

Dr. Ujo Sujoto, SH., M.Si.

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moein, MM., M.Si.

Dr. Hamzah, Dipl.Inf. S.Kom., MSBA, CSBA, CIQnR, CADS.



KINERJA PEGAWAI

Pendekatan pada Pekerjaan,
Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi

KINERJA PEGAWAI

Pendekatan pada Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi

Buku ini menyajikan pendekatan komprehensif dalam memahami dan meningkatkan kinerja pegawai melalui tiga dimensi utama: karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Ketiga aspek ini dibahas secara sistematis sebagai elemen yang saling berkaitan dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Dimulai dari karakteristik pekerjaan, buku ini mengupas bagaimana kompleksitas, variasi tugas, otonomi, serta kejelasan peran memengaruhi semangat kerja dan pencapaian kinerja. Penulis menegaskan pentingnya desain pekerjaan yang tidak hanya efisien, tetapi juga memberi makna dan tantangan yang sesuai dengan kapasitas pegawai.

Pada aspek kepemimpinan, buku ini menyoroti gaya kepemimpinan transformasional yang berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menjadi inspirasi, membangun komitmen, dan mendorong pegawai untuk melampaui batas kinerja mereka. Selanjutnya, dimensi motivasi dieksplorasi secara mendalam sebagai energi psikologis yang mendorong perilaku kerja. Dengan pendekatan teori motivasi kontemporer, buku ini menjelaskan bagaimana organisasi dapat membangun sistem penghargaan, pengakuan, serta pencapaian tujuan yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Disusun dengan mengacu pada riset terkini dan praktik nyata dalam manajemen sumber daya manusia, buku ini cocok untuk akademisi, praktisi, dan pengambil kebijakan yang ingin memahami faktor-faktor determinan dalam peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Melalui perpaduan teori dan aplikasi, pembaca diajak untuk melihat kinerja bukan sekadar angka, tetapi sebagai hasil sinergi antara individu, kepemimpinan, dan lingkungan kerja yang kondusif.



Penerbit : CV. AA. RIZKY
Alamat : Jl. Raya Ciruas Petir,
Puri Citra Blok B2 No. 34 Pipitan
Kec. Walantaka - Serang Banten
E-mail : aa.rizkypress@gmail.com
Website : www.aarizky.com

KINERJA PEGAWAI

**Pendekatan pada Pekerjaan, Kepemimpinan
Transformasional, dan Motivasi**

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KINERJA PEGAWAI

Pendekatan pada Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi

Dr. Ujo Sujoto, SH., M.Si.

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moein, MM., M.Si.

Dr. Hamzah, Dipl.Inf. S.Kom., MSBA, CSBA, CIQnR, CADS.



**PENERBIT:
CV. AA. RIZKY
2025**

KINERJA PEGAWAI

**Pendekatan pada Pekerjaan, Kepemimpinan
Transformasional, dan Motivasi**

© Penerbit CV. AA RIZKY

Penulis:

Dr. Ujo Sujoto, SH., M.Si.

Prof. Dr. Ir. Anoesyirwan Moein, MM., M.Si.

Dr. Hamzah, Dipl.Inf. S.Kom., MSBA, CSBA, CIQnR, CADS.

Desain Cover & Tata Letak:

Tim Kreasi CV. AA. Rizky

Cetakan Pertama, Juli 2025

Penerbit:

CV. AA. RIZKY

Jl. Raya Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34

Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183

Hp. 0819-06050622, Website : www.aarizky.com

E-mail: aa.rizkypress@gmail.com

Anggota IKAPI

No. 035/BANTEN/2019

ISBN :

xii + 210 hlm, 23 cm x 15,5 cm

Copyright © 2025 pada Penulis dan Penerbit

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku berjudul ***“KINERJA PEGAWAI: Pendekatan pada Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi”*** hadir sebagai wujud kepedulian terhadap pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, perkembangan teknologi, dan ekspektasi masyarakat yang terus meningkat menuntut organisasi untuk memiliki pegawai yang berdaya saing tinggi, adaptif, serta mampu memberikan kontribusi optimal. Dalam konteks inilah, kinerja pegawai menjadi indikator penting keberhasilan organisasi. Namun, kinerja bukanlah sesuatu yang muncul secara otomatis. Ia dibentuk oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri pegawai maupun dari lingkungan kerjanya.

Buku ini mencoba menghadirkan perspektif interdisipliner dengan menyoroti tiga dimensi penting yang saling berkelindan dalam memengaruhi kinerja: karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Ketiganya merupakan fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, serta mendorong pertumbuhan profesionalisme dan loyalitas.

Penulis menyusun buku ini berdasarkan kajian teoritis, temuan penelitian, serta refleksi dari praktik nyata di lapangan. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi manajemen sumber daya

manusia, dan para pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai.

Akhir kata, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan inspirasi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kapasitas individu dan organisasi dalam mewujudkan kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

Bogor, Juli 2025

Penulis,

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1 KONSEP DASAR KINERJA PEGAWAI	1
A. Definisi Kinerja Pegawai	1
B. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	4
C. Faktor-faktor Penentu Kinerja	7
D. Kinerja sebagai Tujuan Strategis Organisasi ..	10
E. Tantangan Umum dalam Pengukuran Kinerja	13
BAB 2 TEORI DAN MODEL KARAKTERISTIK PEKERJAAN	17
A. Sejarah dan Perkembangan Model Karakteristik Pekerjaan	17
B. Lima Dimensi Inti Pekerjaan menurut Hackman dan Oldham.....	20
C. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Motivasi Intrinsik.....	24
D. Peran Desain Ulang Pekerjaan dalam Meningkatkan Kinerja.....	27
E. Evaluasi dan Aplikasi Model di Lingkungan Organisasi.....	30
BAB 3 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL....	35
A. Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi Modern	35
B. Empat Pilar Kepemimpinan Transfor- masional	37
C. Perbedaan dengan Gaya Kepemimpinan Lainnya.....	40

	D. Faktor-faktor yang Membentuk Pemimpin Transformasional	43
	E. Dampak Psikologis Kepemimpinan Transformasional terhadap Pegawai.....	47
BAB 4	HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA.....	51
	A. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Pegawai.....	51
	B. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	54
	C. Kepemimpinan sebagai Faktor Pendorong Inovasi.....	57
	D. Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Kinerja....	60
	E. Praktik Kepemimpinan Efektif di Berbagai Sektor.....	63
BAB 5	SIKAP KERJA PEGAWAI.....	67
	A. Definisi Sikap Kerja dan Aspeknya.....	67
	B. Pembentukan Sikap dalam Lingkungan Organisasi	69
	C. Sikap terhadap Atasan, Rekan, dan Tugas.....	72
	D. Hubungan antara Sikap dan Kinerja Pegawai.	75
	E. Strategi Manajemen dalam Mengelola Sikap Kerja.....	78
BAB 6	MOTIVASI DALAM KONTEKS ORGANISASI.....	83
	A. Teori Motivasi Klasik: Maslow, Herzberg, McGregor.....	81
	B. Teori Kontemporer: Self-Determination, Expectancy, Goal-Setting	84
	C. Perbedaan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik..	86
	D. Faktor Organisasional yang Mempengaruhi Motivasi	89

BAB 7	INTEGRASI FAKTOR KARAKTERISTIK, KEPEMIMPINAN, SIKAP, DAN MOTIVASI..	93
	A. Model Pendekatan Terpadu dalam Manajemen Kinerja.....	93
	B. Hubungan Sinergis antar Faktor	96
	C. Kerangka Teoritis Integratif.....	99
	D. Strategi Penguatan Faktor secara Bersamaan .	102
	E. Tantangan dalam Implementasi Pendekatan Terpadu	105
BAB 8	STRATEGI PRAKTIS PENGEMBANGAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN	109
	A. <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i>	109
	B. Rotasi dan Desain Ulang Tugas	112
	C. Penyesuaian Beban Kerja dengan Kompetensi	115
	D. Penerapan Teknologi dalam Desain Kerja.....	117
	E. Peran Manajemen dalam Pengembangan Pekerjaan.....	121
BAB 9	MENERAPKAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI TEMPAT KERJA	125
	A. Identifikasi dan Pengembangan Calon Pemimpin	125
	B. Pelatihan dan Pembentukan Kepemimpinan...	127
	C. Budaya Organisasi yang Mendukung Transformasi	130
	D. Sistem Umpan Balik bagi Pemimpin.....	133
BAB 10	MENINGKATKAN SIKAP POSITIF PEGAWAI.....	137
	A. Membangun Lingkungan Kerja yang Positif ..	137
	B. Komunikasi Organisasi yang Efektif	139
	C. Pengakuan dan Penghargaan atas Sikap Positif	143

	D. Intervensi Psikologis dalam Manajemen SDM.....	146
	E. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Sikap Pegawai.....	146
BAB 11	MENDORONG MOTIVASI KERJA BERKELANJUTAN	153
	A. Sistem Insentif yang Tepat Guna.....	153
	B. Pengembangan Karier dan Kompetensi.....	156
	C. Pelibatan Pegawai dalam Pengambilan Keputusan	159
	D. Peningkatan Sense of Belonging	163
	E. Monitoring dan Evaluasi Program Motivasi...	166
BAB 12	EVALUASI DAN PENGUKURAN KINERJA SECARA HOLISTIK.....	171
	A. Indikator Kinerja Berbasis Hasil dan Proses ..	171
	B. <i>Balanced Scorecard</i> dan KPI.....	174
	C. Teknik Pengumpulan dan Analisis DataKinerja.....	177
	D. Peran Umpan Balik dalam Evaluasi	181
	E. Rekomendasi Berbasis Data untuk Perbaikan	184
BAB 13	STUDI KASUS IMPLEMENTASI PENDEKATAN TERPADU.....	189
	A. Organisasi Pemerintah	189
	B. Sektor Swasta.....	192
	C. Keberhasilan dan Hambatan Implementasi	194
	D. Pembelajaran dari Kasus Nyata	197
	E. Replikasi dan Adaptasi Pendekatan	200
	DAFTAR PUSTAKA	203
	TENTANG PENULIS	208

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Dimensi Inti Pekerjaan menurut Hackman dan Oldham	23
Tabel 5.1	Hubungan Sikap Kerja dengan Dimensi Kinerja	78
Tabel 6.1	Teori Motivasi Klasik.....	83
Tabel 6.2	Teori Motivasi Kontemporer.....	85
Tabel 7.1	Model-Model Manajemen Kinerja.....	95
Tabel 10.1	Hubungan antara Saluran Komunikasi dan Tingkat Kepuasan Kerja	142
Tabel 12.1	Teknik Pengumpulan Data	180

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	7
Gambar 3.1 Pilar Kepemimpinan Transformasional	38
Gambar 4.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Inovasi.....	57
Gambar 6.1 Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Motivasi Pegawai.....	90
Gambar 11.1 Faktor Peningkatan Sense of Belonging.....	163