

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
BADAN PERENCANAAN DAERAH (BAPEDA)  
KOTA SURAKARTA**

**TESIS**



Oleh  
**DJOKO SUTianto**

**N I M : P.100040054**  
**Program Studi : Magister Manajemen**  
**Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2006**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
BADAN PERENCANAAN DAERAH (BAPEDA)  
KOTA SURAKARTA**

**TESIS**

**Diajukan Kepada  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar  
Magister dalam Ilmu Manajemen**

**Oleh**

**DJOKO SUTianto**

**N I M : P.100040054  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2006**

## **NOTA PEMBIMBING**

Dr. Ir. DIDIK PURWADI, MEd.  
Dosen Program Magister Manajemen  
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas  
Hal : Tesis saudara DJOKO SUTianto

Kepada Yth.  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya terhadap Tesis saudara :

Nama	: DJOKO SUTianto
N I M	: P.100040054
Program Studi	: Magister Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Judul	: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPEDA) Kota Surakarta.

Denagan ini kami menilai Tesis tersebut dapt disetujui untuk diajukan dalam Sidang Ujian Tesis pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Surakarta,  
Pembimbing

Dr. Ir. DIDIK PURWADI, MEd.

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DJOKO SUTIANTO  
NIM : P.100040054  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (BAPEDA) Kota Surakarta.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Surakarta,

Yang membuat pernyataan,

**DJOKO SUTIANTO**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN NOTA PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
INTISARI .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I      PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II     LANDASAN TEORI	
A. Kinerja .....	8
B. Kepemimpinan .....	11
C. Motivasi .....	28
D. Kepuasan Kerja .....	39
E. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	41
F. Hipotesis .....	
BAB III    METODOLOGI	
A. Populasi dan Sampel (Obyek Penelitian) .....	42
B. Metode Pengumpulan Data .....	42
C. Definisi Variabel .....	43
D. Instrumen Penelitian .....	43
E. Metode Analisa .....	44
BAB IV    HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran umum Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta .....	53
B. Analisa Data .....	58
C. Pembahasan .....	71
BAB V     KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	73
B. Saran.....	74

Daftar Pustaka .....	76
Lampiran-lampiran .....	78

## DAFTAR TABEL

1. Tabel IV.1. Klasifikasi Pegawai berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan, gaji dan diklat penjenjangan.....	57
2. Tabel IV.2. Uji Validitas Kepemimpinan .....	58
3. Tabel IV.3. Uji Validitas Motivasi .....	59
4. Tabel IV.4. Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	60
5. Tabel IV.5. Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	60
6. Tabel IV.6. Uji Reliabilitas masing-masing variabel .....	62

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1.	Kuesioner.....	78
2. Lampiran 2.	Data Kuesioner .....	8
3. Lampiran 3.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	94
4. Lampiran 4.	Uji Instrumen dan Uji Asumsi Klasik .....	102
5. Lampiran 5.	Tabel Values of $r_{\text{product moment}}$ , Tabel Nilai $t$ , Tabel Nilai $F_{0,05}$ .....	110



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan suatu bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Sudah sejak lama dimaklumi bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor pertama dan terutama dalam memajukan kesejahteraan suatu bangsa. Pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran pendapat tersebut. Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Fenomena yang terjadi dalam pembangunan suatu bangsa mengisyaratkan adanya kesadaran akan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini secara jelas dapat diamati dari terjadinya pergeseran-pergeseran orientasi yang berawal dari pandangan yang menganggap aspek sumber daya manusia sebagai obyek pembangunan, berubah kearah pandangan yang menganggap sumber daya manusia harus dilihat sebagai subyek yang secara aktif terlibat dalam proses pembangunan.

Di Indonesia, sejak Pembangunan Jangka Panjang (PJP) I, aspek sumber daya manusia mendapatkan perhatian yang cukup besar dalam strategi pembangunan. Hal itu tentu saja tidak terlepas dari akibat terjadinya pergeseran orientasi dan strategi pembangunan nasional. Dalam era globalisasi dan sejalan pula dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) menuntut adanya keterbukaan, demokratisasi, partisipasi dan pelayanan prima kepada masyarakat, sebagai akibat semakin tingginya kesadaran masyarakat bahwa mereka mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan yang semakin baik dari pemerintah.

Birokrasi, dunia usaha dan masyarakat merupakan tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Birokrasi sebagai organisasi formal memiliki kedudukan cara kerja yang terikat dengan peraturan, memiliki kompetensi sesuai jabatan, bersifat hierarki, pemisahan yang tegas antara milik organisasi dan individu yang bebas dari pengendalian eksternal. Oleh karena itu birokrasi yang dapat bekerja dengan baik merupakan harapan seluruh bangsa Indonesia untuk maju dan mandiri, mempunyai daya saing yang tinggi sesuai dengan visi bangsa dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 “memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta mewujudkan keadilan sosial “.

Berbagai permasalahan dilingkungan birokrasi dewasa ini berkaitannya dengan citra dan kinerja birokrasi yang belum dapat memenuhi keinginan masyarakat banyak. Tuntutan akan peningkatan profesionalisme aparatur negara yang berdaya guna, produktif dan bebas KKN serta sistem yang transparan, akuntabel dan partisipatif masih memerlukan solusi tersendiri. Ini berkaitan dengan semakin buruknya citra dan kinerja birokrasi dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Sudrajat, 2006).

Dari pergeseran paradigma dan konsepsi serta berbagai fenomena yang terjadi dalam masyarakat tersebut, dapat kita simpulkan bahwa betapa pentingnya aspek sumber daya manusia dalam setiap organisasi. Konsepsi dan orientasi tentang esensi manusia membawa kesadaran bahwa efektivitas organisasi apapun bentuknya dan bagaimanapun lingkungannya baik organisasi publik (pemerintah) maupun swasta (bisnis) akan ditentukan oleh kualitas manusianya.

Dalam organisasi pemerintahan, tuntutan akan pelayanan menjadi semakin besar bersamaan dengan perkembangan masyarakat. Aparatur pemerintah dalam lembaga birokrasi dituntut untuk mampu mengaktualisasikan dirinya sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sangat diperlukan mengingat aparatur pemerintah adalah abdi negara

dan abdi masyarakat yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Dalam era globalisasi, peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan kondisi yang tidak dapat dielakkan. Dalam hal ini jelas akan menuntut adanya profesionalisme dan responsibilitas birokrasi.

Profesionalisme dan responsibilitas birokrasi perlu ditingkatkan dengan mengelola sumber daya manusia (pegawai) ada dalam organisasi pemerintahan, agar mempunyai kinerja yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan faktor manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil jawaban atas pertanyaan tersebut, diharapkan pimpinan organisasi dapat membuat program yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena peningkatan kinerja pegawai menjadi harapan baik bagi pimpinan unit organisasi seperti Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta sebagai satu-satunya Institusi atau Lembaga Perencana di daerah mempunyai posisi atau peran yang sangat penting dan strategis dalam rangka melakukan peran pemerintah daerah guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sangat berkepentingan untuk mengetahui apakah kepemimpinan,

motivasi dan kepuasan kerja tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawainya. Karena pegawai merupakan faktor utama yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah kami kemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian guna menyusun thesis dengan judul :

**“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam thesis ini dirumuskan sebagai berikut ini.

1. Apakah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta?
2. Apakah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta?
3. Faktor manakah di antara kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta.
2. Untuk mengetahui apakah faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta.
3. Untuk mengetahui faktor manakah di antara kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta.

### **D. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini ada beberapa manfaat yang diharapkan, yaitu:

1. Bagi Penulis
  - a. Dengan penelitian ini penulis mengetahui dan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta.
  - b. Dengan penelitian ini penulis dapat menambah perbendaharaan pengetahuan dalam membuat karya ilmiah dengan menerapkan teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan di Program Studi Magister

Manajemen maupun dari literatur-literatur, ke dalam praktek manajemen organisasi.

2. Bagi Pimpinan Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Daerah (Bapeda) Kota Surakarta, dalam upaya mewujudkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak lain yang membutuhkannya, baik sebagai tambahan pengetahuan, maupun sebagai informasi.