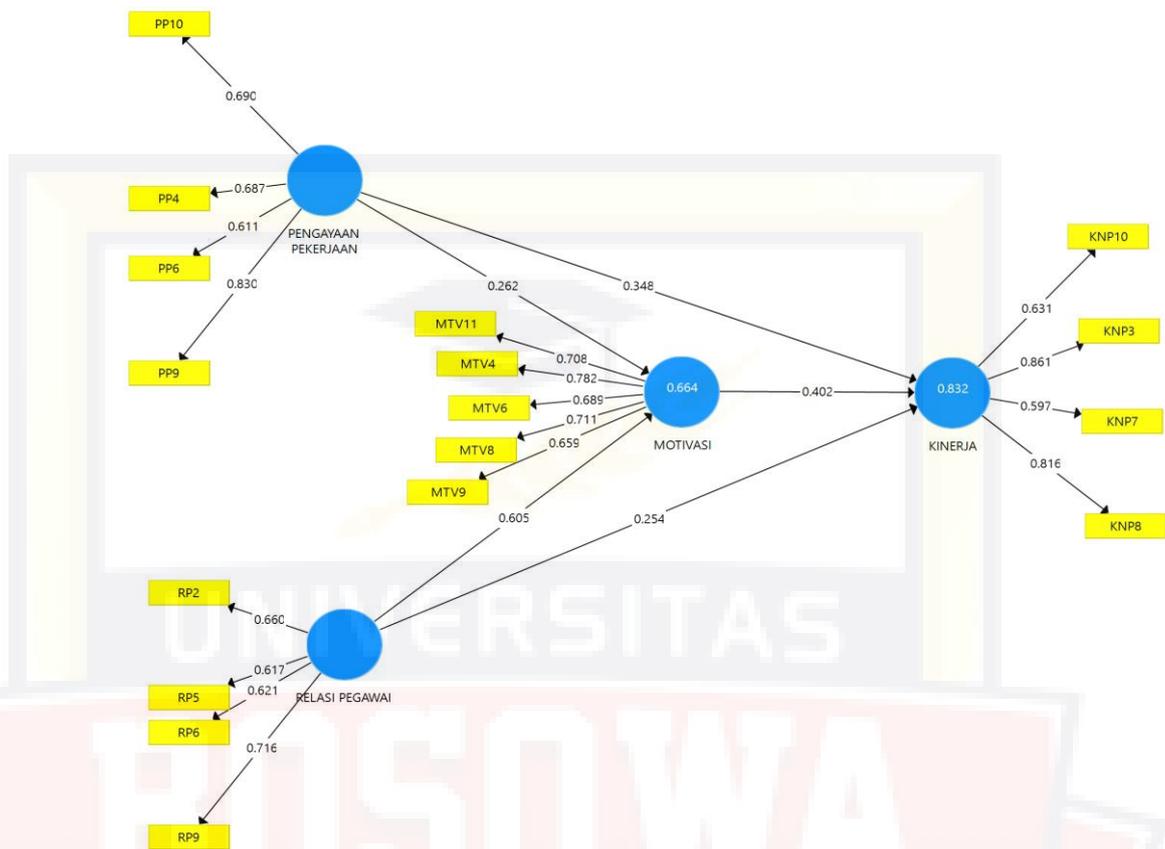
Selanjutnya dilakukan *bootstrapping* untuk menentukan nilai signifikansi masing-masing item indikator pada tahap *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) akhir. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 4 item yang mengukur variabel kinerja pegawai, kesemuanya memiliki nilai t-hitung diatas t-tabel (1,96). hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil *Bootstrapping*
Variabel Intervening Motivasi

No	Manifest	T-Statistics (O/STDEV)	T-tabel	Ket
1	KNP10	5,321	1,96	Signifikan
2	KNP3	8,056	1,96	Signifikan
3	KNP7	4,053	1,96	Signifikan
4	KNP8	8,560	1,96	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS3, 2018 (Lampiran 6)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa item variabel motivasi signifikan pada alpha (0,05) dan menjadi manifest variabel motivasi. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengujian diatas bahwa variabel kinerja pegawai terdiri dari 5 pernyataan yakni KNP10, KNP3, KNP7 dan KNP8.



Gambar 4.1 Output Outer Model Penelitian

D. Pengujian Asumsi Klasik Linearitas Model

Asumsi klasik yang harus dipenuhi dalam metode analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah asumsi linearitas. Asumsi linearitas adalah asumsi yang menyatakan bahwa hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus harus bersifat linear. Dalam penelitian ini asumsi linearitas dilakukan dengan cara melihat nilai signifikansi, jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka kesimpulannya terdapat hubungan linear yang signifikan antara variabel *predictor* dengan variabel kriterium. Sebaliknya jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka kesimpulannya adalah tidak terdapat hubungan linear antara variabel *predictor* dengan variabel *kriterium*. Menurut Duwi Priyatno (2016) bahwa dua variabel

dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila nilai signifikansi pada *Deviation From Linearity* lebih dari 0,05. Hasil pengujian linearitas dengan menggunakan software SPSS 24 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18
Hasil Uji Linearitas

Hipotesis	<i>Deviation From Linearity</i>	Kesimpulan
Relasi Pegawai → Motivasi	0,757	Linear-Signifikan
Pengayaan Pekerjaan → Motivasi	0,536	Linear-Signifikan
Motivasi → Kinerja	0,184	Linear-Signifikan
Relasi Pegawai → Kinerja	0,721	Linear-Signifikan
Pengayaan Pekerjaan → Kinerja	0,444	Linear-Signifikan

Sumber : Output SPSS 24 (2017) (Lampiran 7)

Dari tabel diatas terlihat bahwa signifikansi model linear dari lima hubungan antara variabel eksogenus dengan variabel endogenus lebih kecil dari alpha 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa semua hubungan antar variabel dalam penelitian ini memenuhi unsur linearitas.

E. Evaluasi *Goodnes of Fit* Model Penelitian

Evaluasi *goodness of fit* dari model penelitian ini dilakukan baik terhadap outer model maupun inner model. Evaluasi *goodness of fit* pada *outer model* dilakukan dengan pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* untuk blok indikator. Evaluasi model *structural* atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten, inner model dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat besarnya R-Square untuk *konstruk laten endogen* (Ghozali, 2015).

1. Evaluasi *Goodnes Of Fit Outer Model*

Outer Model atau Model Pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan Model Pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel. Indikator dari variabel laten penelitian ini semuanya bersifat reflektif, sehingga dievaluasi *goodness of fit outer model* diperlukan kolaborasi instrument yaitu dengan validitas dan reliabilitas instrument yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* untuk blok indikator.

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (variabel manifest) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas *convergent* indikator refleksif dengan program SmartPLS3 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Convergent validity* untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading faktor*nya $\geq 0,50$ masih dianggap cukup (Ghozali, 2015).

Berdasarkan pada tabel pengujian pada *outer loading*, nilai *loading factor* antara konstruk laten dengan skor indikator menunjukkan variabel manifest (item pernyataan) KNP3, KNP8, MTV11, MTV4, MTV8, PP9 dan RP9 memenuhi syarat *goodness of fit convergent validity* yang tinggi karena nilai *loading factor* berada diatas 0,70 (Ghozali, 2015). Sementara indikator KNP10, MTV6, MTV9, PP10, PP4, PP6, RP2, RP5 & RP6 hanya berada pada tingkat *goodness of fit covergent validity* sedang, karena memiliki *loading factor* diantara 0,60 - 0,70

(lampiran 7). Indikator KNP7, hanya berada pada tingkat *goodness of fit convergent validity* yang rendah karena memiliki karena nilai *loading factor* hanya pada kisaran 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator layak menjadi parameter masing-masing konstruk laten dalam model penelitian ini.

b. Discriminant Validity

Validitas diskriminat berhubungan bahwa dengan prinsip variabel manifest (item pernyataan) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Salah satu cara untuk menguji validitas diskriminat dengan indikator reflektif yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas discriminant yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar skor konstruk dalam model. Hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.19
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE (Original Sample)	Akar AVE
Pengayaan Pekerjaan	0,502	1.000
Relasi Pegawai	0,429	1.000
Motivasi	0,506	1.000
Kinerja Pegawai	0,541	1.000

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3, (2017) Lampiran 8

Tabel diatas menunjukkan bahwa akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk laten, sehingga dapat dideskripsikan bahwa konstruk laten seluruh variabel memiliki *goodness of fit discriminant validity* atau tingkat reliabilitas yang baik.

c. *Composite Reliability*

Composite Reliability merupakan pengujian reliabilitas yang dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk, pengukuran reliabilitas dengan *indikator reflektif* dilakukan dengan dua cara yakni dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Namun demikian penggunaan *cronbach's alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas konstruk. *Role of thumb* yang biasanya digunakan untuk penelitian yang bersifat *explanatory* maupun *confirmatory* nilainya minimal 0,60 (Ghozali, 2015). Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini hanya akan menggunakan hasil pengujian *composite reliability* saja. Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.20
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Ket</i>
Pengayaan Pekerjaan	0,800	Reliabel
Relasi Pegawai	0,749	Reliabel
Motivasi	0,836	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,821	Reliabel

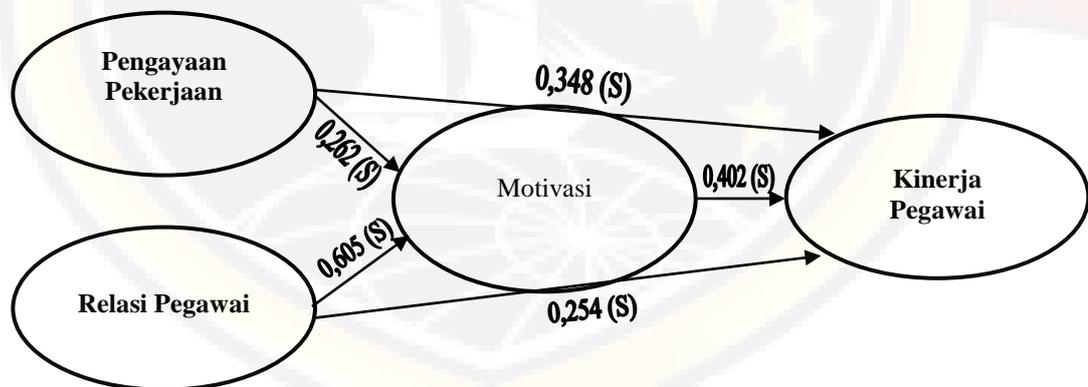
Sumber : Output SmartPLS 3, (2017) Lampiran 8

Berdasarkan hasil pengujian diatas dapat dinyatakan bahwa evaluasi *goodness of fit outer model* dari model penelitian membuktikan bahwa kesemua variabel memiliki tingkat akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk.

2. Pengujian Hipotesis Model Struktural (*Goodnes of Fit Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan Model Struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Hipotesis dalam metode PLS diuji dengan menggunakan *inner model (structural model)*.

Dalam penelitian ini hipotesis akan diuji dengan cara melihat nilai *Path Coefficient* (Koefisien Jalur) hasil pengujian. Syarat pengujian adalah koefisien jalur harus bernilai positif dan untuk mengukur signifikansi pada alpha 0,05, t-statistic harus lebih besar dari t-tabel 1,96, hal ini sesuai dengan pernyataan Ghozali (2015) bahwa level signifikansi 10 % t-tabelnya > 1,65, level signifikansi 5 % t-tabelnya > 1,96 dan level signifikansi 1 % t-tabelnya > 2,58. Sehingga peneliti memilih melakukan pengujian dengan tingkat kepercayaan 95 % dengan alpha 0,05. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.2 Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis Inner Model

Tabel 4.21
Hasil Pengujian *Path Coefficient* (Koefisien Jalur) Dalam *Inner Model*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P-Values	Ket
Motivasi -> Kinerja	0.402	2.420	0.016	Positif dan Signifikan
Pengayaan Pekerjaan -> Kinerja	0.348	2.534	0.012	Positif dan Signifikan
Pengayaan Pekerjaan -> Motivasi	0.262	2.840	0.026	Positif dan Signifikan
Relasi Pegawai -> Kinerja	0.254	2.533	0.021	Positif dan Signifikan
Relasi Pegawai -> Motivasi	0.605	3.448	0.001	Positif dan Signifikan

Sumber : Output SmartPLS 3, (2017) Lampiran 9

a. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dinyatakan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur (*original sample*) pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap motivasi sebesar 0,262, dengan t-statistic 2,840 yang ternyata lebih besar daripada t-tabel 1,96 demikian juga nilai signifikansi (P-Values) 0,026. Artinya bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi dan signifikan pada alpha 0,05. Hal ini disebabkan karena nilai t-statistics (2,840) telah berada di atas t-tabel (1,96) dan nilai signifikansi telah berada dibawah 0,05.

Kesimpulannya adalah pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat pengayaan pekerjaan pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dinyatakan bahwa relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur (*original sample*) pengaruh relasi pegawai terhadap motivasi sebesar 0,605 dengan t-statistic 3,448 yang ternyata lebih besar daripada t-tabel 1,96 demikian juga nilai signifikansi (P-Values) 0,001. Artinya bahwa relasi pegawai berpengaruh positif terhadap motivasi dan signifikan pada alpha 0,05. Hal ini disebabkan karena nilai t-statistics telah berada di atas t-tabel dan nilai signifikansi telah berada dibawah 0,05.

Kesimpulannya adalah relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat relasi pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai.

c. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur (*original sample*) pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 0,402 dengan t-statistic 2,420 yang ternyata lebih besar daripada t-tabel 1,96 demikian juga nilai signifikansi (P-Values) 0,016. Artinya bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan signifikan pada alpha 0,05. Hal ini disebabkan karena nilai t-

statistics telah berada di atas t-tabel dan nilai signifikansi telah berada dibawah 0,05.

Kesimpulannya adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat motivasi pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

d. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat dinyatakan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Untuk menguji hipotesis ini, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur (*original sample*) pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja sebesar 0,348 dengan t-statistic 2,534 yang ternyata lebih besar daripada t-tabel 1,96 demikian juga nilai signifikansi (P-Values) 0,012. Artinya bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan signifikan pada alpha 0,05. Hal ini disebabkan karena nilai t-statistics telah berada di atas t-tabel dan nilai signifikansi telah berada dibawah 0,05.

Untuk menganalisis pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi dapat dihitung sebagai berikut ini :

$$\begin{aligned} PP \rightarrow MTV \rightarrow KNP &= PP \rightarrow KNP + (PP \rightarrow MTV) (MTV \rightarrow KNP) \\ &= 0,348 + (0,262) (0,402) \end{aligned}$$

$$= 0,348 + 0,105$$

$$= 0,453$$

Hasil penghitungan koefisien jalur tersebut menggambarkan hubungan positif pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi dengan koefisien jalur sebesar 0,45 (dibulatkan). Hasil ini berarti bahwa apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan senantiasa memperhatikan dan meningkatkan pengayaan pekerjaan kepada pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai dan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi sebesar 0,453, hasil ini ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang hanya sebesar 0,348.

Kesimpulannya adalah pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

e. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima dinyatakan bahwa relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Untuk menguji hipotesis ini, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis pengaruh relasi pegawai terhadap kinerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien jalur (*original sample*) pengaruh relasi pegawai terhadap kinerja sebesar 0,254 dengan t-statistic 2,533

yang ternyata lebih besar daripada t-tabel 1,96 demikian juga nilai signifikansi (P-Values) 0,021. Artinya bahwa relasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan signifikan pada alpha 0,05. Hal ini disebabkan karena nilai t-statistics telah berada di atas t-tabel dan nilai signifikansi telah berada dibawah 0,05.

Untuk menganalisis pengaruh relasi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi dapat dihitung sebagai berikut ini :

$$\begin{aligned}
 RP \rightarrow MTV \rightarrow KNP &= RP \rightarrow KNP + (RP \rightarrow MTV) (MTV \rightarrow KNP) \\
 &= 0,254 + (0,605) (0,402) \\
 &= 0,254 + 0,243 \\
 &= 0,497
 \end{aligned}$$

Hasil penghitungan koefisien jalur tersebut menggambarkan hubungan positif relasi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi dengan koefisien jalur sebesar 0,49 (dibulatkan). Hasil ini berarti bahwa apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan senantiasa memperhatikan dan meningkatkan relasi pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai dan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi sebesar 0,497, hasil ini ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang hanya sebesar 0,254.

Kesimpulannya adalah relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan.

3. Koefisien Determinasi Total

Pengujian diukur dengan menggunakan nilai *Q-square predictive relevance* (Q^2) untuk model structural. Perhitungan Q^2 menggunakan data R^2 dari masing-masing variabel endogenus. Nilai R^2 dari masing-masing variabel endogenus dapat disimak pada tabel berikut ini :

Tabel 4.22
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogenus	R Square
Motivasi	0,664
Kinerja Pegawai	0,832

Sumber : Output SmartPLS 3, (2018) Lampiran 10

Model PLS dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Apabila *Q-square* lebih besar dari nol (>0) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* lebih kecil dari nol (<0) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dapat dihitung melalui rumus berikut ini :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 , R_x^2 adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan. Implementasi persamaan *Q-square* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,664^2) (1 - 0,832^2) \\ &= 1 - (1 - 0,441) (1 - 0,692) \\ &= 1 - (0,559) (0,308) \\ &= 1 - 0,172 \\ &= 0,828 \end{aligned}$$

Hasil pengujian *goodness of fit inner model* menunjukkan koefisien *R-Square* total sebesar 0,828. Hasil ini dapat dideskripsikan bahwa model penelitian

yang menguji pengaruh pengayaan pekerjaan dan relasi pegawai terhadap motivasi dan kinerja pegawai memiliki tingkat prediksi yang relevansi. Nilai *predictive relevance* sebesar 0,828 mengindikasikan bahwa keragaman data (informasi yang terkandung) dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh model penelitian sebesar 82,8 % sedangkan sisanya 17,2 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disurvei dalam penelitian model penelitian ini . Variabel eksogenus tersebut diprediksi kompetensi pegawai, loyalitas kerja, budaya organisasi, etos kerja, maupun yang lainnya. Pengujian *goodness of fit* tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini dapat dikatakan cukup baik memprediksi hubungan antar konstruk, karena mampu menjelaskan 82,8 % dari informasi secara keseluruhan.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Motivasi Pegawai

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan (Dian Wijayanto, 2012).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat pengayaan pekerjaan pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai.

Implementasi pengayaan pekerjaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dapat berbentuk pemberian kesempatan kepada

pegawai untuk melakukan dua hal/tugas sekaligus dari pimpinan secara bersamaan, misalnya pegawai diberikan mandat oleh pimpinan untuk mewakili pimpinan menghadiri undangan sekaligus menjadi narasumber dalam kegiatan tertentu, selain itu wakil dari pimpinan juga diwajibkan untuk membangun komunikasi berkelanjutan atau jaringan dalam menyelesaikan permasalahan tertentu. Implementasi kegiatan ini sudah senantiasa dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, meskipun demikian karena terbatasnya kemampuan SDM masih terdapat permasalahan seperti keterwakilan tidak menggambarkan ataupun menyelesaikan permasalahan karena otoritas pimpinan sangat dibutuhkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Raza & Nawaz, 2011, p.221). bahwa pengayaan pekerjaan (*Job enrichment*) memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan *job enrichment* pada para karyawan

Beberapa hasil penelitian juga telah mendukung hasil penelitian ini seperti hasil penelitian Carissa, dkk. (2017) menemukan bahwa *job enrichment* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan di Pizza Hut Surabaya hal ini berarti dengan memperhatikan *job enrichment* di Pizza. Hasil penelitian Andreas (2017) juga menemukan *Job enrichment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja. dengan meningkatkan *job*

enrichment, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya secara signifikan.

2. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Motivasi Pegawai

Relasi Pegawai adalah membangun hubungan baik antara manajer dan karyawan dengan dasar kejujuran, kepercayaan, dan rasa saling menghormati. (Daniel, 2003). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat relasi pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan Sebagai instansi pemerintahan telah melakukan kegiatan relasi pegawai (membina hubungan baik dengan pegawainya). Kegiatan yang dilakukan salah satunya melalui perlakuan adil adalah mengadakan rapat dimana para pegawai dapat mengemukakan pendapatnya didalam meeting tersebut, serta melibatkan dalam kegiatan yang diadakan di luar jam kerja sebagai sarana untuk menjalin hubungan yang harmonis antar pegawainya, selain itu pegawai diberikan waktu untuk beribadah bagi pegawai dilengkapi dengan fasilitasnya, pemberian kesempatan dan peluang yang sama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta kenaikan pangkat, demikian juga tunjangan diberikan secara proporsional. Meskipun pegawai telah diberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan dirinya, relasi pegawai masih terdapat permasalahan yakni terkadang tidak semua pegawai mendapatkan hak dan kesempatan lebih cepat karena masih terdapat nepotisme, sehingga masih mementingkan kedekatan pribadi. Kegiatan relasi pegawai dewasa ini tidak hanya

untuk meningkatkan hubungan atau produktivitas kerja semata, namun juga untuk dapat memberikan daya dorong/motivasi yang besar kepada pegawai untuk dapat lebih maju menaiki jenjang karir yang ada.

Beberapa hasil penelitian juga telah mendukung hasil penelitian ini seperti hasil penelitian Nova dan Medya (2017) menemukan bahwa relasi pegawai (*Employee Relation*) berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero). Hasil penelitian Nurfauzan (2015) juga menemukan bahwa terdapat pengaruh yang searah dan positif antara Kegiatan *Employee Relations* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Chubb Safes Indonesia Di Bekasi. Penelitian Majid (2014) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara *Employee Relations* dengan motivasi kerja artinya semakin baik pengaruh employee relations terhadap karyawan maka motivasi kerja karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Bintaro Jakarta Selatan akan bertambah. Nilai yang diperoleh dari kedua variabel kontribusinya sebesar 94.5%. Demikian juga Penelitian Nova dan Medya (2017) menemukan bahwa *Employee Relation* berpengaruh signifikan terhadap motivasi Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero).

Hasil penelitian ini ternyata bertentangan dengan hasil penelitian Supar (2017) menemukan bahwa variabel *Employee Relation* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Syariah CFBC Medan.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Beliau juga mengatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat motivasi pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kajian teori yang telah disampaikan para ahli seperti Beberapa Danang Sunyoto (2012:198) mengatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Selain itu Kadarisman (2012: 278) menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Beberapa hasil penelitian juga telah mendukung hasil penelitian ini seperti hasil penelitian Andriana Rukmana (2017) hasilnya adalah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung, secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Sara, *at, al.* (2017), Nurun, *at, al.* (2017).

Hasil penelitian tersebut ternyata bertentangan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Murti dan Veronika (2013) menunjukkan hasil yang berbeda yakni motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan mengalami penurunan.

4. Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kinerja Maupun Melalui Mediasi Motivasi Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil ini berarti bahwa apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan senantiasa memperhatikan dan meningkatkan pengayaan pekerjaan kepada pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai dan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi sebesar 0,453, hasil ini ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang hanya sebesar 0,348.

Pengayaan pekerjaan juga mampu memberikan stimulus terhadap peningkatan kinerja pegawai. pengayaan pekerjaan memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan *position's vertical job loading* (Greenberg dan Baron, 2003).

Beberapa hasil penelitian juga telah mendukung hasil penelitian ini seperti hasil penelitian Penelitian Rompas (2014) menemukan bahwa pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) dan *Job Enlargement* pada PT Antam Tbk secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 85,6% terhadap Kinerja Karyawan. Dimana secara individu pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan *Job Enlargement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Relasi Pegawai Terhadap Kinerja Maupun Melalui Mediasi Motivasi Pegawai

Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan senantiasa memperhatikan dan meningkatkan relasi pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai dan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi sebesar 0,497, hasil ini ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara pengayaan pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang hanya sebesar 0,254.

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten pangkajene dan kepulauan juga dapat ditingkatkan dengan meningkatkan hubungan antar sesama pegawai, hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Ruslan (2002;258) bahwa tujuan kegiatan relasi pegawai Sebagai media komunikasi internal bagi pihak

karyawan untuk menyampaikan keinginan-keinginan sumbang saran dan informasi serta laporan kepada pihak manajemen perusahaan (pimpinan),

Beberapa hasil penelitian juga telah mendukung hasil penelitian ini seperti Nidya (2012) menyimpulkan bahwa kegiatan *employee relations* yang diterapkan di PT. PLN (Persero) APJ Surakarta berdampak positif terhadap kinerja karyawan yaitu motivasi kerja meningkat sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan. Hubungan antar karyawan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Surakarta menghilangkan kesenjangan antar karyawan, seperti mengucapkan yel-yel sebelum bekerja, mengadakan lomba antar divisi, Manajer menyapa, training, rekreasi bersama, Bimbingan mental. Ditambah dengan penyelenggaraan proses komunikasi dengan memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan sehingga proses komunikasi mampu mendukung secara efektif terselenggaranya proses kegiatan kehumasan dan penerapan kegiatan hubungan pekerja (*employee relations*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Semakin Tinggi tingkat pengayaan pekerjaan pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai.
2. Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Kegiatan relasi pegawai yang telah dilaksanakan terbukti mampu memberikan daya dorong/motivasi yang besar kepada pegawai untuk dapat lebih maju menaiki jenjang karir yang ada.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Adanya Motivasi dari dalam diri pegawai maupun tekanan dari luar mampu penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.
4. Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Hasil ini berarti bahwa apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan senantiasa

memperhatikan dan meningkatkan pengayaan pekerjaan kepada pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai dan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

5. Relasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Kepulauan senantiasa memperhatikan dan meningkatkan relasi pegawai maka akan meningkatkan motivasi pegawai dan selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

B. Saran-Saran

1. Sebagian besar responden menyatakan bahwa Insentif yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan harapan saya, hal ini masih perlu menjadi perhatian kepada pimpinan, agar memperhatikan kebutuhan finansial pegawai, demikian juga pegawai hendaknya senantiasa meningkatkan kinerja terlebih dahulu baru mengutamakan pemenuhan hak atas insentif.
2. Relasi pegawai sangat berperan penting dalam kehidupan kerja pegawai di instansi ini, namun kedepannya pegawai pegawai masih perlu menunjukkan empati dan perhatian antar sesama sehingga dapat membangun hubungan saling percaya.
3. Pengayaan pekerjaan bagi pegawai masih perlu ditingkatkan, sehingga hal ini masih perlu diperhatikan oleh pimpinan. Demikian juga pegawai hendaknya perlu mengkasifikasikan tugas-tugas penting dalam daftar prioritas sehingga saat dibutuhkan, hal tersebut sudah tersedia.

4. Untuk mengefektifkan kinerja pegawai di instansi ini pegawai masih perlu meningkatkan ketepatan waktu sehingga pegawai dapat mampu mengatur jadwal pekerjaan yang prioritas dan berkelanjutan. Demikian juga pimpinan hendaknya bisa memformulasikan kebijakan yang dapat membuat pegawai tepat waktu dalam bekerja maupun menyelesaikan tugasnya.
5. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variable yang sama hendaknya meneliti dengan menambah beberapa variabel selain penelitian ini misalnya menjadikan variabel motivasi sebagai moderator, menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, komitmen serta menerapkannya pada instansi non pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Ongkowidjojo. (2017). *Pengaruh Job Enrichment Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya*. Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
- Andriana Rukmana. (2017). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Kota Bandung*, Skripsi Universitas Pasundan.
- Abdillah, Willy dan Hartono Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi. Yogyakarta.
- Andre, R. (2008). *Organizational Behaviour – An Introduction to Your Life in Organizations*. Pearson Education Inc. New Jersey,
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Carissa Faustina Gondosiswanto, Silvia Florencia. (2017). *Pengaruh Job Enrichment Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya*. Jurnal Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2014). *Business Research Methods*. McGraw-Hill, New York.
- Daniel, Teresa A. (2003). *Tools for Building a Positive Employee Relations Environment*. Employment Relations Today 30(2). 51-64.
- Dian, Wijayanto. (2012). *Pengantar Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Danang Sunyoto. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. CAPS, Yogyakarta.
- Duwi Priyatno. (2016). *SPSS Handbook, Analisis Data & Penyelesaian Kasus-Kasus Statistik*, MediaKom, Yogyakarta.
- Edy, Sutrisno. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Ghozali, Imam. (2015). *Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2003). *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusetts.
- Harbani, Pasolong. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Hasibuan. Melayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jonathan Sarwono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Graham Ilmu. Yogyakarta.
- Kartika, E.W. & Kaihatu, T.S. (2010, March). *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festifal Surabaya)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 100- 112.
- Kaswan, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mathis, R. L., dan Jackson J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 9*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mardjuni, Sukmawati. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. II: Mei 2016. CV. Sah Media. Makassar.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Mustafa, Zainal dan Tony Wijaya, (2012). *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS AMOS*. Cahaya Atma Pustaka,. Yogyakarta.
- Moehariono. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Mandar Maju. Bandung.
- Nurun Nabi, Md. Monirul Islam, Tanvir Mahady Dip, and Md. Abdullah Al Hossain. (2017). *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh*. *Arabian Journal of Business and Management Review*.

- Majid, Asadullah Cucunda. (2014). *Pengaruh Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Suntory Garuda Beverage Bintaro Jakarta Selatan*. Repository, Universitas Mercu Buana.
- Nidya Fitri Rahayu. (2012). *Aktivitas Employee Relations Dan Kepuasan Kerja (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Aktivitas Employee Relations Di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta Untuk Mencapai Kepuasan Kerja Karyawan)*. Skripsi Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Nova Prihantina Medya Apriliansyah. (2017). *Pengaruh Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Survei Pada Karyawan Divisi Layanan & Contact Center PT BRI (Persero) Tbk)*, Jurnal Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur
- Nurfauzan, Widi Achmad. (2015). *Pengaruh Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Chubb Safes Indonesia Di Bekasi (Periode Kegiatan Tahun 2013 - 2014)*. Repository. Universitas Mercu Buana.
- Porter, M.E. (2008). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Karisma Publishing Group. Tangerang.
- Raza, M.A. & Nawaz, M.M. (2011). *Impact of Job Enrichment on Employees; Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan*. European Journal of Social Sciences, 23(2), 220-226.
- Rompas, Denny And S.E., M.M., Masruroh. (2014) *Analisis Pengaruh Job Enrichment Dan Job Enlargement Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Antam Tbk*. Undergraduate Thesis, Binus.
- Rivai, Veitzal, Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta*.
- Robbins S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.

- Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, 1Jalal Rezk Salleh. (2017). *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at University Teknologi Malaysia*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 11(4) March 2017, Pages: 92-99.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods). Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta.
- Supar Wasesa. (2017). *Pengaruh Locus Of Control, Employee Relations Dan Unsur Religi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri CFBC Medan*. At-Tawassuth, Vol. II, No. 2, 2017: 235 – 259, Universitas Islam Sumatera Utara.
- Sardiman A.M. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Saleh, Yusuf Muh. (2013). *Formulasi Strategi Perusahaan Orientasi CSR dan Implementasinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Kawasan Industri Makassar)*. Disertasi Universitas Brawijaya Malang.
- Santoso, Singgih. (2011). *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia. Jakarta.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Wilson, Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.