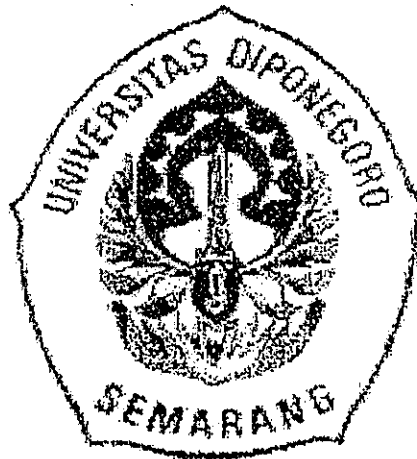


**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN REMBANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2  
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :  
SOEHARTONO**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2004**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN  
KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN REMBANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh :  
**SOEHARTONO**

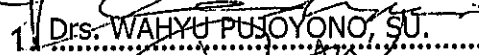

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
pada tanggal : 07 SEP 2004

**Susunan Tim Penguji**

**Ketua Penguji/Pembimbing I**

  
(..... Drs. SUNDARSO, SU. ....)

**Anggota Dewan Penguji Lain**

1.  Drs. WAHYU PUJOYONO, SU. ....
2.  Dra. DEWI ROSTIYANINGSIH, M.Si. ....

**Sekretaris Penguji/Pembimbing II**

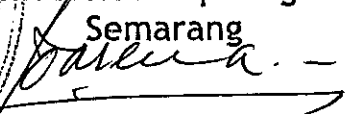
  
(..... Dra. FRIEDA NRH, MS. ....)

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal 07 SEP 2004 .....

<b>UPT-PUSTAK-UNDIP</b>
No. Daft... 3547/1/T/Map/04
Tgl. .... 4/3/05 .....



**Ketua Program Studi MAP**  
**Universitas Diponegoro**  
**Semarang**  
  
Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA., PhD.

## ABSTRAKSI

Kondisi riil kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang pada saat ini masih belum dapat dikatakan maksimal, artinya aparatur belum mampu menunjukkan kinerja dengan standar seperti yang diharapkan publik. Berbagai kliping koran yang dikumpulkan saat ini membuktikan masih adanya keluhan dan pengaduan dari masyarakat maupun kontek dari legislatif atau kurang primanya pelayanan.

Faktor manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin dengan berbagai gaya yang dimiliki dan karyawan dengan motivasi dan kemampuan kerjanya perlu diteliti untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan guna memberikan masukan bagi pengatasan masalah tersebut di atas. Untuk itu hipotesis yang diuji adalah "Ada Pengaruh yang Positif Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kemampuan Kerja baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Dari uji statistik dengan metode korelasi Rank atau T (Tau Kendall) diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 347 ( $P = ,007$ ). Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang ditetapkan. Perubahan gaya kepemimpinan akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan pegawai. Koefisien korelasi yang diperoleh antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 178 ( $P = ,177$ ). Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai berhubungan erat dengan motivasi yang dimiliki oleh pegawai. Perubahan yang terjadi pada motivasi pegawai akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai. Koefisien korelasi yang diperoleh antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai sebesar 102 ( $P = ,449$ ). Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai berhubungan erat dengan kemampuan kerja. Peningkatan kemampuan kerja seperti peningkatan pengetahuan maupun ketrampilan akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Dari hasil uji validitas juga diperoleh nilai koefisien Kendall W sebesar 231 yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja dengan variabel terikat kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi sangat nyata ( $Asymptotic\ significant = ,000$ ). Hal ini berarti interaksi antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja pegawai sangat meyakinkan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Perlakuan atau perubahan secara bersama-sama yang terjadi pada gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

## ABSTRACT

Staff performance of Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang to day still can't said maximally yet, that is meaning they can't fulfill the public hope. Various news paper clippings which collected today, prove that there are still public accusation and critics from legislative about staff performance. Human factor have an important various style and staff with motivation and their work ability need to be correct to see their influence toward staff performance for giving suggestion to solve the problem. Hypothesis that examined is "There is a positive influence of leadership style, motivation, and work ability alone or together toward staff performance". From statistic examine with rank correlation by Kendall, we found that there is a positive influence of leadership style, motivation, and work ability alone or together toward staff performance. On the other side from the analyze shown that there is different perception about staff performance standard between staff of Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang and public perception. They think that their work or fulfill the public accusation. To solve this discrepancy we suggest to build new staff performance standard and threat the leadership style, motivation, and work ability base it to increase staff performance.

Key words : Staff performance, leadership style, motivation and work ability.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang,



(SOEHARTONO)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya maka tugas penulisan tesis ini dapat selesai pada waktunya. Tesis ini berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN REMBANG” yang merupakan salah satu persyaratan dalam rangka mengakhiri kuliah pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

Menyadari akan segala keterbatasan penulis baik dalam pengetahuan maupun pengalaman di dalam penyusunan tesis ini masih dirasakan adanya kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca demi penyempurnaan tesis ini.

Sehubungan dengan itu, perkenankanlah saya menghaturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Bupati Rembang dan Bapak Wakil Bupati Rembang yang telah memberikan ijin belajar kepada diri saya untuk mengikuti kuliah pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang yang telah memberikan ijin kepada saya untuk mengadakan penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.
3. Bapak Drs. Sundarso, SU. Selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Dra. Frieda NRH, MS selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar dan tekun telah membimbing saya, sehingga hasil penulisan ini layak disebut sebagai tesis.
4. Bapak dan Ibu dosen di lingkungan Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang telah membekali diri saya dalam disiplin Ilmu Administrasi Publik.

5. Rekan-rekan Angkatan IX Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini.
6. Segenap karyawan-karyawati di Sekretariat Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu saya khususnya dalam pelayanan buku-buku pustaka.
7. Terakhir segenap anggota keluarga saya, terutama istri tercinta Dian Suhariati, S.Pd, semua anak saya, Hardian Wijayanto, Riski Bayu Septian dan Sovian Finaldianto yang telah menunjukkan pengertian dan motivasinya walaupun waktu untuk bercanda telah banyak berkurang.
8. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu selesainya penyusunan tesis ini.

Kepada semua Bapak dan Ibu yang tersebut di atas, saya hanya bisa mengucapkan terima kasih dengan iringan do'a semoga jasa baiknya diterima Allah SWT, sebagai amal shaleh dan mendapat balasan yang setimpal, amien.

Harapan saya semoga tesis ini akan bisa memperkaya perbendaharaan pustaka di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia lebih khusus bagi Peningkatan Kinerja Pegawai.

Rembang, 3 September 2004

Penulis,



(SOEHARTONO)

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Kegunaan Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
A. Landasan Teori.....	16
1. Kinerja.....	17
2. Gaya Kepemimpinan.....	35
3. Motivasi.....	53
4. Kemampuan Kerja.....	69
5. Hubungan antar Variabel.....	80
B. Penelitian Sejenis Yang Mendahului.....	89
1. Penelitian yang dilakukan oleh Sukoco Mulyo.....	89



	2. Penelitian yang dilakukan oleh Madsuhadi.....	90
	C. Hipotesis .....	90
BAB III	METODE PENELITIAN .....	94
	A. Rancangan Penelitian.....	94
	B. Ruang Lingkup Penelitian.....	96
	C. Lokasi Penelitian.....	97
	D. Variabel Penelitian.....	98
	1. Klasifikasi Variabel Penelitian.....	98
	2. Definisi Konseptual.....	98
	3. Definisi Operasional.....	100
	E. Jenis dan Sumber Data .....	103
	F. Instrumen Penelitian.....	104
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	105
	1. Populasi .....	105
	2. Teknik Pengambilan Sampel.....	105
	H. Teknik Pengumpulan Data .....	108
	1. Kuesioner .....	108
	2. Wawancara.....	109
	3. Dokumentasi .....	110
	4. Observasi.....	110
	I. Teknik Analisa Data.....	110
	1.1 Proses Pengolahan Data .....	110
	1.2 Analisis Data .....	111

1.3. Uji Validitas .....	112
1.4. Analisis Inferensial.....	113
a. Koefisien Korelasi Kendall Tau.....	114
b. Koefisien Konkordansi Kendall (W).....	116
1.5. Koefisiem Diterminasi .....	117
1.6. Alat Bantu.....	118
J. Jadwal Kegiatan .....	118
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>119</b>
A. Diskripsi Kondisi Setda Kabupaten Rembang.....	119
B. Hasil Penelitian.....	129
C. Analisis Hasil Penelitian .....	133
D. Diskusi .....	187
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>190</b>
A. Kesimpulan.....	190
B. Saran-saran .....	192
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>198</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>201</b>
1. Model Daftar Pertanyaan	
2. Data Hasil Penelitian	
3. Matriks Korelasi	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Data Pengisian Jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang Berdasarkan SOTK Tahun 2001 dan SOTK Tahun 2003 .....	5
2. Data Pembuatan Peraturan Daerah.....	6
3. Data Pembuatan Laporan Pertanggungjawaban Bupati Rembang Dari Tahun 2000 sampai dengan Tahun 2003.....	7
4. Data Pegawai Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang Yang Memperoleh Kenaikan Pangkat Percepatan Tahun 2001 s/d Tahun 2003 .....	8
5. Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon dan Pendidikan Tahun 2003.....	9
6. Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler.....	43

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Data Pengisian Jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang Berdasarkan SOTK Tahun 2001 dan SOTK Tahun 2003 .....	5
2. Data Pembuatan Peraturan Daerah.....	6
3. Data Pembuatan Laporan Pertanggungjawaban Bupati Rembang Dari Tahun 2000 sampai dengan Tahun 2003.....	7
4. Data Pegawai Sekretaris Daerah Kabupaten Rembang Yang Memeroleh Kenaikan Pangkat Percepatan Tahun 2001 s/d Tahun 2003 .....	8
5. Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon dan Pendidikan Tahun 2003.....	9
6. Daya Kepemimpinan Menurut Fiedler.....	43

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

#### **1. Tantangan Otonomi Daerah**

Agenda Otonomi Daerah (Desentralisasi) merupakan agenda nasional yang sangat penting mengingat kompleksitas yang dihadapi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Dilihat dari dimensi demografis yaitu memiliki penduduk ratusan juta jiwa dengan berbagai macam karakteristik, dan dari sisi geografis memiliki wilayah yang membentang luas mencapai ribuan kilometer. Oleh sebab itu tidaklah dapat dipaksakan untuk dikelola secara sentralistik.

Pengalaman penyelenggaraan pemerintahan yang sentralistik telah terbukti menimbulkan implikasi negatif, yaitu pemerintahan menjadi tidak efisien dan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Kebijakan Otonomi Daerah yang ditetapkan dengan Undang-undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dalam perspektif pendayagunaan aparatur negara, membangun struktur pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan daerah.

Pemerintahan Daerah harus responsive terhadap kepentingan masyarakat, membangun sistem pola karir politik, meningkatkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif, meningkatkan pelayanan serta meningkatkan transparansi pengambilan kebijakan dan akuntabilitas publik.

Akhirnya diharapkan pemerintah dapat memenuhi kebutuhan dasar serta memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Reformasi birokrasi pada tatanan Pemerintah Daerah yang diarahkan untuk melakukan koreksi dan penyempurnaan terhadap segala kekurangan yang terjadi menjadi sangat penting di era desentralisasi saat ini.

Mengingat daerah menjadi pusat kegiatan berbagai bidang pembangunan, mata tugas, fungsi dan peranan Pemerintah Daerah dalam mengelola daerahnya makin kompleks. Ditambah lagi dengan makin deras arus informasi diberbagai bidang kegiatan pembangunan dan investasi. Salah satu permasalahan yang harus segera diantisipasi adalah kemampuan daerah dalam mengelola, mengolah, dan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia. Kemampuan yang sangat kompetitif tentu saja sangat diperlukan oleh aparat agar mampu menyiapkan, mengelola dan mengoperasikan sumber-sumber yang telah dimiliki, dan agar mampu meningkatkan kinerja dalam menjawab tuntutan pelayanan publik.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

## 2. Kondisi Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebagai institusi pelayanan publik menanggapi tuntutan paradigma baru pemerintahan daerah dengan melakukan kegiatan reformasi diberbagai bidang. Upaya menghadapi perkembangan keadaan khususnya Otonomi Daerah serta tantangan global dilakukan melalui pembaharuan di struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

Dengan Peraturan Daerah No. : 6 Tahun 2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang disebutkan bahwa Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari Sekretaris Daerah, 3 (tiga) asisten, 11 (sebelas) bagian, 35 (tiga puluh lima) sub. Bagian dan dibantu kelompok jabatan fungsional.

Keinginan untuk meningkatkan kinerja bukan merupakan pekerjaan yang mudah, karena budaya birokrasi kita selama ini sangat sentralistik dan paternalistik yang berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Hal ini Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk melakukan tugas dengan baik sebagai abdi masyarakat dan abdi negara.

Pelaku pembuat kebijakan harus didukung oleh faktor kemampuan yang memadai sehingga pimpinan unit kerja yang diangkat harus berdasarkan faktor kebutuhan, kemampuan, kesesuaian dan kepercayaan bukan unsur kedekatan.

Menurut pengamatan penulis di lingkungan Sekretariat Daerah ada pengisian jabatan yaitu Kepala Sub Bagian Pengkajian informasi

seharusnya diisi oleh seorang yang berpendidikan Sarjana Komunikasi (Publisistik) namun diisi oleh personil lulusan SLTA.

Kondisi Riil Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang pada saat ini belum optimal.

Data yang berasal dari Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang terungkap sejak ditetapkannya Perda No. 6 Tahun 2001 tentang SOTK berdasarkan PP No. 84 Tahun 2000 dan Perda No. : 20 Tahun 2003 Tentang SOTK berdasarkan PP No : 8 Tahun 2003 dalam pengisian jabatan tidak optimal.

Jabatan SOTK Tahun 2001 sebanyak 50 (lima puluh) jenis jabatan yang diisi sebanyak 47 (empat puluh tujuh) jabatan, yaitu 1 (satu) Sekda, 3 (tiga) Asisten, 8 (delapan) Kepala Bagian dan 35 (tiga puluh lima) Sub Bagian, yang masih belum terisi ada 3 (tiga) jabatan yaitu jabatan Kabag Humas, Kabag Perekonomian dan Kabag Keuangan.

Jabatan SOTK Tahun 2003 sebanyak 44 (empat puluh empat) jenis jabatan yang diisi sebanyak 2 (dua) yaitu 1 (satu) jabatan Sekda dan 1 (satu) jabatan Asisten. Yang masih belum terisi ada 42 (empat puluh dua) jabatan yaitu 2 (dua) Asisten, 10 (sepuluh) jabatan Kepala Bagian dan 30 (tiga puluh) jabatan Ka Sub Bagian. Sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.1 dibawah berikut ini :



**Tabel 1.1**  
**Data Pengisian Jabatan di Sekretariat Daerah**  
**Kabupaten Rembang Berdasarkan SOTK Th. 2001**  
**dan SOTK Th. 2003**

No	Jenis Jabatan	SOTK 2001			SOTK 2003			Ket
		Jml	Yg diisi	Prosentase	Jml	Yg diisi	Prosentase	
1.	Sekda	1	1	100%	1	1	100%	Pengisian jabatan tidak optimal
2.	Asisten	3	3	100%	3	1	33,33%	
3.	Kepala Bagian	11	8	72,73%	10	0	0%	
4.	Kepala Sub bagian	35	35	100%	30	0	0%	
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>94%</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>4,55%</b>	

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kab. Rembang

Belum optimalnya kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang terbukti dari hasil pembuatan produk hukum berupa Peraturan Daerah dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2003.

Pada tahun 1999 Produk Perda sebanyak 3 (tiga) dari target 20 (dua puluh) persentasenya 15%. Tahun 2000 Produk Perda sebanyak 9 (sembilan) dari target 25 (dua puluh lima) persentasenya 30%. tahun 2001 Produk Perda sebanyak 25 (dua puluh lima) dari target 30 (tiga puluh) persentasenya 83,33%. Tahun 2002 Produk Perda 21 (dua puluh satu) dari target 40 (empat puluh) persentasenya 52,5%. Tahun 2003 Produk Perda 20 (dua puluh) dari target 50 (lima puluh) persentasenya 40% selama 5 tahun Produk Perda sebanyak 78 (tujuh puluh delapan) dari target 165 (seratus enam puluh lima) persentasenya 47,22%. Sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.2 di bawah berikut ini :

**Tabel 1.2**  
**Data Pembuatan Peraturan Daerah**  
**dari Th. 1999 s/d Th. 2003**

No	Tahun	Produk Perda	Target	Prosentase	Keterangan
1.	1999	3	20	15%	Produk Perda belum optimal
2.	2000	9	25	36%	
3.	2001	25	30	83,33%	
4.	2002	21	40	52,5%	
5.	2003	20	50	40%	
	<b>Jumlah</b>	<b>78</b>	<b>165</b>	<b>47,27%</b>	

Sumber : Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

Belum optimalnya kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang terbukti dalam pembuatan Laporan Pertanggung jawaban Bupati setiap akhir tahun anggaran. LPJ Tahun Anggaran 2000 seharusnya selesai bulan Februari 2001 realisasinya bulan Mei 2001, seharusnya dikirim ke DPRD bulan April, realisasinya bulan Juli 2001. LPJ Tahun Anggaran 2001 seharusnya selesai bulan Februari 2002, realisasinya bulan April 2002, seharusnya dikirim ke DPRD bulan April 2002, realisasinya bulan Juni 2002. LPJ Tahun Anggaran 2002, seharusnya selesai bulan Februari 2003, realisasinya bulan Maret 2003, seharusnya dikirim ke DPRD bulan April 2003, realisasinya bulan Juni 2003. LPJ Tahun Anggaran 2003, seharusnya selesai bulan Februari 2004, realisasinya bulan Maret 2004, seharusnya dikirim ke DPRD bulan April 2004, realisasinya bulan Mei 2004.

Sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.3 di bawah berikut ini :

**Tabel 1.3**  
**Data Pembuatan Laporan Pertanggung jawaban**  
**Bupati Rembang dari Th. 2000 s/d Th. 2003**

No	Tahun	Waktu Pembuatan yg diharuskan	Realisasi	Dikirim ke DPRD yg diharuskan	Realisasi
1.	2000	Februari 2001	Mei 2001	April 2001	Juli 2001
2.	2001	Februari 2002	April 2002	April 2002	Juni 2002
3.	2002	Februari 2003	Maret 2003	April 2003	Juni 2002
4.	2003	Februari 2004	Maret 2004	April 2004	Mdi 2004

Sumber : Bagian Pemerintahan Setda Rembang

Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum optimal menurut asumsi penulis karena motivasi pegawai diakibatkan pemberian penghargaan berupa kenaikan pangkat percepatan dan istimewa kurang.

Data yang diperoleh dari Bagian Kepegawaian Sekretariat Kabupaten Rembang dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003. Kenaikan pangkat percepatan tahun 2001 sebanyak 14 (empat belas) orang dari jumlah pegawai 277 orang, prosentasenya 5,05%. Pada tahun 2002 prosentasenya 0% dan pada tahun 2003 yang memperoleh pangkat percepatan 1 (satu) orang, prosentasenya 0,36%.

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1.4 pada hal. 8 di bawah ini :

**Tabel 1.4**  
**Data Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang**  
**yang Memperoleh Kenaikan Pangkat Percepatan**  
**Tahun 2001 s/d 2003**

No	Bagian	Jumlah	Kenaikan pangkat percepatan			Keterangan
			Th. 2001	Th. 2002	Th. 2003	
1.	Sekda	1	-	-	-	Kenaikan pangkat percepatan masih kurang
2.	Asisten	3	-	-	1	
3.	Hukum	19	-	-	-	
4.	Kesra	31	1	-	-	
5.	Humas	19	2	-	-	
6.	Pemerintahan	27	-	-	-	
7.	Pemerintahan Desa	19	1	-	-	
8.	Perekonomian	28	1	-	-	
9.	Pembangunan	19	3	-	-	
10.	Organisasi	19	2	-	-	
11.	Umum	33	2	-	-	
12.	Kepegawaian	27	2	-	-	
13.	Keuangan	27	1	-	-	
14.	Staf Ahli	31	-	-	-	
	<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	
	<b>Prosentase</b>	<b>277%</b>	<b>5,05</b>	<b>0%</b>	<b>0,36</b>	

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kab. Rembang

Permasalahan lain yang menyebabkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang belum optimal karena kemampuan pegawai yang kurang.

Asumsi penulis karena diakibatkan penempatan pada jabatan SOTK tahun 2001 yang sebagian besar jabatan Eselon IV a diduduki oleh PNS yang berpendidikan SLTA. Terbukti dari farmasi Eselon IV a dari 35 (tiga puluh lima) jabatan yang berpendidikan SLTA sebanyak 22 (dua puluh dua) orang, S1 12 (dua belas) orang, S2 1 (satu) orang. Eselon III a 11 (sebelas) jabatan yang berpendidikan S1 8 (delapan) orang, Eselon II b dari 3 (tiga)

jabatan semuanya berpendidikan S1 dan Eselon II a 1 (satu) jabatan berpendidikan S2.

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1.5 di bawah ini :

**Tabel 1.5**  
**Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon dan**  
**Pendidikan Th. 2003**

No	Eselon	Jumlah	Pendidikan				
			SD	SLTP	SLTA	S1	S2
1.	IV a	35	-	-	22	12	1
2.	III a	11	-	-	-	8	-
3.	II a	1	-	-	-	-	1
4.	II b	3	-	-	-	3	-
	<b>Jumlah</b>	<b>47</b>	-	-	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>2</b>

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kab. Rembang

Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang belum optimal seperti tersebut diatas dikatakan sebagai masalah internal. Adapun masalah eksternal adalah merupakan keluhan dari masyarakat atas kinerja pegawai Sekretariat Daerah.

Bukti kongkritnya pada tanggal 17 Januari 2004 pada sidang DPRD membahas Rancangan APBD tahun 2004, dalam pandangan umum Fraksi PDI. P, mengingatkan Bupati untuk segera mengisi jabatan struktur SOTK Perda No. 20 tahun 2003 berdasarkan PP No. 8 tahun 2003. Pengisian jabatan tidak optimal padahal Perda tersebut diberlakukan sejak tanggal 19 Desember 2003. Selanjutnya dikatakan kinerja pegawai Sekretariat Daerah yang membidangi berbagai proyek dinilai rendah. Buktinya ada beberapa proyek yang belum tertangani secara maksimal khususnya penempatan

pedagang pasar di Kragan padahal pembangunannya sudah selesai tetapi belum dimaksimalkan fungsinya. Belum lagi penanganan pembangunan Rumah Sakit Umum Daerah masih banyak permasalahan yang harus diselesaikan.

Harian Suara Merdeka Edisi Hari Rabu 5 Mei 2004 memuat berita dengan judul Pembangunan RSUD Rembang meninggalkan utang sebesar Rp. 5,1 Miliar rupiah kepada investor.

Belum maksimalnya kinerja pegawai tersebut tidak terlepas dari faktor gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang cenderung otokratis, kurang koordinasi, dan kurang mendengarkan masukan dari bawahan.

Menurut asumsi penulis kinerja pegawai rendah di pengaruhi pula adanya motivasi yang kurang. Bukti motivasi yang belum optimal ini disebabkan oleh gaji pegawai yang rendah, insentif yang diterima sangat kecil, uang operasional kecil terbatas hanya sampai pejabat Eselon IIIa.

Selain itu yang tidak kalah adalah faktor kemampuan kerja secara individual maupun kelompok.

Kemampuan kerja belum dibangun secara baik sehingga berakibat pada kurang maksimalnya kinerja pegawai. Buktinya masih kurangnya pembinaan pegawai-pegawai, jarangya mengikuti atau mengadakan seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan dan ketrampilan fungsional baik lokal, regional maupun nasional.

Dengan melihat kenyataan di atas, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dibudidayakan pola kepemimpinan efektif. Salah satu aspek penting yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia adalah perilaku individu atau kelompok, mulai dari pimpinan sampai bawahan dalam suatu organisasi. Pola perilaku seorang bawahan akan banyak diwarnai oleh perilaku atasannya sebagai pemimpin karena mereka selalu berinteraksi. Skinner (dalam Mc Connel, 1997) secara analogi menyatakan bahwa atasan adalah orang yang merubah perilaku (Behaviour Change Agent), menyesuaikan diri, membantu dan memotivasi serta meningkatkan kemampuan bawahan untuk tercapainya kinerja yang lebih baik.

Tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai individu maupun kelompok, sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasinya.

Kehandalan seorang pemimpin dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan kewibawaan. Semua itu akan sinergis dalam bentuk peningkatan motivasi bawahan untuk berlomba-lomba meningkatkan kemampuan demi prestasi kerjanya. Dengan demikian kehandalan seorang pemimpin sangat berpengaruh pada produktivitas organisasi. Adanya peningkatan produktivitas didalam organisasi merupakan bentuk nyata dari adanya peningkatan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin yang ideal harus memberikan motivasi kepada pegawainya agar dapat meningkatkan kerjanya untuk kepentingan yang lebih luas dari organisasi. Dalam organisasi tidak hanya dibutuhkan seorang

yang pintar dan cerdas, tetapi lebih dari itu yaitu seorang yang bermotivasi tinggi untuk maju. Apabila dalam organisasi terdapat pegawai atau sebagian pegawai memiliki semangat untuk bekerja lebih keras, maka kinerja organisasi itu sendiri akan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja pegawai.

Dalam organisasi motivasi merupakan faktor yang sangat penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia. Satu permasalahan yang penting bagi suatu organisasi adalah memotivator / insentif pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Widjaja (1986, 17) dalam hal ini pemimpin dihadapkan pada persoalan penciptaan suatu situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan individualnya dan cara memotivasi agar pegawai mau bekerja berdasarkan keinginan dan motif berekreasi tinggi.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam rangka memacu peningkatan kinerja pegawai selain faktor gaya kepemimpinan dan motivasi, adalah faktor kemampuan kerja yang dibangun dalam organisasi. Kemampuan kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

Kejelian pemimpin dalam melihat spesifikasi kemampuan pegawai sangat penting, agar tidak salah dalam penempatan personil sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kecocokan antara sifat dan bidang



tugas bawahan. Ketepatan penempatan tugas akan menunjang peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini mengambil judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN REMBANG”.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan di lapangan teridentifikasi beberapa hal dibawah ini :

1. Kinerja pegawai belum menunjukkan hasil kerja yang optimal
2. Kepemimpinan Sekretariat Daerah belum efektif
3. Penempatan pegawai negeri sipil pada struktur organisasi dan tata kerja kurang sesuai dengan pendidikan yang dimiliki, pengalaman serta kemampuan kerjanya
4. Motivasi pegawai menurun karena gaji rendah, incentive kurang serta kurang mendapatkan penghargaan.
5. Kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai mengakibatkan kemampuan kerja rendah
6. Pengisian personil baik SOTK lama maupun yang baru tidak optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Apakah rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja ?

### **C. Tujuan Penelitian**

#### **a. Tujuan Umum**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang menjadi rendah.

#### **b. Tujuan Khusus**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan maksud agar dapat berguna dan bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam pengambilan kebijakan sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai negeri sipil dan peningkatan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

Disamping itu hasil penelitian ini dapat menambah wawasan khususnya tentang kinerja pegawai. Dengan penelitian ini penulis mendapat kesempatan untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang didapat selama mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Koasentrasi Magister Administrasi Publik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang merupakan organisasi pelayanan publik yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah.

Seiring dengan era reformasi dan globalisasi, masyarakat menuntut pelayanan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dapat terwujud secara memuaskan untuk mewujudkan keinginan itu tentunya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi untuk menuju optimalisasi kinerja pegawai.

Sehubungan dengan hal tersebut untuk mengkaji kinerja tidak akan lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja tersebut. Landasan teori atau kerangka teori adalah merupakan landasan atau dasar pemikiran lebih lanjut terhadap masalah yang akan diteliti. Landasan teori ini merupakan suatu dasar berpikir dalam menanggapi, memahami dan memecahkan masalah yang ada dalam penelitian ilmiah. Hal ini dimaksudkan untuk menelusuri berbagai konsep variabel penelitian.

Dengan demikian dalam kerangka teoritis ini penulis kemukakan konsep-konsep teoritis yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan kinerja.

## 1. Kinerja

### a. Definisi Kinerja

Barry (1999, 2) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2000, 67) kinerja juga sepadan dengan prestasi kerja (*actual performance*). Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Definisi di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian kinerja ini perlu dievaluasi / dinilai setiap saat atau dalam periode waktu tertentu sebagai umpan balik positif dalam mendorong peningkatan kinerja. Ruky (2001 : 14) menyatakan bahwa "Kinerja merupakan pengalihbahasan dari Bahasa

Inggris "*performance*" yang diartikan "*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*" Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. (Bernadin dan Russel dalam Ruky, 2001 : 15). Selanjutnya Flippo (1984 : 13) menyatakan bahwa "kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu".

Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIP), yang dalam pelaksanaannya ditindak lanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 589 / IX / 6 / Y / 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Dari beberapa definisi kinerja di atas dapat disimpulkan yang dimaksud kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

**Dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja :**

Pembahasan masalah kinerja menyangkut banyak dimensi yang mempengaruhi. Sebagaimana dikemukakan oleh The Liang Gie dan Buddi Ibrahim (dikutip dari Soewarsono, 1999 : 17), kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan Pegawai
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Leadership
- f. Misi strategi
- g. Budaya berusaha
- h. Kinerja individu dan organisasi
- i. Praktek manajemen
- j. Struktur
- k. Iklim kerja

Menurut Henry Simamora (1995 : 500) kinerja sangat ditentukan oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
  - a. Kemampuan dan keahlian
  - b. Latar belakang
  - c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a. Persepsi
- b. Perilaku (Attitude)
- c. Kepribadian (Personality)
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. Job design

Menurut Stephen P. Robbins, tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kepada faktor-faktor yaitu : kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman di mana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai yaitu dorongan dari dalam seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor



yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja. Sedangkan indikator kinerja adalah :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu yang di pakai
4. Tanggung jawab
5. Kerja sama
6. Ketaatan

**b. Penilaian kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Sebenarnya pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu : pengukuran kinerja itu sendiri dan sebagai evaluasi kerja. Untuk melakukan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan yang akan dicapai. Setelah program didesain termasuk penciptaan berbagai indikator kinerja atau ukuran keberhasilan pelaksanaan program sehingga dapat diukur tingkat pencapaian hasil. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator dalam pencapaian tugas organisasi

publik. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari kebenaran yang logis, Perencanaan yang jelas teroperasionalkan dan terstruktur diharapkan memberi pembenaran yang logis dan argumentatif yang memadai. Sedangkan menurut Henry Simamora (1987 : 485) maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Terdapat tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

1. Untuk mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan-kegiatan ke arah tertentu (sasaran)
2. Pegawai akan dapat mengerahkan kemampuannya secara proporsional terhadap kesulitan dalam pencapaian sasaran.
3. Sasaran yang sukar akan membuahkan suatu kekuatan.

Suprihanto (1996 : 2) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya hasil secara fisik tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan.

Cascio (dalam Ruky, 2001 : 13) maka menyatakan bahwa kinerja “ .....

*is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group” (sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok).*

Dalam penilaian kinerja ini Cascio menekankan bahwa yang dinilai adalah *job relevant strenghts dan weaknesses*, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, khususnya organisasi publik/Pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/ kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah.

Pengukuran pekerjaan menurut Gibson et. al (1995 : 52) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- a. Waktu jangka pendek
  1. Produksi
  2. Kualitas / mutu
  3. Efisiensi dan fleksibilitas
- b. Waktu jangka menengah
  1. Persaingan
  2. Pengembangan

- c. Waktu jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Gibson (1992 : 56) menerangkan bahwa kinerja diukur berdasarkan waktu, sehingga terkesan pendapat pandangan tersebut mengesampingkan berbagai kemungkinan faktor-faktor lain yang merupakan indikator - indikator dari kinerja itu. Sedangkan Cascio (1992 : 234) mengemukakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja karyawan sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- a. Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis dari kekuatan dan kelemahan berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok
- c. Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Pendapat Cascio ini juga mengedepankan indikator waktu sebagai indikator pengukuran dari kinerja. Indikator lain kurang ditampilkan.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Jan Erik Lane (1995 : 154) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator kinerja antara lain adalah :

1. Responsifitas

2. Efisiensi
3. Kepentingan publik
4. Kepentingan privat
5. Fungsi-fungsi khusus

Sedangkan Henry Simamora (1997 : 418) mengungkapkan bahwa ada tiga dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, organisasi meminimalkan perputaran karyawan
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan tolok ukur kualitas kinerja yang secara pasti dapat dicapai.
- c. Perilaku inovasi dan spontan

Keputusan Kepala LAN Nomor : 598 Tahun 1999 menyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program/proyek yang belum selesai dilaksanakan adalah indikator masukan (input) dan keluaran (output). Masukan (input) meliputi dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan non fisik. Menurut Stephen P. Robbins (1996 : 121) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup :

- a. Kerja sama
- b. Kepemimpinan
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Kemampuan teknis
- e. Inisiatif
- f. Semangat
- g. Daya tahan / kehandalan
- h. Kuantitas pekerjaan

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut maka didalam penelitian ini untuk mengukur kinerja akan dipergunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Kemampuan kerja sama
4. Inisiatif
5. Kehandalan / daya tahan.

Menurut Gary Dessler (1998, 2) penilaian kinerja adalah prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, peniaian kinerja aktual, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi

karyawan untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau mendorong peningkatan kinerja.

Untuk mengetahui tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan, maka perlu diadakan suatu evaluasi terhadap hasil kerjanya. Dengan demikian bisa diambil suatu kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu, kinerja karyawan mengetahui seberapa baik mereka berkarya dibandingkan dengan standar organisasi.

Menurut Gary Dessler (1992, 512-513), alasan perlunya menilai kinerja karyawan yaitu :

1. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan Keputusan tentang promosi dan gaji ;
2. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya yang pada akhirnya memungkinkan karyawan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap permasalahan.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (1999, 274) tujuan menilai kinerja adalah menilai dengan tepat sumbangan kinerja seorang individu sebagai suatu dasar untuk mengambil keputusan

alokasi imbalan. Stephen P. Robbins (1999, 258) juga berpendapat bahwa evaluasi kinerja mempunyai sejumlah maksud, yaitu :

1. Sebagai keputusan pengembangan sumber daya manusia
2. Memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program dapat dikembangkan untuk diperbaiki.
5. Melalui evaluasi dapat digunakan sebagai kriterium terhadap program seleksi dan pengembangan yang disahihkan (divalidasi).
6. Karyawan yang baru dipekerjakan dan berkinerja buruk dapat dikenali lewat evaluasi kinerja.
7. Keefektifan program pelatihan dan pengembangan dapat ditentukan dengan menilai seberapa baik karyawan yang telah berperan serta.
8. Pemberian umpan balik pada karyawan mengenai pandangan organisasi akan kinerja mereka.
9. Evaluasi kinerja juga digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, keputusan memperoleh kenaikan gaji, dan imbalan lain.



Tiap fungsi evaluasi kinerja ini penting tetapi pentingnya tergantung perspektif yang diambil.

Hal tersebut juga didukung oleh James B. Whittaker (Modul 2000, 5) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Ada tiga alasan yang menyebabkan penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan yaitu memfokuskan aktivitas kearah tertentu dari pada lainnya.
2. Sasaran yang telah diterima membuat orang cenderung mengerahkan upaya secara proporsional terhadap pengatasan kesulitan.
3. Sasaran yang sukar akan mendorong tumbuhnya kekuatan dibandingkan sasaran yang ringan.

Usaha untuk menentukan ukuran tentang kesuksesan suatu pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran keluaran yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Menurut Maier (1965) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah : kualitas, kuantitas, waktu yang

dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Henry Simamora (1997 : 418-419) mengungkapkan ada 3 (tiga) dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

1. Memikat dan menahan sejumlah orang kedalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan.
2. Penyelesaian tugas yang terandalkan. Tolok ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja pastilah dicapai.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan yaitu :
  - a. Kerjasama, tingkat kesediaan individu meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan sebaliknya membantu mereka mencapai tujuan organisasi
  - b. Tindakan protektif terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi
  - c. Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi
  - d. Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terikat dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik.

- e. Sikap yang menguntungkan, tingkat terhadapnya karyawan berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum.

Menurut Scott A. Snell Kenneth N. Wexley (A Dile Timpe 1992, 329). Tanpa menggunakan suatu metode yang sistematis seperti diagnosis kinerja, sangat sulit bagi para manajer. Untuk mengenali penyebab-penyebab masalah kinerja karyawan mereka. Tanpa diagnosis yang akurat, penanggulangannya mungkin tidak akan efektif.

Selanjutnya Scott A Snell Kenneth N. Wexley mengatakan ada tiga penentu kinerja :

1. Tingkat ketrampilan. Ketrampilan adalah “bahan mentah” yang dibawa seseorang karyawan ke tempat kerja. : pengetahuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Para karyawan yang tidak memiliki “daya kuda” yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mungkin tidak “mampu” menghasilkan kinerja yang baik.
2. Tingkat upaya. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Meskipun karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk melakukan pekerjaan, mereka

tidak akan bekerja dengan baik bila hanya sedikit berupaya atau tidak ada upaya sama sekali. Tingkat ketrampilan berhubungan dengan apa yang “dapat dilakukan” karyawan sedangkan tingkat upaya berkaitan dengan apa yang “akan dilakukan” karyawan. Perbedaan antara tingkat ketrampilan dan tingkat upaya ini sangat penting untuk memahami diagnosis kinerja.

3. Kondisi-kondisi eksternal. Elemen penentu kinerja ketiga adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas karyawan. Meskipun seorang karyawan mempunyai tingkat ketrampilan dan upaya yang diperlukan untuk berhasil, karyawan tersebut mungkin saja tidak berhasil.

Sebagai kesimpulan, kinerja tergantung pada ketiga faktor ini : ketrampilan, upaya dan kondisi-kondisi eksternal. Jika salah satu tidak cukup atau tidak mendukung, kinerja akan terganggu.

Prosedur diagnostik kuantitatif ini diperlihatkan dalam gambar hal. 33 dibawah ini :

**Gambar II.1**  
**Format sederhana untuk diagnosa kinerja**

Kinerja (Lingkari angka yang tepat)							
Hasil	1 Buruk	2 Memerlukan bantuan	3 dibawah standar	4 Standar	5 diatas standar	6 sangat baik	7 baik sekali
Perilaku	1 Buruk	2 Memerlukan bantuan	3 dibawah standar	4 Standar	5 diatas standar	6 sangat baik	7 baik sekali
Kemahiran	1 Buruk	2 Memerlukan bantuan	3 dibawah standar	4 Standar	5 diatas standar	6 sangat baik	7 baik sekali
<b>TAHAP SATU : KONDISI-KONDISI EKSTERNAL</b>							
nilai hasil	nilai kemahiran	kondisi-kondisi eksternal	Catatan : Anggota negatif melambangkan kondisi-kondisi tidak mendukung; angka positif melambangkan kondisi-kondisi mendukung				
<b>TAHAP DUA : Tingkat upaya</b>							
nilai hasil	nilai kemahiran	kondisi-kondisi eksternal	Catatan : Angka negatif melambangkan upaya rendah ; angka positif melambangkan upaya tinggi.				
<b>TAHAP TIGA : TINGKAT KETERAMPILAN</b>							
nilai kemahiran	Tingkat keterampilan	Catatan : Angka yang lebih rendah dari standar (empat) melambangkan masalah keterampilan, angka di atas standar melambangkan kemampuan berlebihan.					

Sumber : A Dile Timpe (1997, 340)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan hasil penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya

membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya.

Penilaian kinerja di dalam pemerintahan bukanlah suatu aktivitas yang baru yaitu dengan indikator-indikator yang tertuang dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3). Namun pelaksanaan penilaian kinerja ini seolah-olah hanya terfokus sebagai syarat kenaikan pangkat atau promosi, bukan dalam rangka perbaikan kinerja oleh sebab itu kriteria ini memberikan peluang bagi penilai untuk bertindak semaunya meluapkan rasa "*like or dislike*" sehingga kurang objektif. Kondisi ini menyebabkan pihak luar instansi meremehkan kualitas Pemerintah karena tidak memiliki standar kinerja seperti pihak swasta. (Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Pemerannya, 1995, 3). Dari kondisi tersebut diatas muncul ungkapan yang penting adalah hubungan bukan kualitas. Namun demikian sebenarnya kriteria penilaian yang tertuang dalam DP-3 itu bisa dioptimalkan dengan lebih mengedepankan aspek prosedur penilaian yang tepat. (Seminar Kinerja Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya, 1995, 1). Dalam instansi Pemerintah, penilaian kinerja individu sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor para kontraktor, melakukan penyesuaian budget, mendorong Pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik. Mengacu pada penjelasan diatas maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan selama

periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian kinerja ini perlu dievaluasi/dinilai setiap saat atau dalam periode waktu tertentu. Hasil kerja karyawan dilihat secara kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, tanggung jawab, kerjasama dan ketaatan, yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan padanya. Penilaian dilakukan secara periodik terhadap para karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan indikator-indikator penilaian kinerja antara lain :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu yang di pakai
4. Tanggung jawab
5. Kerjasama
6. Ketaatan

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Definisi Kepemimpinan**

Untuk memperjelas dalam memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan itu sendiri.

Katz dan Kahn (Stress, 1985 : 181) mengatakan bahwa :

Kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat

mendorong orang lain mengerjakan sesuatu kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban atau takut akan konsekuensi dari ketidak patuhan. Unsur sukarela inilah membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan.

Jadi dari pendapat Katz dan Kahn dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan mendorong orang lain agar orang tersebut melakukan sesuatu tanpa adanya paksaan.

Sedangkan Dubin (Wahjosumidjo, 1994 : 21) mengatakan bahwa "leadership is the exercise of authority and the making of decisions" (kepemimpinan adalah aktivitas para pemenang kekuasaan dalam membuat keputusan).

Dari Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1994 : 21) "Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems" (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan).

Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan. Adapun menurut Stogdill (Stonner et. Al, 1996 : 161) "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Dari Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya



dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok. Sedangkan menurut Ermaya (1999 : 11) "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Kesimpulan berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Setelah uraian pengertian tentang kepemimpinan, untuk lebih jelasnya disajikan definisi mengenai gaya kepemimpinan. Menurut Miftah Thoha (1999 : 122) pengertian gaya kepemimpinan adalah "suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain". Sedangkan Ermaya (1999 : 10) menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu". Sedangkan menurut Stonner et. al (1996 : 165) dinyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja". Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi,

mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai tujuan.

George R. Terry (1999, 5), merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Dann Suganda (1986, 61, 62) pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan dari bawahannya sehingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Keith Davis (1962, 96) pengertian kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing perilaku orang lain agar mau mengikuti kehendak pemimpin untuk mencapai sasaran organisasi.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Kartini Kartono (1985, 610) fungsi kepemimpinan adalah memadu, menuntun, membimbing, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, membangun jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan menurut Sondang P Siagian (1994, 47) peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Berarti peranan dari para pemimpin yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Adapun kepemimpinan itu sendiri mempunyai 5 fungsi antara lain sebagai berikut :

- 1). Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2). Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- 3). Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- 4). Mediator yang andal, khususnya dalam hubungannya kedalam terutama dalam menangani situasi konflik.
- 5). Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral. Atas dasar hal-hal tersebut diatas indikator kepemimpinan adalah :

1. Pengarahan
2. Hubungan
3. Pengaruh
4. Pengendalian
5. Keteladanan

### c. Gaya Kepemimpinan

Untuk mempengaruhi besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka penulis berusaha memaparkan dan mengkaji teori-teori gaya kepemimpinan, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan kontingensi.

Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (Wahjosumidjo, 1994 : 99) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (Maturity) karyawan”.

Sedangkan Stoner et. Al. (1996 : 171) mengutip pendapat Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard mendefinisikan bahwa :

“Kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggungjawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif”.

Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer, fase kedua pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, fase ketiga pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Fase keempat pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian,

dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manajer mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri. Model ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat yang memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Namun teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya yang membuat mereka sukses. Sebenarnya kebanyakan manajer tidak fleksibel. Mencoba untuk mengubah gaya seorang manajer agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya yang relatif kaku dan karena tidak ada satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi, prestasi kerja kelompok yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan manajer dengan situasi dengan mengubah situasi agar cocok dengan manajer. Kemudian muncullah teori kepemimpinan Fiedler (Stonner et. Al, 1996 : 173) yang menyatakan

bahwa “Pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).

Fiedler (Wahjosumidjo, 1994 : 97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader member relations*) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas (*task structure*) maksudnya didalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun kedalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*), kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Dari ketiga variabel diatas, oleh Fiedler kemudian merumuskan ke dalam kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut.

Tabel II.1

## Gaya kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dengan bawahan	Struktur Tugas	Kewibawaan Kedudukan Pimpinan	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo (1994 : 98) halaman 55-57

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Fiedler di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pimpinan dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan

kewibawaan kepemimpinan. Berdasarkan teori-teori di atas ada persamaan diantaranya, yaitu pendapat Kenneth H Blanchard dan Fiedler sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Perbedaan terlihat dari ide Kenneth H Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian. Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang kami anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Menurut Miftah Toha (1999, 49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat



orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Miftah Toha mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan demokratis, dimana proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah mengikut sertakan bawahan.
2. Gaya kepemimpinan otokratis, sebagai gaya yang mendasarkan pada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

Studi OHIO State, suatu penilaian tentang pendekatan perilaku kepemimpinan, mendasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan sesuatu ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak dari yang bersangkutan. Menurut hasil penelitian tersebut dapat dibedakan menjadi dua macam perilaku kepemimpinan yaitu "*Initiating Structure*" atau struktur tugas dan "*Consideration*" yaitu tenggang rasa.

Teori *Path-Goal* (Miftah Toha 2000, 259), berusaha menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan. Teori *Path-Goal* versi House memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan sebagai berikut :

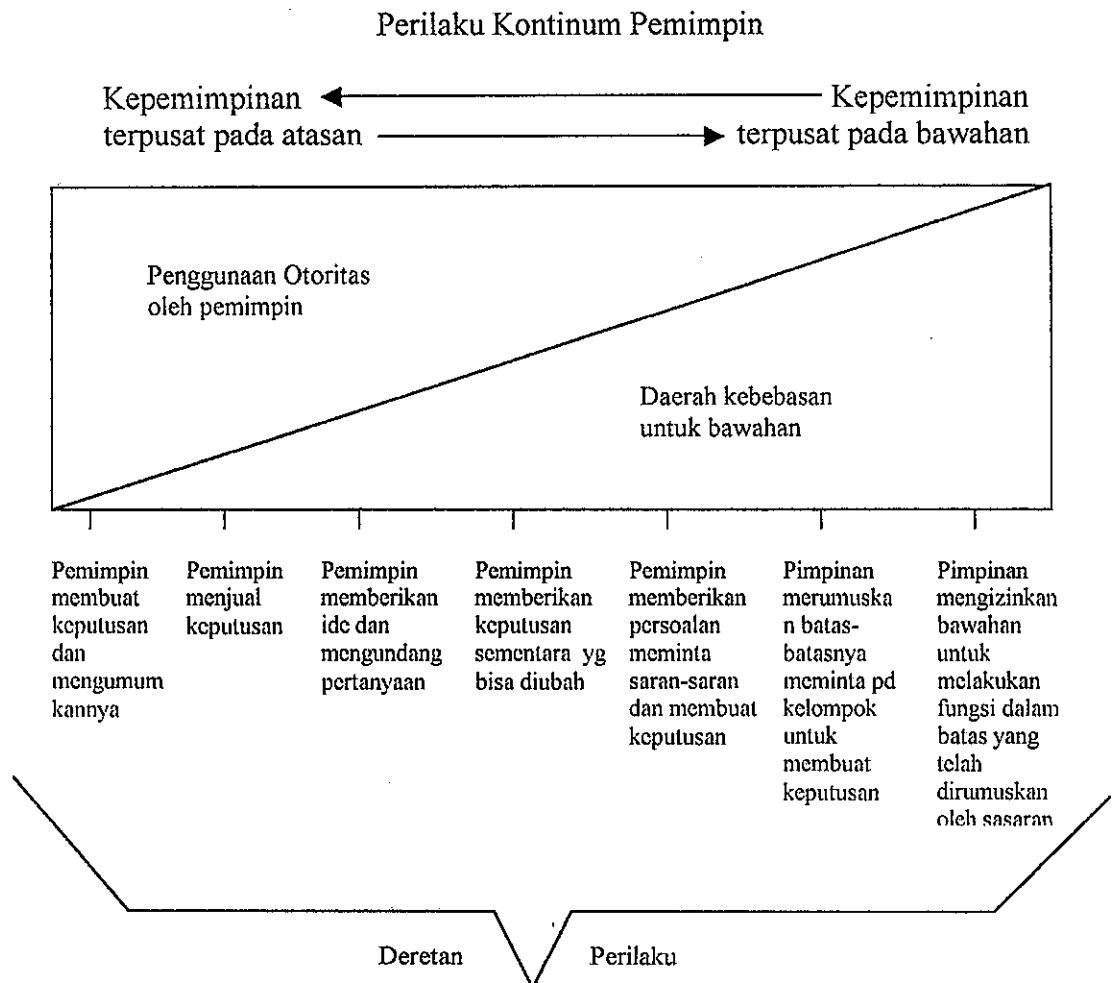
- 1). Kepemimpinan Direktif. Tipe ini sama dengan tipe kepemimpinan otokratis dan Lippitt dan White bawahan mengetahui hal-hal yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2). Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.
- 3). Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan namun tetap berada padanya.
- 4). Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan

untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dengan pencapaian tujuan secara baik.

Gaya kepemimpinan Kontinum menurut Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt (1958, 96).

Bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pimpinan menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

Dapat dilihat pada Gambar II.2 di bawah ini :



Sumber : A Dile Timpe (1996, 267)

Bagi kebanyakan orang dan para eksekutif di Indonesia, untuk pilihan gaya tersebut jawabannya sudah jelas yaitu lebih baik memilih pola demokratis daripada pola otoriter. Nilai demokratis merupakan bagian dari warisan nasional dan kebudayaan kita, yaitu lebih menghargai kebebasan dan membenci otoriter atau diktator. Diharapkan gaya kepemimpinan nasional kita adalah seperti yang diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara : *Ing Ngarso Sung Tulodo* (memberi teladan), *Ing Madya Mangun Karsa* (mengarahkan), *Tut Wuri Handayani* (mendukung), terlepas nilai-nilai tersebut sudah diterapkan atau belum karena dalam

kenyataan hidup sehari-hari penerapannya masih merupakan persoalan tersendiri.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (Miftah Toha, 19996 : 64-66), mengatakan ada dua hal yang biasanya dilakuakn oleh pemimpin kepada bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Menurut seorang pemimpin yang efektif dan sukses haruslah mampu :

- 1). Memiliki penertian/pemahaman masa lampau.
- 2). Memprediksikan masa mendatang
- 3). Mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan perilaku.

Perilaku mengarahkan atau penugasan dapat dirumuskan sampai sejauh mana seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan satu arah ini antara lain , menetapkan peranan yang seharusnya dilakuakn, memberitahukan tentang apa yang seharusnya dilakukan ? dimana tugas tersebut dilakukan ? serta melakukan pengawasan seacra ketat kepada bawahannya.

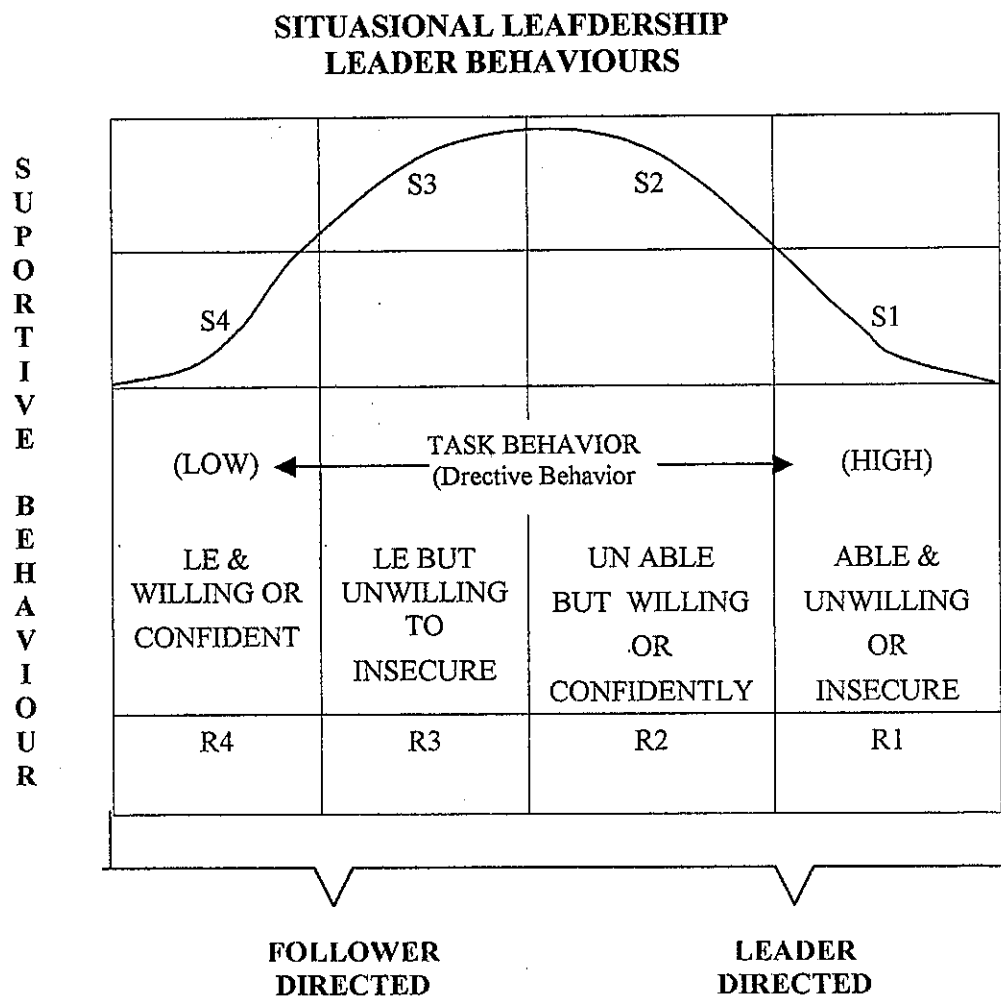
Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menjelaskan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Pola kepemimpinan situasional ini oleh Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard digambarkan seperti pada : **Gambar II. 3 (Pola kepemimpinan situasional)** halaman Garis horizontal menggambarkan perilaku tugas yang makin ke kanan makin tinggi, sedangkan gambar

vertikal menunjukkan perilaku hubungan yang makin keatas makin tinggi. Tingkat kesiapan bawahan (*Follower Readiness*) pada garis horizontal dibagi menjadi empat yaitu R1, R2, R3, dan R4 yang masing-masing menunjukkan kondisi dari bawahan yaitu :

Tingkat kesiapan R1, Bawahan atau pengikut berada pada tingkat kesiapan yang menunjukkan mereka tidak mampu, tidak memiliki kemauan atau tidak memiliki kepastian terhadap tugas-tugasnya.

**Gambar II.3**  
**Pola kepemimpinan situasional**



**FOLLOWER READINESS**

Sumber : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, (1982, 338)

- Tingkat kesiapan R2, bawahan atau pengikut pada tingkat kesiapan yang menunjukkan mereka tidak mampu, namun memiliki kemauan atau keyakinan terhadap tugas-tugasnya.
- Tingkat Kesiapan R3, bawahan atau pengikut pada tingkat kesiapan yang menunjukkan bahwa mereka mampu, namun tidak memiliki kemauan atau kesiapan terhadap tugas-tugasnya.
- Tingkat kesiapan R4, bawahan atau pengikut pada tingkat kesiapan yang menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan dan kemauan atau keyakinan terhadap tugasnya.

Pada kisi-kisi gambar diatas, keempat kisinya tergambar kotak S1, S2, S3, dan S4, lengkap dengan kurva lengkung yang menggambarkan gaya kepemimpinan yang berbeda dan dianggap sesuai pada kisi masing-masing yaitu :

- Gaya telling (S1), Pemimpin pada gaya ini menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit hubungan. Pemimpin ini cenderung memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.
- Gaya Selling (S2), Pemimpin pada gaya ini menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan sekaligus juga menjalin hubungan dengan bawahannya untuk bertanya serta memperoleh penjelasan.
- Gaya Participating (S3), Perilaku pemimpin menekankan pada banyak meningkatkan hubungan dan dukungan dan sedikit memberikan pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin cenderung bersedia tukar menukar pikiran dan ide dengan bawahannya untuk menyusun keputusan bersama-sama serta mendukung usaha-usaha bawahan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- Gaya Delegating (S4), Pada gaya ini pemimpin memberikan sedikit dukungan dan rendah hubungan serta sedikit memberikan pengarahan tugas Pemimpin dengan gaya seperti ini umumnya mendelegasikan keputusan-keputusan dan

tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugasnya kepada bawahan.

Bila disimpulkan empat kisi dari bentuk dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard masing-masing memiliki ciri :

- 1). Tingginya tugas dan rendahnya hubungan
- 2). Tingginya tugas dan tingginya hubungan
- 3). Rendahnya tugas dan tingginya hubungan
- 4). Rendahnya tugas dan rendahnya hubungan.

Hubungan antara kesiapan bawahan dan gaya kepemimpinan tersebut adalah :

- 1). Perilaku gaya kepemimpinan S1 adalah tepat untuk diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kesiapan R1.
- 2). Perilaku gaya kepemimpinan S2 adalah tepat diterapkan untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan R2.
- 3). Perilaku gaya kepemimpinan S3 adalah tepat untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan R3.
- 4). Perilaku gaya kepemimpinan S4 adalah tepat untuk bawahan yang memiliki tingkat kesiapan R4.

Perilaku gaya kepemimpinan yang tepat ini diperlukan agar sasaran organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Penyesuaian diri pemimpin dengan tingkat kesiapan bawahan akan meningkatkan keyakinan diri bawahan. Pemimpin akan dengan mudah mengembangkan potensi mereka bilamana diberi kesempatan dan keyakinan. Penyesuaian ini berarti awal dari pengembangan yang

meliputi unsur pembinaan kualitas bawahan. Misalnya yang semula memiliki tingkat kesiapan R1 dibina menuju tingkat kesiapan R2, dari R2 ke tingkat kesiapan R3 dan dari R3 ke tingkat kesiapan R4.

Sedangkan bagaimana cara mempengaruhi perilaku bawahan Femont E. Kast dan James Rosenzweig (1990 : 512) dapat dilakukan dengan :

1. Tiru (*Emulation*) :  
Yaitu cara mempengaruhi dengan menggunakan kontak tidak langsung antara individu, akan tetapi lebih kuat pengaruhnya melalui tindakan atau perilaku seorang pemimpin.
2. Saran (*Suggestion*) :  
Merupakan interaksi langsung dan sadar antara individu-individu atau kelompok.
3. Bujukan (*Persuasion*) :  
Mengandung makna dan menggunakan dorongan untuk membangkitkan tanggapan apa yang diinginkan. Cara ini lebih menekankan /pada tekanan daripada saran tetapi kurang dari paksaan.
4. Paksaan (*Coercion*) :  
Cara mempengaruhi dengan mempergunakan paksaan atau tekanan yang tinggi dan bila perlu dengan kekuasaan fisik. Dalam organisasi biasanya sebagai instrumen paksaan misalnya : promosi, gaji, pemutusan hubungan kerja (PHK) atau bentuk-bentuk lain.

Sedangkan A Dale Timpe (2000, 4) menyatakan bahwa gaya manajer juga memberi andil dalam menciptakan motivasi, terutama bila gaya tersebut mendorong saling percaya. Karena sisi penting dari motivasi adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan mengarahkan (penggerakan ke arah tertentu).

Dengan demikian dapat diambil satu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut berusaha mengarahkan,



mengendalikan, mempengaruhi, dan memberikan keteladanan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **3. Motivasi**

#### **a. Definisi Motivasi**

Motivasi merupakan daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu, yang dapat timbul dari dalam maupun dari luar individu, dorongan tersebut misalnya karena mempunyai harapan ataupun cita-cita.

Motif menurut Wahjosumidjo (1984 : 165) adalah “suatu keadaan dimana didalam diri seseorang, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Heidjracman dan Saud Husnan (1997 : 197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan.

Wahjosumidjo (1984 : 174) menyatakan bahwa motivasi adalah “merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang”.

Motivasi menurut Harold Koontz et. al (1984 : 115) adalah “suatu keadaan dalam diri seseorang (inner state) yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan”.

Moekijat (1995 : 145, 450) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan seseorang untuk mengambil tindakan. Apabila orang-orang didorong maka hanya mengadakan reaksi terhadap tekanan. Mereka bertindak karena merasa bahwa mereka harus melakukan demikian. Akan tetapi apabila dimotivasi maka mereka mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan "sesuatu, karena mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka. Karena motivasi merupakan unsur penggerak bagi individu-individu untuk melakukan pekerjaannya, maka motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan maupun anggota lainnya dalam organisasi. Menurut Heidjarachman dan Saud Husnan (1997 : 197) pengetahuan mengenai motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

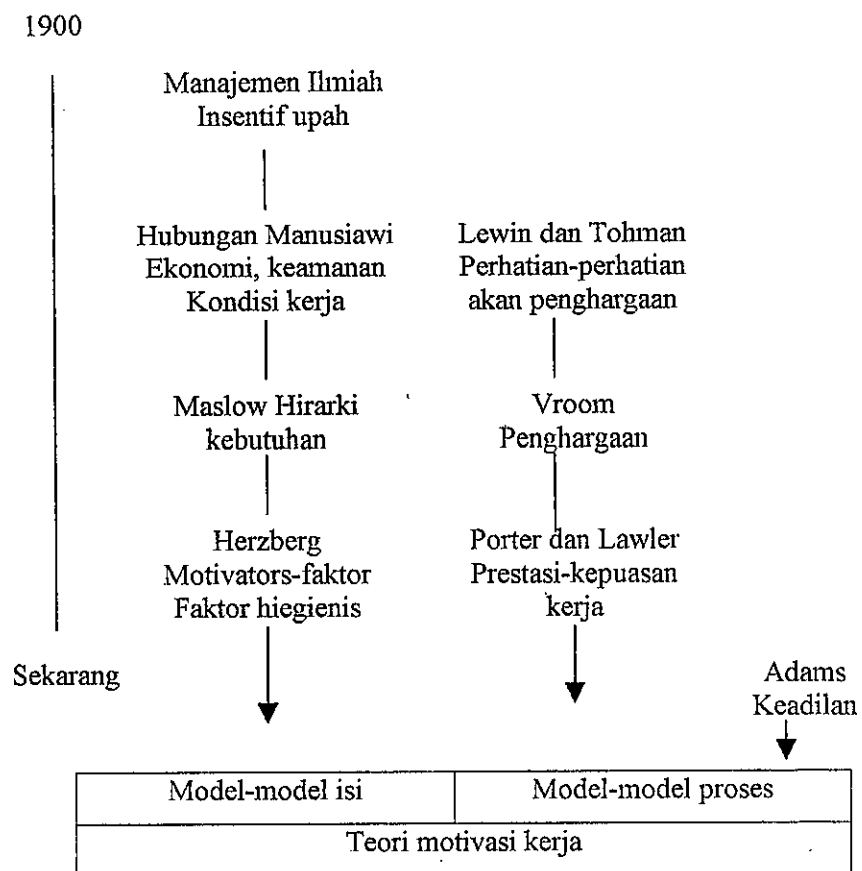
Menurut Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (1991 : 262) teori motivasi terdiri dari dua teori pokok yaitu :

1. Teori-teori isi motivasi kerja  
Dimaksudkan untuk menentukan apa yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Teori isi motivasi kerja terjadi dari tiga model isi utama yaitu hirarki kebutuhan (need) dari Maslow, teori motivasi berprestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland, dan teori dua faktor dari Herzberg.
2. Teori-teori proses motivasi kerja.  
Teori ini dimaksudkan untuk lebih menekankan pada pengidentifikasian variabel-variabel yang menjadi motivasi dan bagaimana mereka berhubungan satu dengan yang lain. Dengan demikian teori ini berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu, dengan demikian lebih banyak membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan. yang termasuk teori ini antara lain adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom.

Perkembangan teori motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Fred Luthans (dalam Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1991 : 263) dapat dilihat pada : **Gambar II. 4 (Perkembangan Teori Motivasi).**

Menurut Robert L. Mathins dan John H. Jackson \*1979, 48), motivasi adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat.

**Gambar II. 4**  
**Perkembangan Teori Motivasi**



Sumber : Fred Luthans dalam Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Hnadoko (1991 : 263)

Dengan demikian motivasi erat hubungannya dengan motif. Motivasi mengenai sasaran kalau orang tahu motif yang tepat pada seseorang, sehingga mampu mendorong melakukan perbuatan tertentu sesuai dengan yang dikehendaki oleh si pemberi motivasi.

Menurut L. Gibson, dkk (1992. 137) dalam organisasi motivasi mempunyai peranan penting, karena motivasi menyangkut langsung unsur manusia dalam organisasi. Motivasi seseorang itu dipengaruhi oleh motif, maka motivasi akan mengenai sasaran kalau diketahui motif yang tepat dari seseorang, sehingga mampu didorong melakukan perbuatan tertentu sesuai dengan yang dikehendaki. Dalam organisasi masalah motivasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk mencipta, mengatur, dan melaksanakannya. Agar mampu memberikan motivasi maka manajemen harus mengenali setiap individu dalam organisasi.

Buchari Zainun (1981, 73) mengemukakan motivasi merupakan bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen sehingga sesuatu dapat ditunjukkan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan, dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dan menjalankan tugas-tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Menurut Miftah Toha (2000, 193-200), Abraham Maslow dalam teori Hirarki kebutuhan mengatakan bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya seperti dibawah ini.

- 1). Tingkat kebutuhan terbawah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan makan, udara, tidur dan sebagainya.
- 2). Tingkat di atasnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.
- 3). Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan berafiliasi dengan sesamanya, kebutuhan mencari hubungan yang bermakna. Misalnya seseorang akan mencari teman yang sederajat dengan kedudukan sosialnya, menjadi anggota organisasi, dsb.
- 4). Kebutuhan akan penghargaan yang mencerminkan kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri dan untuk merasa puas dengan dirinya sendiri. Dimensi lain dari kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan untuk menerima pengakuan dan penghargaan dari orang-orang yang menjadi temannya dan merupakan suatu kebutuhan untuk memiliki kemampuan yang diterima dan dikenal orang lain.
- 5). Kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri, suatu keinginan untuk menjadi seperti yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi pencapaiannya.

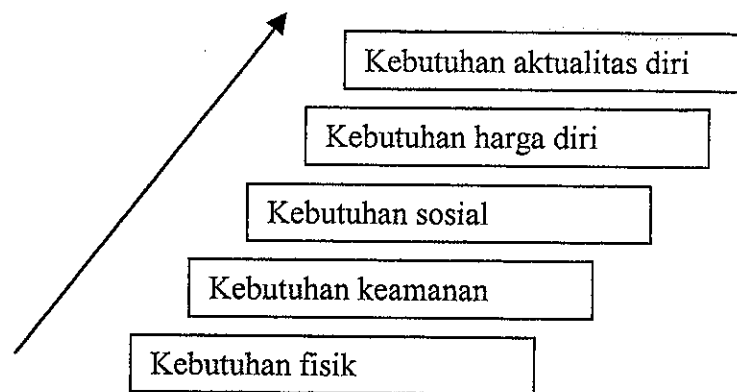
Maslow memisahkan lima hirarki kebutuhan manusia menjadi kebutuhan orde tinggi dan orde rendah. Kebutuhan orde tinggi, adalah kebutuhan yang dipenuhi secara internal, kebutuhan sosial, akan penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan orde rendah adalah kebutuhan yang dibutuhkan secara eksternal, kebutuhan faali dan akan keamanan.

Hirarki kebutuhan Maslow dapat dilihat pada gambar dibawah :

Teori Motivasi A. Maslow's Model (menurut Ishak Asep & Henri Tanjung, 2003, 26, 27)

Model Maslow's ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Menurut

A.H. Maslow, pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia, yang dapat dilihat pada Gambar II.5 di bawah ini :



Gambar Maslow's need hierarki, 2003, 26)

(Ishak Arep & Hendri Tanjung 2003, 26)

- 1). Kebutuhan fisiolohik (*Phsycolological Needs*), misalnya makan, minuman, istirahat / tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi per-tama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang, ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.
- 2). Kebutuhan keamanan / perlindungan (*Safety Needs*). Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya. Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan

perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan / perlindungan. Contoh sederhana, jika orang telah memiliki tempat tinggal, maka untuk dapat dirasakan aman dari gangguan penjahat, dibangun pagar keliling rumah itu, apakah sekedar dari bambu, kayu, tembok, bahkan mungkin ditambah dengan memelihara anjing galak atau menggaji satpam (bagi orang yang mampu).

- 3). Kebutuhan atau kebersamaan (*Social Needs*). Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

Walaupun sudah terpenuhi kebutuhan pertama dan kedua, jika ia tidak bergaul dengan pihak lain, maka pasti ia merasakan sangat gelisah hidupnya. Hal inilah salah satu tujuan mengapa orang mencari pasangan hidup (istri atau suami / yang dicintai, karena selain karena pemenuhan kebutuhan biologis, sang istri atau suami merupakan kawan hidup paling dekat untuk dapat mengutarakan segala isi hati, baik senang maupun ketika susah. Hal ini sangat berbeda dengan hewan yang kawin hanya semata-mata memenuhi kebutuhan biologisnya dan agar tidak pernah dari muka bumi ini.

- 4). Kebutuhan penghormatan dan penghargaan / kebutuhan harga diri / sejelek-jeleknya kelakuan manusia, tetap mendambakan penghormatan dan penghargaan. Itulah sebabnya orang berusaha melakukan pekerjaan / kegiatan yang memungkinkan ia

mendapatkan penghormatan dan penghargaan masyarakat, misalnya hebat dibidang tinju, main bola, tari-tarian dan sebagainya.

- 5). Kebutuhan aktualitas diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.

Dengan berpegang pada teori Maslow's ini maka dalam melakukan motivasi kepada bawahannya, pimpinan perlu senantiasa bertindak adil. Istilah adil disini tidak berarti seluruh pegawai diperlakukan sama, melainkan harus diteliti secara seksama jenis dan tingkat kebutuhan tiap pegawai atau kelompok pegawai.

Sedangkan Teori Prestasi David Mc. Clelland (Miftah Toha, 2000, 208), seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada tiga faktor yang mendorong orang untuk berprestasi yaitu :

- 1). *Need for achievement*, setiap orang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya. Misalnya keberhasilan dalam pendidikan, dalam membina rumah tangga yang bahagia dan sejahtera, keberhasilan dalam usaha, pekerjaan. Dalam organisasi, adanya dorongan untuk meraih kemajuan dalam mencapai prestasi.
- 2). *Need for power*, menurut teori ini, kebutuhan akan kekuasaan menampakkan diri pada keinginan mempunyao pengaruh terhadap orang lain.
- 3). *Need for Affiliation*, berangkat dari kenyataan sifat manusia sebagai makhluk sosial. Kebutuhan afiliasi pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat pada interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi, perlu bekerja sama untuk menghindari persaingan.



Dari uraian teori diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa motivasi merupakan bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen untuk menggerakkan orang untuk berbuat sesuatu dan erat hubungannya dengan motif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Atas dasar tersebut di atas indikator motivasi adalah :

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri
6. Prestasi
7. Kenaikan pangkat
8. Imajinasi dan kreativitas
9. Pengarahan
10. Harapan
11. Rangsangan

#### **b. Faktor-faktor Motivasi**

Menurut John W. Atkinson (1969, 365) faktor-faktor motivasi terdiri dari :

- 1). Motive (Motif)  
Motif adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan yang menumbuhkan perbuatan / tingkah laku tertentu yang merupakan hasil dari suatu proses pemikiran dari dalam diri seseorang. Sedangkan menurut As'ad (1981, 73) motif adalah dorongan atau

tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa motive adalah dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan atau tingkah laku untuk pencapaian tujuan tertentu.

2). Expectation (harapan)

Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg sebagaimana dikutip dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (1991 : 269, 272), menyatakan bahwa sebagai sumber-sumber kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab dan faktor higienis adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, gaji dan kondisi kerja.

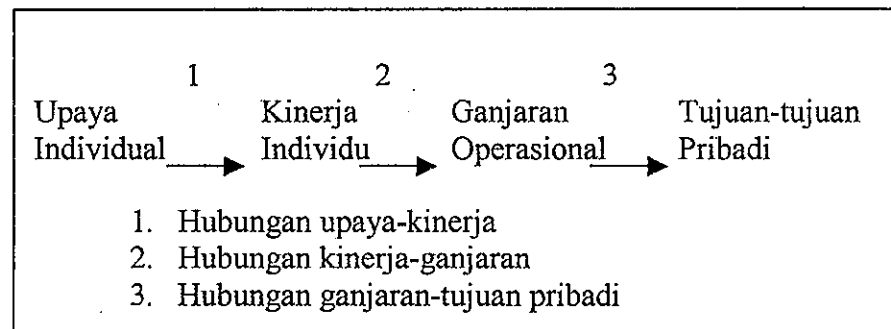
Gibson (1982 : 101) mengatakan bahwa teori proses tentang motivasi berkaitan dengan menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), memelihara (*maintain*) dan menghentikan (*stop*) perilaku individu. Teori proses terdiri dari teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*). Teori harapan berkaitan pendapat bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu, dasar dari teori harapan adalah kekuatan (*force*), besarnya dan arahnya semua kekuatan yang paling besar pada seseorang didorong oleh pekerjaan yang paling mungkin dilakukan. Teori keadilan, menyatakan bahwa pegawai akan membandingkan usaha dan imbalannya dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama, dengan demikian teori keadilan menitik beratkan bahwa pegawai dimotivasi oleh keinginan untuk diperlukan secara adil dalam pekerjaannya. Teori pengharapan Vroom (dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1991 : 269-272) menyatakan bahwa teori pengharapan merupakan suatu alternatif

terhadap model-model isi yang dirasakan tidak memberikan penjelasan yang memadai tentang kekomplrkan tentang proses motivasi kerja. Model pengharapan Vroom disusun berdasarkan konsep-konsep nilai bersenyawa (valence), pengharapan dan hasil-hasil. Asumsi dasarnya adalah bahwa pilihan-pilihan yang dibuat oleh seseorang diantara serangkaian kegiatan berhubungan secara beraturan dengan peristiwa-peristiwa psikologis yang terjadi secara bersamaan dengan perilaku. Stephen P Robbins (1998 : 185) mengatakan bahwa kekuatan untuk bertindak tergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan, dan tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan daya tarik hasil tersebut bagi individu.

Teori Pengharapan didasari oleh adanya teori-teori penguatan, Stephen P Robbins (1998 : 179) menyatakan bahwa teori penguatan adalah suatu pendekatan pada perilaku pegawai (behavioristic), penguatan mengkondisikan perilaku seorang pegawai yang ditentukan lingkungan dan menitik beratkan pada apa yang terjadi pada seseorang saat mengambil suatu tindakan.

Reinforcement theory atau teori pengukuhan penggambaran bagaimana konsekuensi dari perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam siklus proses belajar.

**Gambar III.6**  
**Teori Harapan**



Sumber : Fred Luthans dalam Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1991 : 269-272).

Dalam pandangan ini individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat tidak menyenangkan.

Harapan adalah kekuatan keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Menurut L. Gibson (1990, 130) istilah harapan berkenaan dengan pendapat mengenai kemungkinan atau adanya probabilitas obyektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu, yaitu sesuatu kesempatan yang akan diperoleh.

### 3). Insentif

Insentif dimaksud untuk memberikan upah / gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda, karena prestasi kerja yang berbeda, sehingga dapat dikatakan insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Sedangkan menurut

Gary Dessler (1986, 411) insentif finansial merupakan ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah suatu perangsang/daya tarik yang sengaja diberikan pada pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1995, 80-105)

faktor-faktor yang berkaitan dengan motivasi :

- 1). Karakteristik Biografikal. Hal ini sangat penting karena berkaitan dengan tingkat kedewasaan teknis yakni ketrampilan melaksanakan tugas maupun kedewasaan psikologis. Kedewasaan teknis dikaitkan dengan anggapan bahwa makin lama seseorang berkarya, kedewasaan teknisnya pun meningkat. Sedangkan kedewasaan psikologis artinya, semakin lanjut usia seseorang, diharapkan semakin mampu menunjukkan kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berfikir rasional, mampu mengendalikan emosi, toleran terhadap pandangan dan perilaku yang berbeda, yang menunjukkan kematangan intelektual dan psikologis.
- 2). Jenis kelamin. Terjadinya pergeseran pandangan tentang keberadaan perempuan yang berpengaruh pula pada penghargaan terhadap keberadaan perempuan dalam masyarakat. Hal ini pengaruhi faktor pendidikan dan bursa tenaga kerja. Ini harus menjadikan faktor pemahaman bagi pemimpin dalam pemberdayaan karyawan sehingga tidak terjadi diskriminasi dalam organisasi.
- 3). Status perkawinan. Berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam kehidupan organisasionalnya, baik secara positif maupun negatif. Hal ini berarti turut pula memberikan petunjuk tentang cara dan teknik motivasi yang cocok digunakan dibandingkan dengan orang yang tidak berkeluarga.
- 4). Jumlah tanggungan. Dikaitkan dengan kepuasan, produktivitas, tingkat kemangkiran, dan keinginan pindah pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan perundang-undangan tentang hak yang

diterima seseorang pegawai pada satu sisi dan jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggungannya pada sisi lain.

- 5). Masa kerja seseorang dalam organisasi merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan dalam berbagai segi organisasionalnya. Ini perlu mendapat perhatian para manajer agar mampu menetapkan teknis motivasi dalam rangka mengantisipasi segi negatif tentang masa kerja, misalnya keluar masuknya pegawai baik yang baru maupun yang sudah lama, dan korelasi positif tentang semakin lama seseorang menjadi pegawai menjadi sering mangkir. Dengan kondisi tersebut seorang manajer harus mampu merumuskan secara tepat penentuan teknik motivasi.
- 6). Kepribadian ada empat variabel kepribadian yang ekstravert, introvert, tingkat keresahan yang tinggi, dan tingkat keresahan yang rendah. Semakin tinggi tingkat pemahaman seorang manajer tentang kepribadian bawahannya, diperkirakan akan semakin mudah baginya mengidentifikasi faktor-faktor motivasional yang paling efektif.
- 7). Persepsi, sesuatu yang ingin dilihat seseorang belum tentu sama dengan fakta yang sebenarnya. Ada tiga hal yang mempengaruhi persepsi :
  - a). Karakteristik individual, seperti motif, kepentingan, minat, pengalaman dan harapan.
  - b). Sasaran, berupa uang, benda atau peristiwa. Sifat sasaran ini biasanya berpengaruh terhadap persepsi orang yang melihatnya.
  - c). Faktor situasi, persepsi harus dilihat secara kontekstual yang berarti situasi sangat berpengaruh pada timbulnya persepsi.

Seorang manajer harus memanfaatkan pengetahuan tentang persepsi bawahannya mengenai berbagai segi kehidupan organisasionalnya karena persepsi sangat berpengaruh terhadap perilaku akan sangat berpengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka konsep motivasi dalam penelitian ini adalah suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang didasari oleh :

- 1). Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan makan, udara, tidur dan sebagainya.

- 2). Kebutuhan akan keselamatan atau keamanan
- 3). Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan berafiliasi dengan sesamanya, kebutuhan mencari hubungan bermakna. Misalnya seseorang akan mencari teman yang sederajat dengan kedudukan sosialnya, menjadi anggota organisasi, dsb.
- 4). Kebutuhan akan penghargaan yang mencerminkan kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri dan untuk merasa puas dengan dirinya sendiri. Dimensi lain dari kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan untuk menerima pengakuan dan penghargaan dari orang-orang yang menjadi temannya dan merupakan suatu kebutuhan untuk memiliki kemampuan yang diterima dan dikenal orang lain.
- 5). Kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri, suatu keinginan untuk menjadi seperti yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi pencapaiannya.

Berbagai teori motivasi tersebut menggambarkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, individu dalam organisasi perlu motivasi. Moekijat (1995 : 145, 150) menyatakan bahwa apabila seseorang dimotivasi maka mereka mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu. Karena mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka, sedangkan faktor motivasi terdiri dari :

1. Pekerjaan
2. Prestasi kerja
3. Kemungkinan pertumbuhan
4. Kemajuan
5. Penghargaan

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1990 : 206) motivasi yang dapat menggerakkan seorang pegawai meliputi indikator :

1. Penghargaan terhadap pekerjaan
2. Informasi
3. Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai
4. Persaingan
5. Partisipasi
6. Kebanggaan
7. Uang
8. Partisipasi
9. Kekuasaan
10. Pertalian / afiliasi

Pengertian-pengertian tersebut di atas, maka motivasi adalah suatu yang dapat mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku seorang pegawai yang berupa interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang ada pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa untuk mencapai prestasi kerja secara efektif, maka memerlukan motivasi sebagai dorongan kerja. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan, prestasi, rangsangan dan harapan pegawai, maka dapat timbul ketenangan dalam bekerja. Oleh karena itu indikator motivasi dapat kita sebutkan sebagai berikut :



1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan aktualisasi diri
5. Prestasi
6. Kenaikan pangkat
7. Imajinasi dan kreativitas
8. Pengarahan
9. Harapan
10. Rangsangan

#### **4. Kemampuan Kerja**

##### **a. Definisi Kemampuan Kerja**

Gibson (1989, 215) mendefinisikan kemampuan sebagai berikut : “Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya”. Kemampuan seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kenneth H Blanchard (1980, 187), yaitu : “Kematangan pekerjaan (kemampuan) dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan keteampilan”.

Adanya unsur yang sama dalam hal kemampuan, yaitu pengetahuan dan keterampilan juga dikemukakan oleh Miftah Toha

(1983, 316) berikut ini : “Kemampuan yang merupakan salah satu unsur kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman”. Sedangkan menurut Gibson, dkk (1992, 54-55), kemampuan ialah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya.

Sementara kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan Moenir A.S. (1983, 81) menyatakan :

“sebagai variabel individu, kemampuan tidak dapat dipisahkan dengan konsep ketrampilan. Ketrampilan dalam hal ini merupakan sifat (bawaan dari lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik, maka keterampilan dinyatakan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam tugas”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan diperoleh melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman yang dipergunakan dalam melaksanakan tugasnya.

Kemampuan berasal dari kata mampu yang didalam hubungannya dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas pekerjaan, sehingga menghasilkan produk berupa barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam sebuah organisasi yang modern, dituntut tersedianya pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya, karena akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Kae Chung dan Leon

Maginson (1981 : 21) menyatakan bahwa kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana yang dihubungkan dengan pekerjaannya adalah “suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan sesuatu yang akan dicapai”.

Kemampuan pegawai pelaksana dalam melaksanakan tugas pekerjaannya menentukan tujuan organisasi. Dimensi yang berhubungan dengan kemampuan adalah kematangan seorang pegawai yang berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman dalam bekerja dan ketrampilan.

Moenir (1987 : 186) mengatakan bahwa kemampuan adalah ketrampilan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan anggota badan dengan peralatan kerja yang tersedia. Hal lain yang menjadi dasar kemampuan seorang pegawai adalah kematangan pegawai sebagaimana dikatakan oleh Miftah Thoha (1993 : 154) bahwa “kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan”.

Keberhasilan tujuan organisasi berhubungan dengan kemampuan seorang pegawai, Streers (1985 : 147) berpendapat bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran secara induktif maupun daya ingat). Dengan demikian kesimpulan kemampuan kerja adalah kesanggupan pegawai untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Heidrachman dan Suad Husnan (1997 : 151) menyatakan bahwa kemampuan merupakan faktor-faktor jabatan yang terdiri dari sub faktot

jabatan yaitu pendidikan, inisiatif dan pengalaman. Untuk meningkatkan kerja karyawan, organisasi dapat menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya.

Gibson (1995 : 127) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat hidup bisa dipelajari, memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik, sedang ketrampilan adalah kompetensi dengan pekerjaan. Dengan demikian kemampuan pegawai adalah salah satu sifat yang dapat dipelajari oleh setiap orang dalam organisasi yang menyangkut kapasitas yang sifatnya individual. Stephen P Robbins (1998 : 45) menyatakan kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pulabakwa seluruh kemampuan seorang individu padahakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, setiap pekerjaan menurut kemampuan intelektual yang berbeda tergantung pada jenis dari pekerjaan tersebut.

Stephen P Robbins (1998 : 46), mengatakan bahwa dimensi kemampuan intelektual antara lain :

1. Dimensi numeris, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
2. Dimensi verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu dengan yang lain.
3. Dimensi kecepatan konseptual, kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.

4. Dimensi penalaran induktif, kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
5. Dimensi kemampuan deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
6. Dimensi ingatan, kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Adapun kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan kekuatan kemampuan fisik diperlukan lagi pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan.

Kemampuan pegawai menurut Gibson (1998 : ) meliputi :

1. Kemampuan teknis
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan berhubungan antar manusia

Gibson (1990 : 21) mengatakan bahwa sumber-sumber kemampuan pegawai untuk mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif adalah :

1. Kemampuan Interaksi
2. Kemampuan Konseptual
3. Kemampuan Administrasi

Katz Reesenzweig (dalam Gibson 1991 : 23), mengatakan bahwa kemampuan seorang pegawai pelaksana yang cocok dimiliki setiap organisasi modern (administrator) adalah :

1. Ketrampilan teknis
2. Ketrampilan kemanusiaan
3. Ketrampilan konseptual

Husnan (1992 : 51), mengatakan bahwa kemampuan juga disebut dengan ketrampilan yang merupakan bagian dari kemampuan, ketrampilan dipengaruhi oleh pendidikan, inisiatif dan pengalaman. Demikian pula dengan pendapat Gary Dessler (1992 : 515) yang menyatakan bahwa pendidikan, inisiatif dan pengalaman kerja mencerminkan ketrampilan kerja pegawai.

Pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kompetensi yang dimiliki oleh pegawai berupa kemampuan fisik, intelektual dan karakteristik meliputi pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku sehingga secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan hasil yang maksimal.

Kemampuan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu melayani masyarakat dan melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Dapat kami sebutkan bahwa indikator kemampuan adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Fisik :

- Kemampuan sehat dan kuat
- Kemampuan bekerja dengan cepat
- Kemampuan memberikan pelayanan

2. Kemampuan Intelektual
  - Pendidikan Formal
  - Pendidikan dan latihan
  - Berpikir secara logika
3. Kemampuan Karakteristik
  - Kemampuan memiliki moral yang baik
  - Kemampuan berkomunikasi dengan orang lain
  - Kemampuan bekerja sama
4. Pengalaman
  - Masa kerja di dalam pekerjaan
  - Frekuensi kepindahan tempat tugas

**b. Pengukuran Kemampuan Kerja**

Dalam susunan organisasi kemampuan seseorang perlu diidentikkan dengan peranan dan kedudukan pegawai, sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia dalam tahap seleksi, pembinaan, dan pengawasan karier dapat di capai dengan prinsip “menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki”.

A.S. Moenir (Wahjosumidjo, 1987, 143-144) menyimpulkan bahwa ada tiga kemampuan yang penerapannya dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar kemampuan yang harus dimiliki berkaitan

dengan kedudukan seseorang dalam organisasi. Tiga kemampuan yang dapat diaplikasikan dalam organisasi yaitu :

- 1). Kemampuan teknik (*Technical Ability*)  
Yaitu keterampilan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian dalam berbagai kegiatan kerja yang memerlukan keahlian dalam mempergunakan berbagai alat / sarana dan teknik-teknik yang bersifat khusus.
- 2). *Human Skill*  
Yaitu kemampuan yang didalamnya mencerminkan berbagai keteampilan seperti :
  - a). Keterampilan bekerja sama dengan orang lain
  - b). Kemampuan menciptakan kesadaran dan rasa kebersamaan.
  - c). Kemampuan menciptakan suasana kerja yang menyebabkan seluruh aparat merasa aman, tidak dipaksa, tidak dicurigai, suasana kerja yang penuh kekeluargaan, toleransi kerja, dan saling mempercayai.
- 3). *Conceptual and Design Skill*  
Yaitu kemampuan pengolahan seseorang tidak hanya difokuskan untuk melihat, mengidentifikasi, dan merumuskan permasalahan yang timbul, tetapi juga sekaligus mampu merumuskan berbagai alternatif pemecahan permasalahan itu sendiri.

Gibson (1990, 55) menjelaskan ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh aparat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja :

- 1). Kemampuan berinteraksi (*interaction ability*) yang meliputi unsur :
  - a). Kemampuan seseorang aparat untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi ;
  - b). Kemampuan seseorang aparat untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif ;
  - c). Kemampuan seseorang aparat untuk menangani konflik dengan konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja ;
  - d). Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan kedudukan dalam suatu sistem imbalan.
- 2). Kemampuan Konseptual (*conceptual ability*)
  - a). Kemampuan seseorang aparat untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi.
  - b). Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas.



- c). Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
  - d). Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.
- 3). Kemampuan Administrasi
- a). Kemampuan seseorang aparat untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif.
  - b). Kemampuan untuk memproses tatawarkat atau kertas kerja dengan baik, teratur, dan tepat waktu.
  - c). Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran
  - d). Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

Ketiga kemampuan tersebut dapat di miliki oleh semua pegawai disemua tingkatan, meskipun dalam kadar yang berbeda-beda. Seorang pegawai tingkat rendah lebih efektif jika memiliki kemampuan teknik yang lebih besar dibandingkan kemampuan lainnya. Seorang manajer puncak mutlak harus memiliki kemampuan konseptual dan desain pekerjaan di samping kemampuan lainnya dan untuk itu diperlukan suatu tingkat pendidikan tertentu serta didukung pengalaman lapangan. Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi dapat dipahami bahwa manusia merupakan sumber daya penting dalam organisasi.

Berkaitan dengan pendapat Gibson tentang kemampuan berinteraksi yang tidak boleh dilupakan adalah kemampuan berkomunikasi. Karena melalui komunikasi segala permasalahan dalam suatu organisasi mampu dicarikan jalan keluarnya. Menurut T. Hani Handoko (1999, 272) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seorang keorang lain. Dalam

proses komunikasi ini diperlukan keterampilan-keterampilan untuk membuat sukses pertukaran informasi. Oleh sebab itu kemampuan berkomunikasi sangat memegang peranan penting dalam melaksanakan pekerjaan serta memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins (1999, 8), mengatakan komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua yaitu ke bawah dan ke atas :

- 1). Komunikasi ke bawah, pola ini digunakan oleh pemimpin untuk menetapkan tujuan, pemberian instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.
- 2). Komunikasi keatas, pola ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, dan meneruskan masalah-masalah yang ada. Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi keatas untuk mendapatkan gagasan-gagasan mengenai urusan yang harus diperbaiki.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka konsep pengukuran kemampuan dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa indikator sebagai berikut :

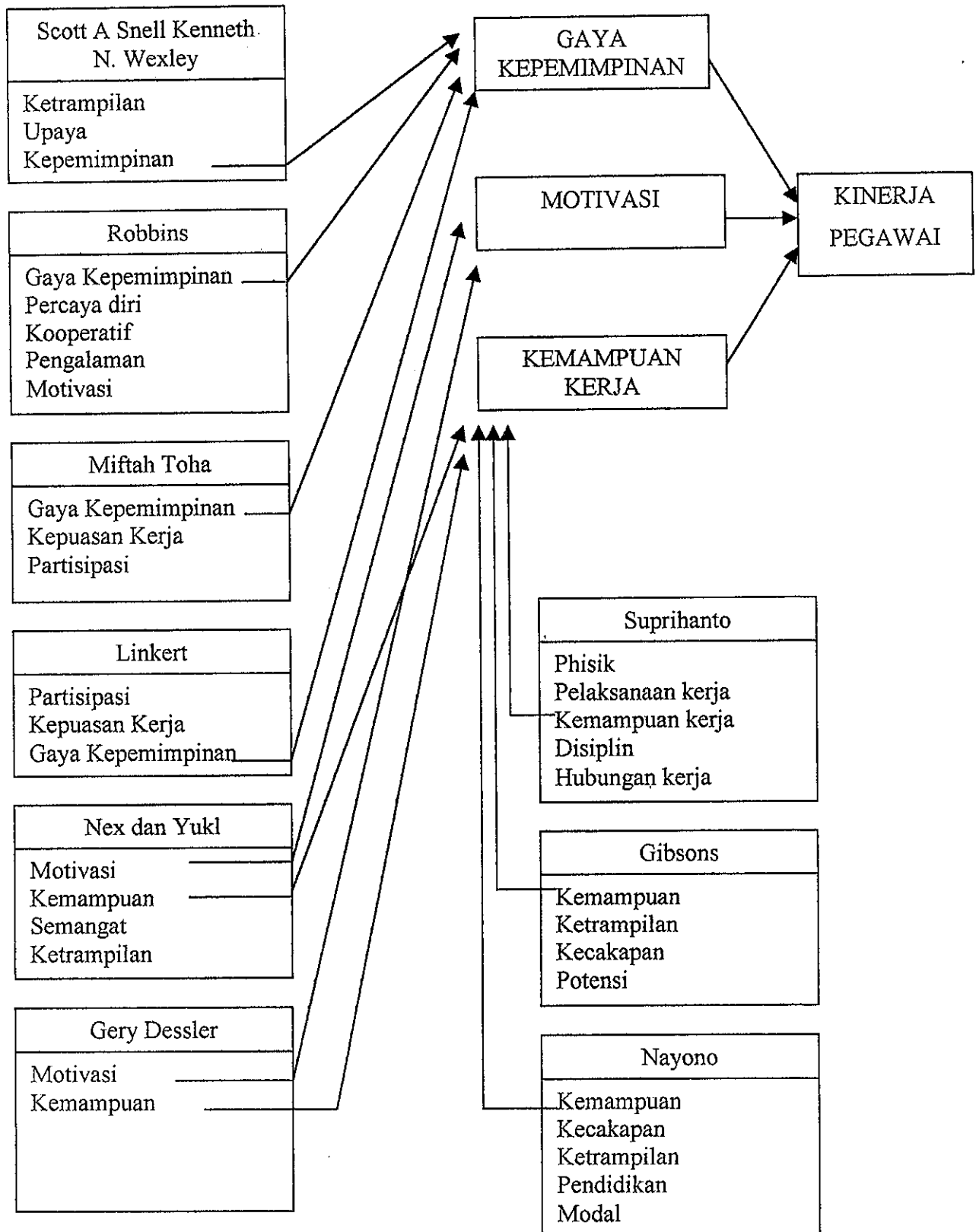
- 1). Kemampuan berinteraksi (*Interaction ability*)
- 2). Kemampuan konseptual (*Conceptual ability*)
- 3). Kemampuan Administratif (*Administratif ability*)

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka skema teori yang mendasari penelitian ini dapat disusun secara lengkap seperti berikut : **Gambar II.**

**7 (Skema teori yang mendasari penelitian)**

Gambar II. 7

## Skema teori yang mendasari penelitian



## 5. Hubungan antar Variabel

### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y)

Teori Partisipatif Likert dalam Miftah Toha (2000, 275) mengatakan bahwa partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja lebih tinggi. Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Stephen P Robbins (1999, 260) mengatakan evaluasi kinerja mencakup gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh manajer. Rasa percaya diri, dapat diandalkan, kooperatif, sibuk bekerja, atau memiliki banyak sekali pengalaman sering digunakan dalam organisasi sebagai kriteria untuk menilai tingkat kinerja seorang karyawan.

Hasil dari penelitian tersebut di atas yang menggunakan peristiwa-peristiwa kritis tentang jenis perilaku-perilaku pimpinan menyimpulkan bahwa pimpinan bertugas :

- 1). Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengorganisasi kegiatan-kegiatan ;
- 2). Mengawasi bawahan (pengarahan, memberi instruksi, memantau kinerja);
- 3). Menetapkan dan mempertahankan hubungan yang baik dengan para bawahan ;
- 4). Menetapkan dan mempertahankan hubungan yang baik dengan para atasan, teman sejawat, dan pihak luar.

5). Menerima tanggung jawab untuk mengawasi kebijakan-kebijakan organisatoris, melaksanakan tugas-tugas yang dibutuhkan, dan membuat keputusan-keputusan yang diperlukan.

Dalam melaksanakan pekerjaannya seorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain ini akan sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan organisasi akibat kinerja yang meningkat.

Dalam konteks penilaian ini terdapat fenomena yang tidak mendukung terwujudnya situasi kondusif dan bersemangat untuk berkinerja yang diakibatkan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dengan demikian ini merupakan indikasi diperlukannya gaya kepemimpinan yang memadai dan sesuai agar mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

**b. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berkaitan dengan hubungan motivasi dan evaluasi kinerja, Stephen. P Robbins (1999, 259) mengatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi, karyawan perlu mempersepsikan bahwa upaya yang mereka keluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang

diharapkan akan menghasilkan imbalan yang mereka hargai. Mengikuti model harapan dari motivasi, jika sasaran yang diharapkan tidak jelas, jika kriteria pengukuran sasaran samar-samar, dan jika karyawan itu kekurangan keyakinan diri bahwa upaya mereka akan mengarah ke penilaian yang memuaskan mengenai kinerja mereka atau meyakini bahwa akan ada pembayaran yang tidak memuaskan oleh organisasi bila sasaran kinerja mereka tercapai, maka dapat diperkirakan individu-individu akan bekerja cukup jauh dibawah potensi mereka. Wex dan Yukl (1977, 75) memberi batasan mengenai motivasi sebagai pemberian atau penimbulan, yakni motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang pegawai ikut menentukan besar kecilnya kinerja.

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer, karena motivasi berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang dan juga organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi. Jika kondisi ini tercipta maka ini merupakan modal besar dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut Gary Dessler (1998, 2) pemberian motivasi kepada karyawan dimaksudkan untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau mendorong peningkatan kinerja. Menurut Gonzali Saydam (2000 : 328) mengatakan bahwa

hakekatnya tujuan pemberian motivasi kepada para pegawai adalah untuk :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
2. Meningkatkan gerak dan semangat kerja
3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja
5. Mempertinggi moral kerja karyawan
6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
7. Menumbuhkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat mengakibatkan kemerosotan atau sebaliknya peningkatan kinerja.

**c. Pengaruh Kemampuan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Kemampuan pegawai adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Ketidak sungguhan, ketidak sanggupuan, dan ketidak mampuan kerja akan mengakibatkan kelambanan dalam melaksanakan tugas.

Pengembangan, kemampuan pegawai dengan menggunakan seluruh potensi mereka akan dapat mengu/payakan sasaran mutu dan prestasi organisasi. Dengan demikian kemampuan pegawai berpengaruh pada pengembangan organisasi yang muaranya kearah produktifitas

kerja / kinerja para pegawainya. Seperti yang dikemukakan oleh Payaman S. Simanjuntak bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. hal ini dikarenakan arah produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia (Payaman S Simanjuntak 1985 : 143). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengembangan pegawai akan mendorong organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Untuk itu pimpinan organisasi harus dapat memberikan dorongan pada pegawainya untuk mengembangkan kemampuannya baik melalui pendidikan moral informal maupun non formal serta pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan sumber daya manusia. Sehingga akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Soeprihantono (1996 : 7, .26) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan tidak hanya penilaian hasil secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Gibson, dkk (1992, 54), mengatakan bahwa kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan prestasi individu. Kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai berikut “ sebagai variabel individu, kemampuan tidak dapat dipisahkan dengan konsep keterampilan. Keterampilan dalam hal



ini merupakan sifat (bawaan dari lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. Keterampilan dinyatakan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam tugas". Jika setiap karyawan menyadari kemampuan yang dimilikinya, maka akan berpengaruh besar terhadap kinerjanya.

Faktor kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, sebab kemampuan biasanya menunjukkan potensi orang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Seperti pendapat Nayono (1978, 4) kemampuan adalah tersedianya modal kecakapan, ketangkasan, keterampilan atau modal lain yang memungkinkan anggotanya dapat berbuat banyak untuk organisasinya. Dengan demikian apabila karyawan memiliki kemampuan pendidikan formal yang ditempuh, pendidikan non formal, tingkat pengalaman kerja yang dimiliki, tingkat keinginan (kemauan), maka akan mampu mendorong kinerjanya.

Kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya yang didukung oleh kemampuan berinteraksi (*Interaction ability*), kemampuan konseptual (*Conceptual ability*), dan kemampuan administratif (*Administratif ability*).

**d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Menurut Stephen. P Robbins (1996, 218) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan kerja (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan. Schermerhorn (1994, 106), mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (effort) yang didukung dengan motivasi tinggi, dengan kemampuan karyawan (ability) yang diperoleh melalui latihan-latihan. Menurut Keith Davis (1964, 484); faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

Gibson, dkk (1992, 137), menjelaskan bahwa dalam organisasi, motivasi mempunyai peranan penting, karena ia menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi, karena motivasi seseorang itu dipengaruhi oleh motif. Oleh sebab itu motivasi akan mengenai sasaran kalau orang tahu motif yang tepat pada seseorang, sehingga mampu mendorong melakukan perbuatan tertentu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki melalui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Dalam organisasi masalah motivasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk mencipta, mengatur, dan melaksanakannya sesuai dengan gaya

kepemimpinannya. Agar mampu memberikan motivasi, maka mengenai setiap individu dalam organisasi menjadi tugas seorang pemimpin.

Adanya usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh pemimpin untuk memacu motivasi dan meningkatkan prestasi kerja bawahan secara kumulatif tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Dalam organisasi motivasi merupakan faktor yang sangat penting. Karena ia menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Satu permasalahan penting bagi suatu organisasi adalah pemberian motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Widjaja (1986, 17) dalam hal ini pemimpin dihadapkan pada persoalan penciptaan suatu situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan individualnya dan cara motivasi agar karyawan mau bekerja berdasarkan keinginan dan motif berkreasi yang tinggi.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi atau unit kerja yang menjadi kewenangan pemimpin. Hal ini sangat beralasan karena kepemimpinan itu sendiri mempunyai 5 fungsi antara lain sebagai berikut :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan di tempuh dalam usaha pencapaian tujuan
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif

4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam menangani situasi konflik.

Dengan demikian apabila pemimpin tidak mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan, maka hal ini akan mempengaruhi tingkat kinerja. Dale A Timpe (2000, 33) menguatkan pernyataan di atas bahwa, kinerja akan menjadi baik apabila didukung kemampuan tinggi, kerja keras, dan pemimpin yang baik.

Faktor motivasi juga sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, karena gaya kepemimpinan yang sesuai akan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mampu mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi atau unit kerja yang dalam hal ini adalah peningkatan pelayanan publik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), faktor motivasi (*motivation*), dan faktor kepemimpinan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat kedua faktor kemampuan dan motivasi dapat dioptimalkan guna pencapaian kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Kejelian pemimpin dalam melihat spesifikasi kemampuan karyawan seperti latar belakang pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan kecocokan antara

sifat dan bidang tugas bawahan disertai dengan pemberian motivasi yang tepat akan menunjang peningkatan kinerja.

## **B. Penelitian Sejenis Ynag Mendahului**

Ada beberapa temuan-temuan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dalam lingkungan sejenis. Temuan-temuan tersebut dapat memberikan gambaran tentang dukungan terhadap penelitian berikutnya.

### **1. Penelitian yang dilakukan oleh Sukorjo Mulyo**

Penelitian dilakukan pada tahun 2000 dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam upaya peningkatan kinerja pada Dinas P dan K Kabupaten Situbondo”.

- a). Gaya kepemimpinan pada instansi tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratik dan cenderung kurang melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Akibatnya kinerjanya menurun maka gaya kepemimpinannya dirubah dan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja di Dinas P dan K Kabupaten Situbondo.
- b). Karyawan pelaksana dituntut kinerjanya dalam penguasaan teknis, maupun disiplin, kecermatan maupun mental yang baik karena pada dasarnya staf pelaksana merupakan tulang punggung organisasi. Sehingga yang tadinya kinerjanya rendah menjadi kinerja yang optimal

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka perlu diadakan lagi penelitian lanjutan sesuai dengan hal-hal yang akan diteliti di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang agar hasil-hasil penelitian tentang

kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja akan memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.

## 2. Penelitian yang Dilakukan oleh Madsuhadi

Penelitian dilaksanakan pada tahun 1998 dengan judul Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja, efektifitas kerja, motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah.

Dari data penelitian dapat disimpulkan :

- a). Terdapat hubungan yang positif dan sangat kuat antara masing-masing faktor kepuasan kerja, efektifitas kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- b). Adanya hubungan yang positif antara faktor efektifitas kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas maka perlu pula diadakan penelitian yang dikaitkan dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

## C. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu taksiran yang dirumuskan serta diterima sementara yang menerangkan fakta-fakta yang diamati maupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya. Atau hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu masalah

yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya (Winarno Surahmad 1975 : 38). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis mempunyai sifat sementara yang berarti bahwa suatu hipotesis mempunyai sifat sementara yang berarti bahwa suatu hipotesis dapat diubah atau diganti dengan hipotesis yang lain yang lebih tepat. Ciri utama dari suatu hipotesis menurut Koentjoroningrat (1977 : 37) adalah :

1. Kesederhanaan dalam perumusan
2. Penggunaan varabel-variabel yang tegas
3. Berbentuk sedemikian sehingga kebenarannya dapat diuji oleh peneliti yang lain.

Dengan demikian hipotesis diterima kalau bahan-bahan penyelidikan membenarkan pernyataan itu dan akan ditolak bila pernyataan itu menyangkalnya.

Berdasarkan uraian dalam landasan teori tersebut diatas, maka formulasi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Hipotesis verbal

Adalah hipotesis yang dituangkan dengan kata atau kalimat sbb :

- a. Hipotesis Mayor

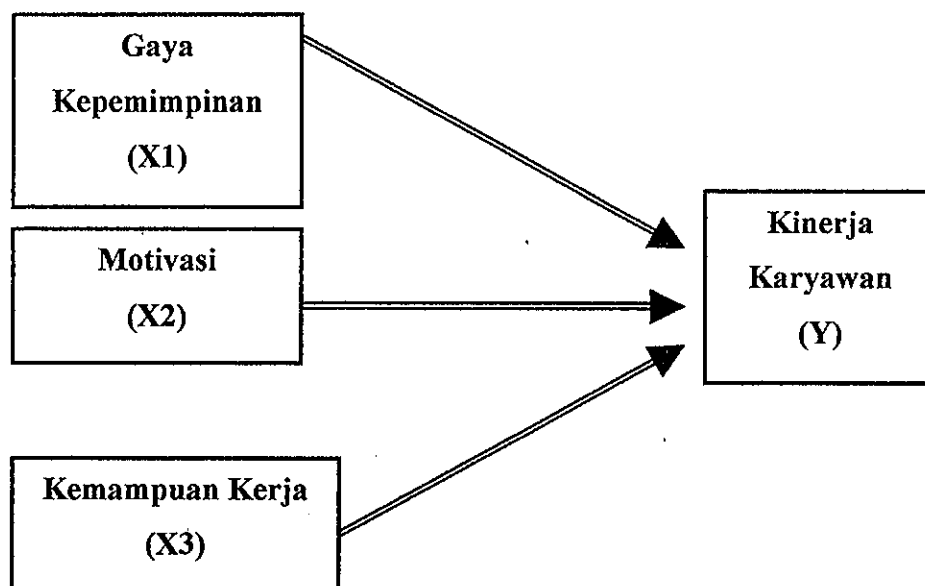
Ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

b. Hipotesis Minor

- 1). Ada pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- 2). Ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan
- 3). Ada pengaruh yang positif dan signifikan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Geometri

Untuk memperjelas hubungan antara masing-masing variabel dibawah ini disajikan dalam bentuk geometri sebagai berikut :



Gambar II.8

Model Hipotesis Geometri



**Keterangan :**

- X1 : Variabel independen (bebas) adalah gaya kepemimpinan
- X2 : Variabel independen (bebas) adalah motivasi
- X3 : Variabel independen (bebas) adalah kemampuan pegawai
- Y : Variabel dependen (tergantung) adalah kinerja

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian adalah semua proses penelitian yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan. Dalam penelitian ini akan digunakan metode penelitian kualitatif dengan menguraikan gambaran di lokasi penelitian, yang akan menggunakan teknik pengumpulan data observasi dan komunikasi langsung / *interview guide* kemudian hasilnya dianalisis. Sementara metode penelitian yang lain adalah kuantitatif yang menggunakan survai lapangan, hasilnya dianalisis dengan uji statistik.

Desain riset penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Sehingga dengan melihat desain riset dapat diketahui arah dan tujuan dari penelitian.

Menurut Soegiono (1998 : 197), penelitian berangkat dari adanya permasalahan yaitu merupakan penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau masalah adalah kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan.

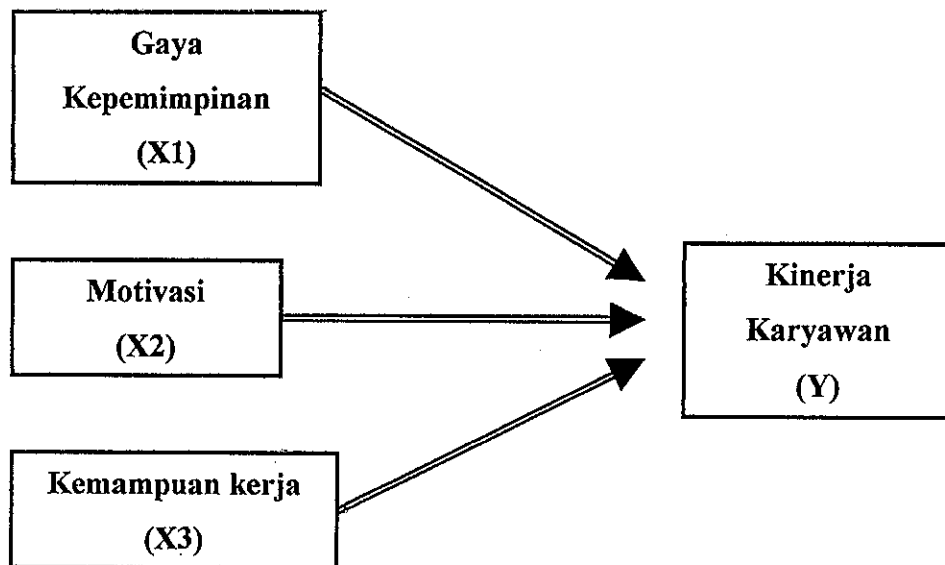
Tujuan dari penelitian sosial adalah menerangkan suatu fenomena sosial atau suatu peristiwa (event) sosial (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995 : 16)

Penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (eksploratif), penelitian penjelasan (eksplanatory) dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan faktual dari populasi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi 1991 : 44).

Dalam kegiatan penelitian ini, maka digunakan penelitian yang sifatnya non eksperimental. Menurut Mukayat D. Brotowijoyo (1991 : 11), penelitian non eksperimental adalah penelitian yang observasinya dilakukan terhadap sejumlah ciri (variabel) subjek penelitian menurut keadaan apa adanya ( in nature), tanpa ada manipulasi (intervensi) peneliti. Selanjutnya dikatakan pula bahwa sebuah survai itu identik dengan penelitian non eksperimental. Dalam survai yang diobservasi beberapa ciri (variabel) menurut apa adanya, dan biasanya hanya menunjukkan sesuatu kegiatan observasi atau pengukuran tertentu.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan rancangan tipe penelitian statistik kuantitatif, sebab penulis akan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan misalnya yang terdapat dalam skala pengukuran seperti pada pertanyaan-pertanyaan yang menentukan alternatif jawaban. Sangat setuju diberi angka 4, setuju 3, kurang setuju 2 dan tidak setuju 1 dan mendiskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki, dengan tidak

mengesampingkan bahwa peneliti akan membuktikan hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Seperti terlihat pada : *Gambar III.1 (Model Hipotesis Geometri)*.



Gambar III.1  
Model hipotesis geometri

Sesuai dengan maksud dan tujuan dari penelitian yang ingin melihat dan menggambarkan keadaan, dan gejala-gejala untuk menentukan adanya pengaruh tertentu antara satu gejala dengan gejala yang lain, serta untuk menguji hipotesis tentang adanya pengaruh berbagai variabel yang diteliti.

#### B. Ruang Lingkup Penelitian

Rendahnya tingkat kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebenarnya disebabkan oleh banyak faktor yang saling berhubungan. Oleh karena luasnya faktor tersebut dan agar dalam penelitian ini dapat lebih terfokus

pada pokok permasalahan, maka penulis mempunyai korelasi yang sangat kuat atau dominan terhadap kinerja pegawai. Kinerja sangat ditentukan berbagai variabel yaitu tingkat motivasi, kemampuan kerja, gaya kepemimpinan.

Melandsi hasil pemikiran uraian, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada variabel :

1. Gaya kepemimpinan
2. Motivasi pegawai
3. Kemampuan kerja
4. Kinerja

### **C. Lokasi Penelitian**

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang akan dikaji, yaitu rendahnya kinerja pegawai. Disamping itu lokasi penelitian memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Penelitian terhadap gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan pegawai, dan kinerja dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang yang kantornya terletak di Jl. Diponegoro No. 90 Rembang.

## **D. Variabel Penelitian**

### **1. Klasifikasi Variabel Penelitian**

- a. Variabel bebas (independen) adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan Kemampuan Kerja (X3).
- b. Variabel tergantung (dependen) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### **2. Definisi Konseptual**

Definisi konseptual yang secara singkat menyiratkan variabel-variabel dalam penelitian yang menunjukkan adanya hubungan empirik. Definisi konseptual menjelaskan pengertian dan karakteristik dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian : yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan pegawai dan kinerja dengan mengacu pada kerangka pemikiran yang telah dirumuskan sebelumnya yang bersifat abstrak. Dapat juga dikatakan definisi konseptual adalah suatu generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Masri Singarimbun 1978 : 38). Mohammad Nasir.(1999 : 152) mengatakan definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain.

Adapun definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kriteria yang telah ditentukan terlebih

dahulu dan telah disepakati bersama. Hasil kerja karyawan ini perlu dilihat secara kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, tanggung jawab, kerjasama dan ketaatan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan padanya ; dan perlu dilihat secara periodik dalam upaya pencapaian tujuan operasional.

**b. Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan merupakan kecenderungan perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut berusaha mengarahkan, mengadakan hubungan, mempengaruhi, mengendalikan, memberikan keteladanan pada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

**c. Motivasi**

Motivasi adalah suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

**d. Kemampuan Kerja**

Kemampuan adalah kondisi potensi yang dimiliki seseorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang secara penuh kesungguhan, berdaya guna, dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaannya meliputi kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan desain, kemampuan berhubungan antar manusia sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

### 3. Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah tahapan penjabaran konsep atau variabel penelitian dalam rincian terukur. Operasionalisasi konsep tersebut ditransformasikan menjadi bagian yang lebih konkrit dan terukur. Untuk melakukan hal tersebut terlebih dahulu mengurai konsep atau variabel menjadi faktor-faktor yang membentuk variabel tersebut. Indikator tersebut dapat dikembangkan menjadi suatu daftar pertanyaan dan kwesener. Kemudian faktor tersebut digambarkan kedalam indikator-indikator yang terukur. Sedangkan Mohammad Nasir (1999 : 152) mengatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk. Definisi operasional didasarkan atas sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati atau diobservasi (Sumadi Suryabrata 1985 : 83) menurut Masri Singarimbun (1987 : 46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman bagaimana cara untuk mengukur variabel dengan membaca definisi operasional seseorang akan mengetahui pengukuran suatu variabel. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Kinerja Karyawan (Y)

Variabel ini menjelaskan ukuran kinerja atau indikator-indikator yang diterapkan dalam penelitian ini :

##### 1. Kualitas



2. Kuantitas
3. Waktu yang dipakai
4. Tanggungjawab
5. Kerjasama
6. Ketaatan

**b. Gaya Kepemimpinan (X1)**

Variabel ini menjelaskan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam rangka upaya peningkatan kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Keberhasilan kepemimpinan dapat diukur melalui tingkat :

1. Pengarahan
2. Hubungan
3. Pengaruh
4. Pengendalian
5. Keteladanan

**c. Motivasi (X2)**

Variabel ini menjelaskan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan. Ukuran motivasi karyawan yang akan dijadikan indikator pengukurannya yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan makan, udara, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.
3. Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan untuk berafiliasi
4. Kebutuhan akan penghargaan yang mencerminkan kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri dan untuk merasa puas dengan dirinya sendiri. Dimensinya adalah kebutuhan untuk menerima pengakuan dan penghargaan dari orang-orang lain.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan ini adalah suatu kebutuhan yang ingin memaksimalkan potensi diri, suatu keinginan untuk menjadi apa yang dirasakan oleh seseorang karena mempunyai potensi pencapaiannya.
6. Prestasi
7. Kenaikan pangkat
8. Imajinasi dan kreatifitas
9. Pengarahan ✓
10. Harapan (Expectation)
11. Rangsangan

**d. Kemampuan Kerja (X3)**

Variabel ini menjelaskan kemampuan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terkait dengan indikator. Pengukuran kemampuan dalam penelitian ini dapat dilakukan melalui beberapa indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan berinteraksi (interaction ability) :
  - Kemampuan bekerjasama dengan orang lain

- Kemampuan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman
  - Kemampuan berkomunikasi dengan orang lain
2. Kemampuan konseptual (conceptual ability) :
    - Kemampuan merumuskan masalah dan pemecahannya
    - Kemampuan mengambil keputusan
  3. Kemampuan ketrampilan teknis administratif (administratif ability)
    - Kemampuan menggunakan metode kerja
    - Kemampuan menggunakan peralatan dalam bekerja
    - Kemampuan untuk memahami dokumen
  4. Tingkat pendidikan :
    - Pendidikan formal
    - Pendidikan dan latihan teknis
    - Manfaat pendidikan dengan pekerjaan
  5. Pengalaman :
    - Masa kerja di dalam pekerjaannya
    - Frekuensi kepindahan tempat kerja

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari sumber data dan data :

1. Sumber data : terdiri dari data primer yang diperoleh secara langsung dari para pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dan data sekunder yang berasal dari dokumen dan laporan.

2. Data : yang terdiri dari data primer dan sekunder. data primer diperoleh secara langsung yang masih ada kaitannya dengan gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder berupa buku-buku, laporan, dan dokumen-dokumen lain.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Alat yang akan digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, yang nantinya akan memberi masukan yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga mudah dianalisis sesuai dengan metoda penelitian yang ditetapkan.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menyusun sendiri daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena sosial tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian digunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada variabel tersebut menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat), skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan.

Pedoman untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Skor 4 (empat) untuk kategori jawaban yang sangat mendukung
2. Skor 3 (tiga) untuk kategori jawaban yang mendukung
3. Skor 2 (dua) untuk kategori jawaban yang kurang mendukung
4. Skor 1 (satu) untuk kategori yang tidak mendukung

Kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan seperti (selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan seterusnya).

## **G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Paul Hague populasi adalah merupakan keseluruhan item yang dipilih (1995, 64). Dengan demikian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai negeri sipil di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. dalam penelitian ini peneliti memberikan probabilitas yang sama kepada setiap subyek dalam populasi untuk memperoleh kesempatan dipilih sebagai sampel.

### **2. Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai objek penelitian (Anto Dayan 1996 : 65). Sampel frame adalah daftar nama elemen yang memiliki kesempatan sebagai anggota sampel. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini akan digunakan teknik simple random sampling artinya cara pengambilan sampel dari semua pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi pegawai tersebut. Sedangkan untuk menentukan besarnya sampel menurut Suharsimi Arikunto (1998 : 120). Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori yang diungkapkan oleh Suharsimi Arikunto (1993 , 120), yakni untuk jumlah sampel besar atau lebih dari 100 responden dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25%. sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 20% dari jumlah populasi 277 atau 55 responden dengan teknik pengambilan secara simple random sampling terhadap DUK tahun 2003 sehingga setiap PNS memiliki kesempatan yang sama, kemudian digunakan interval 5 ( $k=5$ ) untuk menentukan jumlah sampel dengan rumus  $n = N / k = 277 / 5 = 55$ .

Dalam penentuan sampel menurut Sumadi Suryabrata (1998 : 93) tujuan pertimbangannya adalah agar dapat diperoleh sampel yang representatif bagi populasinya.

Penelitian ini menggunakan cara pengambilan sampel sistimatik (Systematic sampling). Menurut Ida Bagus Mantra dan Kasto dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995 : 160), pengambilan sampel sistimatik adalah suatu metode pengambilan sampel, dimana hanya unsur pertama saja dari sampel dipilih secara acak, sedangkan unsur-unsur selanjutnya dipilih secara sistimatik menurut suatu pola tertentu.

Mukayat D Brotowdjoyo (1991 : 42) menyatakan bahwa dalam random sistimatis maka individu pertama dipilih secara acak kemudian individu berikutnya berdasarkan deret hitung. Dalam penelitian ini besarnya

populasi yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berjumlah 277 pegawai menurut Ida Bagus Mantra dan Kasto dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995 : 171) apabila analisa yang dipakai adalah teknik korelasional maka sampel yang harus diambil minimal 30. Dengan demikian pada penelitian ini jumlah sampel yang diambil berjumlah 55. Dengan menggunakan pengambilan sampel sistematis, pengambilan sampel adalah sebagai berikut :

1. Jumlah populasi (N) yaitu seluruh karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berjumlah 277 pegawai
2. Besarnya sampel yang akan diambil adalah (n) yaitu 55 pegawai
3. Interval sampel adalah (k) yang merupakan hasil bagi populasi terhadap sampel.
4. Unsur pertama dalam sampel dipilih secara kebetulan diantara satuan elementer bernomor urut (i) dan satuan bernomor urut (k) dari populasi.
5. Apabila yang dipilih itu adalah satuan elementer bernomor (s) maka unsur selanjutnya adalah : Unsur pertama = s, unsur kedua adalah  $= s + k$ , dan unsur ketiga  $= s + 2K$  dan selanjutnya.
6. Karena jumlah populasi adalah 277 pegawai dan jumlah sampel yang diambil adalah 55 pegawai maka  $k = 5$  selanjutnya dilakukan pengundian terhadap sampel untuk nomor 1 dan nomor 2.
7. Unsur-unsur pertama dari sampel dipilih secara acak diantara satuan-satuan elementer 1 dan 2. Apabila dalam pengundian yang terpilih adalah nomor 1 maka unsur-unsur lainnya dari sampel adalah satuan-

satuan nomor 1,6,13,18, dan selanjutnya. Apabila yang terpilih adalah nomor 2 maka unsur-unsur lainnya dari sampel adalah satuan-satuan nomor 2,7,12,17, dan seterusnya.

## H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik analisa yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

### 1. Kuesioner

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket yang ditujukan kepada subjek penelitian/responden dalam kuesioner ini terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab oleh responden / subjek yang menjadi sasaran kuesioner tersebut. Adapun dasar pertimbangan penelitian menggunakan kuesioner bagi subjek adalah seperti yang telah dijelaskan oleh Soetrisno Hadi (1995), sebab subjek adalah yang paling tahu tentang dirinya, dan semua hal yang dinyatakan oleh responden adalah benar / dipercaya dan interpretasi subjek adalah sama dengan yang dimaksud oleh peneliti.

Kuesioner disusun berdasarkan matrik variabel dan indikator seperti berikut ini.

VARIABEL	INDIKATOR	PERTANYAAN
<b>GAYA KEPEMIMPINAN (X1)</b>	1. Pengarahan	1-3
	2. Hubungan	4-6
	3. Pengaruh	7-9
	4. Pengendalian	10-12
	5. Keteladanan	13-15



<b>MOTIVASI (X2)</b>	1. Kebutuhan fisiologis	16-18
	2. Kebutuhan keselamatan/keamanan	19-21
	3. Kebutuhan sosial	22-24
	4. Kebutuhan akan penghargaan	25-27
	5. Kebutuhan akan aktualisasi diri	28-30
<b>KEMAMPUAN KERJA (X3)</b>	1. Kemampuan berinteraksi	31-33
	2. Kemampuan konseptual	34-36
	3. Kemampuan administratif	37-39
<b>KINERJA KARYAWAN (Y)</b>	1. Kualitas	40-41
	2. Kuantitas	42-43
	3. Waktu yang dipakai	44-45
	4. Tanggungjawab	46-47
	5. Kerjasama	48-49
	6. Ketaatan	50-58

## 2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden atau sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan (guided interview dan in depth interviewing).

Adapun wawancara dilakuakn dengan menemui langsung (tatap muka) dengan para senior-senior di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Para senior ini adalah terdiri dari para staf ahli Bupati sebanyak 5 (lima) orang. Dari hasil wawancara ini diharapkan akan menambah data tentang kinerja pegawai.

### 3. Dokumentasi

Sedangkan metode pengumpulan data dokumentasi diarahkan untuk mendapatkan data responden (sampel) dari dokumen yang ada di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

### 4. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan atau aktivitas dari responden (sampel) yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

## I. Teknik Analisa Data

Setelah data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul, maka selanjutnya diproses dan dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

### 1.1. Proses Pengolahan Data

#### a. Scoring

Pemberian nilai atau bobot dilaksanakan dalam bentuk angka atas semua jawaban responden data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis. Untuk menentukan skor penelitian ini dengan memberikan penilaian atas jawaban responden dengan klasifikasi sebagai berikut : a, b, c, d. Setiap jawaban diberi skor untuk menentukan jumlah nilai setiap item dari kuesioner. Adapun urutan tingkat penilaian a : 4, b : 3, c : 2, dan d : 1.

**b. Editing**

Proses tersebut merupakan langkah meneliti ulang kelengkapan dan kebenaran jawaban yang diperoleh dari responden yang didapatkan melalui pertanyaan atau kuesioner sehingga data sesuai dengan permasalahan.

**c. Coding**

Proses ini merupakan kegiatan dengan pemberian tanda atau simbol dalam setiap data yang telah diteliti.

**d. Tabulating**

Tahap ini merupakan langkah pengelompokan data sejenis dalam tabel frekuensi mempermudah analisis.

**1.2. Analisis Data**

Dalam menguji hipotesis penelitian, setelah mendapatkan data primer tentang variabel tergantung / dependent variables (Y) yaitu kinerja dan data primer tentang variabel bebas / independent variabel berupa gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan dari jawaban responden. Hasil jawaban responden kemudian ditabulasikan, dengan merubah jawaban responden menjadi kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal. Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis menggunakan metode statistik sebagai berikut :

1. Menggunakan teknik statistik deskriptif untuk mendiskripsikan jawaban responden yang diperoleh baik mengenai motivasi, kemampuan kerja, dan gaya kepemimpinan.
2. Menggunakan teknik korelasi parsial untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel motivasi, kemampuan kerja, gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Analisis deskriptif merupakan alat analisis yang dilakukan melalui perhitungan dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data yang dianalisis. Analisis ini membahas item penelitian dalam kaitannya dengan identitas responden dan variabel-variabel penelitian. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa analisis deskriptif ini dimaksud untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan klasifikasi responden ke dalam prosentase.

### **1.3. Uji Validitas**

Validitas atau kesahihan dimaksudkan untuk melihat seberapa cermat suatu angket melakukan fungsi ukurnya. Jadi suatu bentuk dikatakan valid apabila angket tersebut harus mengukur sesuatu dan melakukannya dengan cermat dan benar.

Sutrisno Hadi (1992, 113) menjelaskan penilaian terhadap validitas faktor sesuatu alat pengukur harus ditinjau dari segi apakah items yang disangka mengukur faktor-faktor tertentu telah benar dapat

memenuhi. Fungsinya mengukur faktor-faktor yang dimaksudkan. Untuk dapat menyelesaikan penilaian itu dapat ditempuh dua jalan :

1. Mengecek kecocokan antara items itu menunjukkan hal yang sama dengan items
2. Mengecek apakah items itu menunjukkan hal yang sama dengan items dari alat pengukur lain yang telah dipandang memiliki validitas yang tinggi untuk mengutip faktor yang dimaksud.

Bahwa uji validitas ini akan penulis laksanakan setelah semua hasil analisa data dari data primer variabel dependen (Y) maupun variabel independen (X), keluar angka dan dianalisis melalui metode statistik baru di uji validitasnya.

#### **1.4. Analisis Inferensial**

Penelitian agar dapat diperoleh suatu kebenaran secara ilmiah tidak dapat lepas dari teknik yang dipergunakan dalam menganalisa data yang telah terkumpul. Teknik analisa data dalam penelitian kuantitatif terdapat beberapa macam metode statistik yang dapat dipergunakan seperti : statistik diskriptif, inferensial parametik. Adapun dalam penelitian ini akan menggunakan teknik statistik non parametik karena data yang dipergunakan ordinal. Untuk susunan operasional unsur-unsur analisis akan dilakukan melalui :

1. Analisis hubungan semua variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kemampuan pegawai dengan variabel kinerja pegawai akan digunakan alat bantu tabel ranking
2. Guna melihat normalitas dari data penelitian akan dilakukan uji U atau uji normalitas dengan rumus :

$$U = \frac{\bar{X} - \text{Median}}{S}$$

3. Uji hipotesis asosiatif

Antara gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan dengan variable kinerja pegawai. Untuk korelasi tunggal atau sederhana akan digunakan teknik statistik koefisien korelasi Rank Kendall Tau sedangkan untuk uji korelasi berganda akan digunakan statistik koefisien konkordansi Kendall. Kedua rumus tersebut diuraikan secara singkat tersebut di bawah ini.

Analisis ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS / PC + untuk memperoleh kesimpulan berdasarkan pengujian terhadap hipotesis yang telah ditetapkan.

**a. Koefisien Korelasi Kendall Tau**

Pengujian dilakukan dengan metode korelasi Rank dan Kendall. Untuk menguji apakah ada hubungan atau pengaruh masing-masing variable independent terhadap variable dependent atau dipergunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antar variable.

Menurut Kendall perhitungan korelasi Rank atau T (Tau) secara manual adalah sebagai berikut :

$$\tau = \frac{\Sigma A - \Sigma B}{\frac{N(N-1)}{2}}$$

Keterangan :

N : Jumlah sampel

$\tau$  : Koefisien korelasi rank Kendall antara variable X dan Y  
(-1<0<+1)

Jika harga ( $\tau$ ) mendekati +1 maka kedua variable mempunyai korelasi yang sangat kuat, apabila mendekati nol (0) maka dapat dikatakan tidak berkorelasi, sedangkan apabila kurang dari 0 maka dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel negatif atau saling berlawanan (Zaenal Mustofa, 1995 : 121).

### Uji Signifikasi

Sedangkan untuk signifikasi korelasi digunakan rumus Z test, karena nilai N penelitian ini lebih besar dari 10. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Harga Z dikonsultasikan dengan table untuk menentukan ada tidaknya hubungan antar variabel tersebut dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikansi 1%, berarti sangat signifikan, hipotesis diterima
2. Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan, hipotesis ditolak
3. Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikan 5%, berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

#### b. Koefisien Konkordansi Kendall (W)

Koefisien ini digunakan untuk mengukur derajat asosiasi variable  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$  secara bersama-sama melalui pengukuran terhadap himpunan-himpunan rankingnya masing-masing variable yang diasosiasikan secara bersama-sama. Koefisien konkordansi Kendall digunakan untuk menguji hipotesis mayor yaitu hubungan antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependet yang dapat digambarkan. Untuk menghitung harga W adalah menggunakan formula di bawah ini :



$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N)}$$

Dimana :

S = Jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean RJ

RJ = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap-tiap N obyek

K = Banyak himpunan ranking penjenjangan

N = Banyak obyek atau individu yang diberi ranking.

$1/12 K^2 (N^3 - N)$  = Jumlah maksimum yang mungkin dicapai deviasi kuadrat yaitu jumlah s yang dapat terjadi dengan adanya kecocokan sempurna diantara K ranking.

### 1.5. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar persentase atas berapa besar sumbangan variabel bebas secara bersamaan mempengaruhi variabel terikat.

Rumus :

$$KD = (W^2) 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Diterminasi

W = Koefisien Konkordansi Kendall

### 1.6. Alat Bantu

Agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat untuk analisis korelasi antara variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian ini penulis menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) setelah diperoleh dan kedua variabel tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. DISKRIPSI KONDISI SETDA KABUPATEN REMBANG**

##### **1. UMUM**

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang efektif pelaksanaannya dimulai tahun 2001, maka telah terjadi perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pada saat ini Pemerintah Daerah dihadapkan pada persoalan yang kompleks yaitu pada satu sisi menyangkut tugas yang semakin banyak, sejalan dengan semakin besarnya kewenangan dan tuntutan masyarakat, sedangkan untuk sisi yang lain dihadapkan pada sumber daya yang dimiliki terbatas.

Lembaga Sekretariat Daerah sebagai institusi yang memberikan dukungan kepada Bupati didalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan memiliki peran sentral strategis dalam mengkoordinasikan seluruh Perangkat Daerah didalam merumuskan kebijakan-kebijakan Pemerintah Daerah, menyelenggarakan administrasi pemerintahan, penatalaksanaan organisasi serta memberikan fasilitasi administrasi kepada seluruh unsur Perangkat Daerah.

Di dalam upaya mewujudkan pemerintahan daerah yang kuat dan mantap, diperlukan penataan terhadap elemen-elemen utama penopang pemerintahan daerah yaitu :

### **1.1. Kewenangan Daerah**

Adanya urusan-urusan Otonomi yang menjadi dasar kewenangan Daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri ternyata masih ada inkonsistensi Pemerintah Pusat didalam menyerahkan kewenangannya kepada Daerah sehingga masih ada beberapa kewenangan yang seharusnya diserahkan Daerah ternyata sampai saat ini masih ditangani oleh Pemerintah Pusat, akibatnya menjadikan beberapa kebijakan yang dikeluarkan Daerah kurang efektif.

### **1.2. Perangkat Daerah**

Untuk mengelola kewenangan yang dimiliki Daerah, diperlukan adanya Perangkat Daerah atau organisasi pada Pemerintah Daerah, dan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rembang Nomor 6, 7, 8 dan 9 telah ditetapkan Perangkat Daerah Kabupaten Rembang terdiri dari : Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 7 Dinas Daerah, 10 Lembaga Teknis Daerah serta 14 Kecamatan dan 7 Kelurahan.

Penyusunan organisasi Perangkat Daerah dilakukan dengan menggabungkan organisasi yang dinilai memiliki karakteristik pekerjaan yang sejenis dan serumpun. Didalam implementasinya ternyata masih ada unit-unit kerja yang kurang berfungsi secara optimal, serta proses integrasi organisasi masih berjalan lamban.

### 1.3. Manajemen Pelayanan Umum yang Efektif, Efisien dan Akuntabel

Salah satu tujuan dari tujuan penyelenggaraan Otonomi Daerah adalah meningkatkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu Sekretariat Daerah sebagai lembaga administrator birokrasi di dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, memiliki tanggung jawab yang besar untuk mengkolaborasikan seluruh komponen Perangkat Daerah didalam upaya mewujudkan manajemen pelayanan umum yang efektif, efisien dan akuntabel. Konsekwensi dari hal tersebut, tindakan yang perlu dilakukan adalah evaluasi dan penyempurnaan Perangkat Daerah, agar tidak terjadi duplikasi tugas dan fungsi organisasi, sekaligus perbaikan mutu pelayanan Perangkat Daerah kepada masyarakat.

### 1.4. Aparatur Penyelenggara Otonomi Daerah

Aparatur merupakan elemen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena dari sanalah menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan.

Ketika kita menyadari bahwa kenyataan penyelenggaraan pemerintahan bersifat *multidimensi dan kompleks*, maka diperlukan adanya aparatur yang memiliki kemampuan memahami wawasan tugas yang luas dari dalam serta kemampuan untuk mengoperasikan secara baik. Oleh karena itu untuk dapat memikul tanggung jawab tersebut, maka personil utamanya para pimpinan unit kerja di lingkungan

Sekretariat Daerah harus memiliki kompetensi dan profesionalitas yang memadai.

Pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dilihat dari jumlah maupun latar belakang pendidikan cukup memadai, namun dilihat dari aspek kompetensi atas tugas dan jabatan yang embannya serta tingkat kedisiplinan yang diperlukan, secara umum masih di bawah standar yang diharapkan.

Kondisi seperti ini semata-mata disebabkan sistem manajemen pengembangan SDM sejak *rekrutmen, penempatan dalam jabatan, pengembangan kgemampuan, pola karier, pemberian insentif, dan lain-lain kurang kondusif.*

## **2. KELEMBAGAAN**

Lembaga Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dibentuk dengan Peraturan Daerah Kabupaten Rembang Nomor 6 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD.

Adapun kedudukan, tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut :

### **2.1. Kedudukan**

Sekretariat daerah berkedudukan sebagai Unsur Staf Pemerintah Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati.

## **2.2. Tugas**

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam :

- 2.2.1. Melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana.
- 2.2.2. Memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Rembang.

## **2.3. Fungsi**

Sekretariat Daerah mempunyai fungsi :

1. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah
2. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan
3. Pengelolaan SDM Aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintah Daerah.
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati

## **2.4. Struktur Organisasi**

Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang terdiri dari :

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten Tata Praja, meliputi :
  - a). Bagian Pemerintahan, terdiri dari :
    - Subbagian Pemerintahan Umum
    - Subbagian Perangkat Daerah
    - Subbagian Otonomi Daerah
  - b). Bagian Pemerintahan Desa, terdiri dari :

- Subbagian Tata Pemerintahan Desa
  - Subbagian Perangkat Desa
  - Subbagian Kekayaan Desa
- c). Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari :
- Subbagian Perundang-undangan
  - Subbagian Bantuan Hukum dan HAM
  - Subbagian Dokumentasi dan Informasi Hukum
- d). Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari :
- Subbagian Pengkajian Informasi
  - Subbagian Pemberitaan
  - Subbagian Protokol dan Dokumentasi
3. Asisten Ekonomi dan Pembangunan, meliputi :
- a). Bagian Pembangunan, terdiri dari :
- Subbagian Pengendalian
  - Subbagian Pelaporan
  - Subbagian Fasilitasi Pelaksanaan Program
- b). Bagian Perekonomian, terdiri dari :
- Subbagian Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat
  - Subbagian Pemberdayaan BUMD
  - Subbagian Ketahanan Pangan
- c). Bagian Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari :
- Subbagian Bina Mental Spiritual
  - Subbagian Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan



- Subbagian Pemuda dan Olah Raga
4. Asisten Administrasi, meliputi :
- a). Bagian Keuangan, terdiri dari :
    - Subbagian Anggaran
    - Subbagian Perbendaharaan dan Kas Daerah
    - Subbagian Pembukuan dan Verifikasi
  - b). Bagian Kepegawaian, terdiri dari :
    - Subbagian Mutasi
    - Subbagian Pendidikan dan Latihan
    - Subbagian Administrasi Kepegawaian
    - Subbagian Pengembangan Karier Pegawai
  - c). Bagian Organisasi, terdiri dari :
    - Subbagian Kelembagaan
    - Subbagian Tata Laksana
    - Subbagian Analisis Formasi Jabatan
  - d). Bagian Umum, terdiri dari :
    - Subbagian Tata Usaha
    - Subbagian Rumah Tangga
    - Subbagian Sandi dan Telekomunikasi
    - Subbagian Perlengkapan
5. Kelompok Jabatan Fungsional

Dengan sistem kelembagaan seperti tersebut di atas, masih sering dijumpai adanya duplikasi penanganan kegiatan, beban kerja

yang tidak seimbang sehingga belum menghasilkan kinerja yang optimal

Oleh karena itu penyempurnaan dan penataan organisasi yang didasarkan pada visi analisis beban kerja, pola hubungan kerja serta sistem dan prosedur pelaksanaan pekerjaan merupakan kebutuhan yang perlu segera dilakukan.

### 3. Sumber Daya Aparatur

Jumlah pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berdasarkan klasifikasi menurut golongan. Dari jumlah pegawai sebanyak 277 orang, yang terbesar yaitu sebanyak 20,58% adalah golongan IIIa dan yang terkecil adalah golongan IVc 0,72%. Data dapat dilihat seperti pada tabel 1 di bawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Data Pegawai Menurut Golongan**  
**Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang**

No	Bagian	Jml Pgw	Golongan / Ruang												
			I/c	I/d	II/a	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Sekda	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2.	Staf Ahli	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1
3.	Asisten	3											1	2	
4.	Hukum	19	-	-	1	-	4	1	2	3	4	3	1	-	-
5.	Kesra	31	2	2	1	2	7	5	7	2	2	1	1	-	-
6.	Humas	19	1	1	1	3	1	3	3	-	4	2	-	-	-
7.	Pemerintahan	27	-	-	1	2	3	5	8	4	3	1	1	-	-
8.	Pemdes	16	-	-	1	1	3	3	6	1	3	1	1	-	-
9.	Perekonomian	28	-	-	2	4	4	3	5	5	3	1	1	-	-
10.	Pembangunan	19	-	-	1	2	6	1	2	2	4	1	-	-	-
11.	Organisasi	19	-	-	1	-	3	1	6	3	4	1	1	-	-
12.	Umum	33	3	2	5	5	2	3	8	1	3	1	-	-	-
13.	Kepegawaian	27	-	-	3	2	6	1	7	3	3	1	1	-	-
14.	Keuangan	31	-	1	2	4	7	6	3	2	5	-	-	-	-
Jumlah		277	6	6	19	25	46	32	57	26	38	10	7	5	2
Prosentase		100%	2,17	2,17	6,86	9,03	16,61	11,55	20,58	9,39	13,72	3,61	2,53	1,80	0,72

Sumber : Bagian Kepegawaian Setda Kab. Rembang Tahun 2004

**Tabel 4.2**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan**

No	Jabatan	Pendidikan						TOTAL (orang)
		SD	SLTP	SMU	SARMUD	S1	S2	
1.	SEKDA	-	-	-	-	-	1	1
2.	ASISTEN	-	-	-	-	3	-	3
3.	KEPALA BAGIAN	-	-	-	1	9	-	10
4.	KASUBAG	-	-	11	2	20	1	34
5.	STAF	20	19	123	10	44	1	217
6.	STAF AHLI	-	-	-	-	2	2	4
7.	HONORER	6	37	39		6		85
Jumlah		26	56	173	13	84	5	26
Persentase		7,8	15,69	48,46	3,64	23,52	1,40	7,28

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Rembang 2004

Berdasarkan tabel 4.2, dapat dilihat komposisi pegawai berdasarkan pendidikan yaitu yang terbesar 48,46% berpendidikan SMU dan yang terkecil 1,40% berpendidikan S2.

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Diklat Struktural/Fungsional Dan Diklat Tehnis**

NO	JABATAN	LATHIHAN					TOTAL
		SPAMEN	SPAMA	ADUMLA	ADUM	BENDH/KE ARSIPAN	
1.	SEKDA	1	-	-	-	-	1
2.	ASISTEN	3	-	-	-	-	3
3.	KEPALA BAGIAN	-	10	-	-	-	10
4.	KASUBAG	-	3	9	22	-	34
5.	STAF AHLI	1	3	-	-	-	4
6.	STAF			1	13	49	1
Jumlah		5	16	10	35	49	115
Persentase		3,48	13,91	8,69	30,43	42,61	

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Rembang 2004

Berdasarkan tabel 4.3, dapat dilihat komposisi pegawai yang telah mengikuti diklat yaitu : 49 orang (42,61%) telah mengikuti diklat teknis dan 5 orang (3,48%) telah mengikuti Spamen (diklat struktural)

#### 4. Prasarana dan Sarana

Kondisi prasarana dan sarana kerja yang kurang mendukung pelaksanaan kerja antara lain :

1. Penyediaan ruang kerja untuk pegawai pada masing-masing bagian maupun ruang dan sarana penyimpanan arsip/berkas-berkas kerja terlalu sempit dan kurang memadai, sehingga mengurangi rasa nyaman pegawai didalam melaksanakan tugas di kantor.
2. Penyediaan ruang rapat baik jumlah dan kapasitasnya sangat terbatas, sehingga kurang menunjang dari intensitas pelaksanaan rapat-rapat dan kegiatan koordinasi lainnya yang cukup tinggi.
3. Penyediaan anggaran operasional Sekretariat Daerah pada tahun 2003 sebesar Rp. 20.731.599.000,- dikaitkan dengan penyelenggaraan tugas fungsi Sekretariat Daerah dirasa masih kurang memadai.
4. Penyediaan sarana telekomunikasi berupa telepon, sebagai sarana yahng paling efektif untuk melakukan komunikasi dan koordinasi dengan instansi di luar Sekretariat Daerah belum memadai, karena masing-masing Bagian belum seluruhnya bisa melakukan hubungan langsung dengan Instansi di luar Setda, tetapi harus melewati bantuan operator. Akibatnya apabila masing-masing Bagian menginginkan hubungan cepat dengan Instansi lain terpaksa menggunakan alat komunikasi pribadi yaitu Handphone (HP) dengan biaya sendiri.

## B. HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden yang penting untuk diketahui seperti diuraikan berikut ini :

#### 1. Usia

**Tabel 5.1**  
**Usia**

No	Kelompok Usia (tahun)	Frekuensi	Presentase
1.	20-29	8	14,55
2.	30-39	28	50,90
3.	40-49	12	21,82
4.	≥ 50	7	12,73
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. A2

Usia Responden dibagi menjadi empat kelompok usia yaitu 20-29 tahun, 30-39 tahun, 40-49 tahun dan diatas 49 tahun. Mayoritas Responden berusia antara 30-39 tahun sejumlah 50,90%.

## 2. Jenis Kelamin

**Tabel 5.2**  
**Jenis Kelamin**

No	Kelompok Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1.	Pria	30	54,55
2.	Wanita	25	45,45
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. A.3

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebageian besar (54,55%) responden adalah pria, (45,45%) adalah responden putri.

## 3. Tingkat Pendidikan

**Tabel 5.3**  
**Tingkat Pendidikan**

No	Kelompok Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	SD	1	1,80
2.	SMTp	3	5,50
3.	SMTA	28	50,90
4.	Sarjana	22	40
5.	Master	1	1,80
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. A.4

Tabel diatas menggambarkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMTA yakni 50,90% yang terkecil SD yaitu 1 orang 1,80%.

#### 4. Jenjang Kepangkatan

**Tabel 5.4**  
**Jenjang Kepangkatan**

No	Golongan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	IV	6	10,91
2.	III	27	49,09
3.	II	221	38,18
4.	I	21	1,82
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. A8

Responden sudah memiliki jenjang kepangkatan yang tinggi dibanding dengan tingkat pendidikan. Golongan III (tiga) yaitu 49,09%. Ini menunjukkan yang bersangkutan telah lama bekerja dan berpengalaman sehingga dapat meraih kepangkatan yang tinggi sesuai dengan pendidikannya.

## 5. Jabatan Responden

**Tabel 5.5**  
**Jabatan Responden**

No	Jabatan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Staf Ahli	2	3,64
2.	Asisten	1	1,82
3.	Kepala Bagian	3	5,45
4.	Kepala Sub. Bagian	3	5,45
5.	Staff	46	83,64
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. A.9

Sebagian besar responden sebagai staf yaitu sejumlah 83,64% responden dan 1,82% responden jabatan asisten.

## 6. Masa Kerja

**Tabel 5.6**  
**Masa Kerja**

No	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
1.	0-5	8	14,55
2.	6-10	20	36,36
3.	11-15	10	18,18
4.	16-20	6	10,91
5.	21-25	8	14,55
6.	26-30	2	3,63
7.	> 30	1	1,82
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. A.11



Masa kerja responden sebagian besar berkisar antara 6-10 tahun yaitu 36,36% yang tentu saja sudah melalui jenjang pengalaman yang seharusnya bisa dimanfaatkan dalam penyelesaian tugasnya sebagai pegawai.

## 7. Jenis Pelatihan

**Tabel 5.7**  
**Jenis Pelatihan**

No	Jenis Pelatihan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Adum	10	18,18
2.	Sepama	6	10,91
3.	Suspim	2	3,63
4.	Sepamen	2	3,63
5.	Belum pernah pelatihan	35	63,65
	<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. A.13

Dari data jenis pelatihan tersebut sebagian besar responden yaitu 63,65% yang belum pernah mengikuti pelatihan structural dan fungsional.

## C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Sebelum dilakukan uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja terlebih dahulu disusun distribusi frekuensi dari setiap pilihan jawaban pada setiap item kuesener yang dinyatakan dalam jumlah dan presentase (%). Berikut ini adalah pembahasan setiap

item yang dikelompokkan berdasarkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai.

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut berusaha mengarahkan, mengendalikan, mempengaruhi dan memberikan keteladanan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sebagai indikator gaya kepemimpinan adalah : pengarahan, hubungan, pengaruh, pengendalian dan keteladanan.

#### a. Pengarahan

Pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan untuk menuju ke tujuan organisasi. Sehubungan dengan fungsi tersebut dilakukan penetapan tujuan dan sasaran kegiatan oleh atasan seperti yang dipersepsi responden yang tercantum pada table 5.8.

**Tabel 5.8**  
**Penetapan Tujuan dan Sasaran Kegiatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	3	5,5
Kadang-kadang	37	67,3
Sering	14	25,5
Selalu	1	18
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Pertanyaan No. 1

Dari hasil penelitian terlihat bahwa 67,3% menyatakan bahwa atasan kadang-kadang menetapkan tujuan dan sasaran kegiatan; dan hanya 25,5% yang menyatakan sering bahkan 5,5% menyatakan tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan kurang memberi pengarahan terhadap bawahan misalnya melalui rapat koordinasi antar bagian dan asisten.

**Tabel 5.9**  
**Petunjuk Pelaksanaan Tugas Secara Rinci**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	3	5,5
Kadang-kadang	26	47,3
Sering	14	25,5
Selalu	12	21,8
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 2

Dari hasil penelitian terlihat bahwa 26% menyatakan bahwa atasan kadang-kadang memberikan petunjuk pelaksanaan tugas secara rinci, 25,5% menyatakan sering, 5,5% menyatakan tidak pernah dan yang selalu hanya 12%. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dalam melaksanakan pengarahan belum menunjukkan pelaksanaan tugas secara rinci kepada bawahan.

**Tabel 5.10**  
**Penetapan Pembagian Tugas oleh Atasan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	1	1,82
Kadang-kadang	20	36,36
Sering	12	21,82
Selalu	22	40
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 3

Dari hasil penelitian terlihat bahwa 40% menyatakan bahwa atasan selalu melakukan pembagian tugas, akan tetapi terdapat 36,36% menyatakan hanya kadang-kadang. Hasil ini membawa pada kesimpulan bahwa pembagian tugas belum diberikan secara merata kepada staf.

#### **b. Hubungan**

Dari data yang terkait dengan fungsi atasan untuk melakukan hubungan (*human relation*) dengan cara melakukan tukar pikiran 30,91% responden menyatakan sering melakukan tukar pikiran, dan 12,73% responden menyatakan "selalu". Data tersebut menunjukkan bahwa masih lebih banyak (56,36%) perilaku gaya kepemimpinan yang belum memahami pentingnya membina hubungan guna memecahkan permasalahan pekerjaan.

**Tabel 5.11**  
**Atasan Bertukar Pikiran dengan Bawahan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	2	3,63
Kadang-kadang	29	52,73
Sering	17	30,91
Selalu	7	12,73
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 4

**Tabel 5.12**  
**Memotivasi Pegawai agar Berprestasi**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	3	5,5
Kadang-kadang	20	36,4
Sering	17	30,4
Selalu	15	27,3
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 5

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 36,4% responden menyatakan kadang-kadang pimpinan memberikan motivasi dan 5,5% menyatakan tidak pernah, mendekati separuh dari responden menilai bahwa pimpinan belum optimal dalam memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi.

**Tabel 5.13**  
**Pendampingan Atasan dalam Pelaksanaan Tugas**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	1	1,81
Kadang-kadang	35	63,64
Sering	14	25,45
Selalu	5	9,10
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 6

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa 63,64% responden menyatakan bahwa atasan hanya kadang-kadang saja mendampingi proses pelaksanaan tugas. Tetapi ada 25,45% menyatakan atasan sering mendampingi dalam proses pelaksanaan tugas. Hal ini memberi gambaran bahwa atasan cukup menaruh kepercayaan terhadap kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Namun demikian hal ini juga bisa berakibat tidak menguntungkan sebab apabila terjadi kesalahan dalam proses pelaksanaan pekerjaan tidak akan bisa segera diatasi.

## c. Pengaruh

**Tabel 5.14**  
**Tuntutan Atasan untuk Penyusunan Rencana Kerja**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	7	12,73
Kadang-kadang	26	47,27
Sering	12	21,82
Selalu	10	18,18
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 7

Salah satu aktivitas atasan adalah mempengaruhi bawahan supaya terarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Untuk melihat keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan tugas perlu dimiliki acuan rencana kerja. Namun hasil penelitian mengungkapkan 47,27% responden menyatakan bahwa atasan hanya kadang-kadang saja menuntut penyusunan kerja karyawan. Sementara 12,73% responden menyatakan tidak pernah dituntut membuat rencana kerja. Hal ini diduga lebih disebabkan karena atasan sudah mempercayakan adanya uraian tugas yang seharusnya dipahami oleh setiap karyawan. Dugaan lain adalah bahwa pekerjaan yang dilakukan hanya merupakan kebiasaan saja sehingga tidak perlu direncanakan.

Tabel 5.14 merupakan gambaran peran atasan dalam mempengaruhi upaya penyelesaian masalah. 50,91% responden

menyatakan atasan kadang-kadang berperan dalam upaya penyelesaian masalah. Sedangkan 25,45% responden menyatakan atasan selalu berperan dalam upaya penyelesaian masalah dan responden menyatakan sering berperan dalam upaya penyelesaian masalah. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang kurang berperan dalam penyelesaian masalah. Kondisi ini diperkirakan akan menimbulkan keraguan dari karyawan mengenai kemampuan atasan. Keraguan karyawan akan kemampuan atasan ini akan menyebabkan ketidakpercayaan dari karyawan.

**Tabel 5.15**  
**Peran Atasan dan Penyelesaian Masalah**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	28	50,91
Sering	13	23,64
Selalu	14	25,45
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 8

Pengaruh atasan dalam pelaksanaan tugas dapat diperhatikan melalui peranannya seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini.



**Tabel 5.16**  
**Peran Atasan dalam Pelaksanaan Tugas**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	2	3,63
Kadang-kadang	24	43,64
Sering	19	34,55
Selalu	10	18,18
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 9

Dari hasil penelitian terhadap peran atasan dalam pelaksanaan tugas 43,64% responden menyatakan atasan kadang-kadang saja berperan dalam pelaksanaan tugas, menyatakan sering, 18,18% menyatakan atasan selalu berperan dalam pelaksanaan tugas, dan 3,63 menyatakan tidak pernah berperan. Peran atasan disini lebih ditujukan pada pengaruhnya dalam proses pelaksanaan tugas yang mestinya menjadi salah satu tugas atasan. Kesan yang muncul, atasan hanya mementingkan hasil akhir.

#### d. Pengendalian

**Tabel 5.17**  
**Pengawasan Atasan dalam Pelaksanaan Tugas**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	1	1,81
Kadang-kadang	13	23,64
Sering	30	54,55
Selalu	11	20
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 10

Hasil penelitian terhadap fungsi pengawasan yang dilakukan oleh atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang menunjukkan bahwa 54,55% responden menyatakan bahwa atasan sering melakukan fungsi pengawasan, 23,64% responden menyatakan kadang-kadang, 20% responden menyatakan bahwa atasan selalu melakukan pengawasan dalam pelaksanaan tugas dan 1,81% responden menyatakan tidak pernah melakukan pengawasan. Dari distribusi di atas terlihat 74,55% responden atasan sudah melaksanakan fungsi pengawasan dalam pelaksanaan tugas.

**Tabel 5.18**  
**Permintaan Laporan Pelaksanaan Tugas oleh Atasan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	1	1,82
Kadang-kadang	21	38,18
Sering	11	20
Selalu	22	40
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 11

Peran atasan untuk meminta laporan pelaksanaan tugas kepada karyawan ditunjukkan oleh 20% responden yang menyatakan atasan sering meminta laporan pelaksanaan tugas karyawan, 40% responden menyatakan atasan selalu meminta laporan pelaksanaan tugas, 38,18% hanya kadang-kadang yang berpendapat atasan tidak pernah meminta laporan pelaksanaan tugas adalah 1,81%. Distribusi di atas menunjukkan bahwa 98,18% responden menyatakan atasan meminta laporan terhadap pelaksanaan tugas.

**Tabel 5.19**  
**Evaluasi Jalannya Pelaksanaan Tugas oleh Atasan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	1	1,81
Kadang-kadang	19	34,55
Sering	13	23,64
Selalu	22	40
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 12

Setiap karyawan memerlukan umpan balik untuk melihat tingkat kinerja masing-masing karyawan. Dari hasil penelitian terhadap evaluasi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh atasan, 34,55% responden menyatakan atasan hanya kadang-kadang melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas, 23,64% menyatakan sering melakukan evaluasi, sedang 1,81% menyatakan tidak pernah. Mengingat evaluasi ini merupakan pengukuran tingkat kinerja karyawan maka atasan wajib memberikan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh karyawan.

**e. Keteladanan**

Hasil penelitian terhadap keteladanan atasan untuk disiplin tepat waktu di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang menunjukkan 65,45% responden menyatakan bahwa atasan selalu memberi contoh datang tepat waktu, 18,18% menyatakan sering, dan 16,37% menyatakan kadang-kadang seperti tertera pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.20**  
**Atasan Memberi Contoh Datang Tepat Waktu**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	9	16,37
Sering	10	18,18
Selalu	36	65,45
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 13

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 65,45% menyatakan bahwa atasan selalu memberikan keteladanan.

**Tabel 5.21**  
**Contoh Atasan untuk Bersikap Jujur**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	9	16,36
Sering	19	34,55
Selalu	27	49,09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 14

Tabel 5.21 merupakan gambaran keteladanan atasan untuk bersikap jujur. Hasil penelitian terhadap keteladanan atasan untuk bersikap jujur menunjukkan bahwa 49,09% responden menyatakan atasan selalu memberi keteladanan untuk bersikap jujur, 34,55%

menyatakan sering, sedang 16,36% menyatakan kadang-kadang. Distribusi di atas menggambarkan bahwa atasan berusaha untuk bersikap jujur dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Di mata bawahan, atasan telah menunjukkan teladan yang baik dalam hal kejujuran.

**Tabel 5.22**  
**Contoh Atasan untuk Bersikap Menghargai Orang Lain**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	13	23,64
Sering	13	23,64
Selalu	29	52,72
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 15

Hasil penelitian terhadap keteladanan bersikap menghargai orang lain menunjukkan bahwa 52,72% responden menyatakan atasan selalu memberikan keteladanan untuk bersikap menghargai orang lain. 23,64% menyatakan kadang-kadang, dan 23,64% menyatakan atasan sering memberikan keteladanan untuk menghargai orang lain. Dari distribusi di atas terlihat bahwa 76,36% menyatakan bahwa atasan sudah memberikan keteladanan untuk bersikap menghargai orang lain.

**Tabel 5.23**  
**Gaya Kepemimpinan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak baik	0	0,0
Kurang baik	11	20,0
Baik	33	60,0
Sangat baik	11	20,0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Tabel tunggal total variabel gaya kepemimpinan.

Dari data tabel tunggal total variabel gaya kepemimpinan terlihat bahwa 60% responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan baik, 20% responden menyatakan sangat baik dan 20% menyatakan kurang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prosentase terbesar 60% responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang baik, untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## 2. Motivasi

Motivasi adalah suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong mengaktifkan dan menggerakkan, mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (1984, 174) motivasi adalah merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Evaluasi kerja pegawai di

Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang di bahas melalui table tunggal berikut ini :

**a. Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan untuk hidup terus seperti kebutuhan akan makan, minum, tidur, dan sebagainya yang kualitasnya berkaitan dengan penghasilan. Dari hasil penelitian tentang penghasilan karyawan bagi pemenuhan kebutuhan sehari-hari (lihat tabel 5.24) menunjukkan bahwa 52.73% responden masih perlu pemenuhan bagi kebutuhan sehari-hari, 41.82% responden menyatakan kurang perlu dan yang 5.45% responden menyatakan tidak perlu.

**Tabel 5.24**  
**Pemenuhan Bagi Kebutuhan Sehari-hari**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat perlu	0	
Perlu	29	52.73
Kurang Perlu	23	41.82
Tidak perlu	3	5.45
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 16

Setiap karyawan menyadari bahwa kesehatan adalah masalah utama dalam kehidupannya, oleh sebab itu dari hasil penelitian dalam Tabel 5.25 menunjukkan adanya keinginan terpenuhinya jaminan kesehatan bagi karyawan 47.27% responden



menyatakan bahwa sangat perlu tersedia jaminan kesehatan, 41.83% responden menyatakan perlu, 5.45% responden menyatakan kurang perlu dan 5.45% menyatakan tidak perlu.

**Tabel 5.25**  
**Ketersediaan Jaminan Kesehatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat perlu	26	47.27
Perlu	23	41.83
Kurang perlu	3	5.45
Tidak perlu	3	5.45
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 17

**Tabel 5.26**  
**Kesempatan untuk Beristirahat / Liburan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak perlu	2	3.63
Kurang perlu	11	20
Perlu	41	74.55
Sangat perlu	1	1.82
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 18

Hasil penelitian tentang kesempatan beristirahat bagi karyawan menunjukkan bahwa 74.55% responden menyatakan perlu memiliki waktu untuk beristirahat, 20% menyatakan kurang perlu istirahat, 3.63% tidak perlu dan 1.82% menyatakan sangat perlu.

Dari gambaran tersebut diatas mayoritas responden menyatakan bahwa perlu memiliki waktu untuk beristirahat atau liburan.

**b. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan**

Kebutuhan akan keselamatan atau keamanan merupakan faktor ketenangan seseorang untuk bekerja. Sehubungan dengan hal tersebut dari hasil penelitian tentang resiko kecelakaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang, 60% responden menyatakan bahwa tidak perlu mengatasi resiko kecelakaan kerja, 32.7% responden menyatakan kurang perlu mengatasi resiko kecelakaan, 5.5% menyatakan perlu dan 1.82% menyatakan sangat perlu. Melihat gambaran tersebut resiko kecelakaan menjadi PNS relatif rendah. Hal ini berkaitan dengan permasalahan pekerjaan yang dihadapi sehari-hari adalah melayani masyarakat dalam bidang pelayanan guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah seperti terlihat pada Tabel 5.27 dibawah ini :

**Tabel 5.27**  
**Mengatasi Resiko Kecelakaan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat perlu	1	1.82
Perlu	3	5.5
Kurang perlu	18	32.7
Tidak perlu	33	60
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 19

Dari hasil penelitian tentang adanya jaminan hari tua bagi karyawan (Tabel 5.28) menunjukkan bahwa 45.45% responden menyatakan bahwa jaminan hari tua perlu, 38.18% responden menyatakan kurang perlu, 14.55% menyatakan tidak perlu, dan 1.82% menyatakan sangat perlu.

**Tabel 5.28**  
**Jaminan Tunjangan di Hari Tua**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak perlu	8	14.55
Kurang perlu	21	38.18
Perlu	25	45.45
Sangat perlu	1	1.82
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 20

Dari gambaran tersebut diatas sebagian besar responden menyatakan perlu adanya jaminan tunjangan di hari tua untuk mencukupi kebutuhan pada masa pensiunnya.

Dari data yang terkumpul mengenai kesempatan untuk menyampaikan keluhan erat hubungannya dengan fungsi melakukan hubungan yang dilakukan oleh atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dengan cara melakukan diskusi. Dari hasil penelitian, Tabel 5.29 menunjukkan 58,18% responden menyatakan perlu untuk menyampaikan keluhan, 25.45% menyatakan kurang perlu, 12.73% responden menyatakan tidak perlu memiliki

kesempatan untuk menyampaikan keluhan, 3.64% responden menyatakan sangat perlu.

**Tabel 5.29**  
**Kesempatan untuk Menyampaikan Keluhan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak perlu	7	12.73
Kurang perlu	14	25.45
Perlu	32	58.18
Sangat perlu	2	3.64
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 21

**c. Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan berafiliasi dengan sesamanya atau kebutuhan mencari hubungan yang bermakna. Misalnya seseorang akan mencari teman yang sederajat dengan kedudukan sosialnya, menjadi anggota organisasi, dan sebagainya.

**Tabel 5.30**  
**Sikap Persahabatan yang Ditunjukkan Teman Kerja**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Rendah	2	3.64
Sedang	1	1.82
Tinggi	35	63.64
Sangat tinggi	17	30.90
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 22

Dari data yang terkumpul mengenai kesempatan untuk menyampaikan keluhan erat hubungannya dengan fungsi melakukan hubungan yang dilakukan oleh atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Penelitian menunjukkan 63.64% responden menyatakan sikap persahabatan yang tinggi, 30.90% responden menyatakan sangat tinggi 1.82% responden menyatakan sedang, dan 3.64% responden menyatakan bahwa sikap persahabatan yang ditunjukkan karyawan rendah.

Hasil penelitian terhadap kebutuhan adanya kesediaan teman untuk menolong bila ada kesulitan kerja (lihat Tabel 5.31) menunjukkan 41.8% responden menyatakan kesediaan teman kerja dalam menolong bila ada kesulitan tinggi, 32.7% responden menyatakan sedang, 5.45% menyatakan rendah, 20% responden menyatakan sangat tinggi. Kondisi tersebut di atas menunjukkan bahwa sikap tanggap terhadap kesulitan yang dihadapi rekan sekerja cukup tinggi. Tentu saja ini merupakan sikap yang sangat mendukung terciptanya rasa kebersamaan yang akan membantu proses penyelenggaraan pekerjaan.

**Tabel 5.31**  
**Kesediaan Teman Kerja dalam Monolog Bila Ada Kesulitan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Rendah	3	5.45
Sedang	18	32.7
Tinggi	23	41.8
Sangat tinggi	11	20
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 23

**d. Kebutuhan akan Penghargaan**

Kebutuhan akan penghargaan mencerminkan kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri dan untuk merasa puas dengan dirinya sendiri. Dimensi lain dari kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan untuk menerima pengakuan dan penghargaan dari orang-orang yang menjadi temannya dan merupakan suatu kebutuhan untuk memiliki kemampuan yang diterima dan dikenal orang lain.

Hasil penelitian terhadap kebutuhan atas kepedulian terhadap orang lain dapat dilihat pada Tabel 5.32 menunjukkan 55% responden menyatakan kebutuhan atas kepedulian terhadap orang lain tinggi, 14.5% responden kepeduliannya rendah.

**Tabel 5.32**  
**Kepedulian terhadap orang lain**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Sangat tinggi	2	3,6
Tinggi	3	5,5
Sedang	42	76,4
Rendah	8	14,5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 24

Hasil penelitian terhadap kebutuhan atas kepedulian terhadap orang lain dapat dilihat pada tabel.5.32 menunjukkan 76,4% responden menyatakan kebutuhan atas kepedulian terhadap orang lain sedang dan hanya 3,6% responden yang menyatakan kepedulian sangat tinggi.

**Tabel 5.33**  
**Pujian dari Atasan Bila Bekerja dengan Baik**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	9	16.37
Kadang-kadang	39	70.91
Sering	3	5.55
Selalu diberikan	4	7.27
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 25

Data yang terkumpul mengenai pujian yang diberikan atasan bila karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik menunjukkan 70.91% responden menyatakan kadang-kadang saja atasan

memberikan pujian, 16.37% responden tidak pernah memberikan pujian, 7.27% responden menyatakan selalu memberi pujian, dan 5.55% menyatakan sering memberikan pujian bila bekerja dengan baik. Gambaran dari penelitian ini menunjukkan bahwa sikap otokratis masih melekat dalam diri atasan. Di samping itu juga sikap mengakui keberhasilan orang lain perlu dibudayakan sehingga mampu meningkatkan borongan pada karyawan untuk melakukan yang terbaik.

Insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda, sehingga dapat dikatakan insentif merupakan suatu bentuk penghargaan yang dinyatakan dalam bentuk uang.

**Tabel 5.34**  
**Insentif dari Atasan Bila Bekerja dengan Baik**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	29	52.73
Kadang-kadang	24	43.64
Sering	2	3.63
Selalu	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 26

Dari data yang terkumpul mengenai pemberian insentif bila karyawan bekerja dengan baik menunjukkan 52.73% responden menyatakan tidak pernah mendapatkan insentif, 43.64% responden menyatakan kadang-kadang mendapatkan insentif dari atasan,



3.63% menyatakan sering mendapatkan insentif dari atasan. Insentif sebenarnya bukan merupakan keharusan yang harus dilakukan oleh atasan. Walaupun ada juga atasan yang kadang-kadang memberikan, kondisi ini akan menyebabkan kasak-kusuk bahwa di Subbag ini atau di Subbag itu atau yang melaksanakan pekerjaan tertentu saja yang akan mendapatkan insentif. Apabila hal demikian tidak dipandang secara komprehensif akan mampu menyebabkan rasa ketidakadilan yang pada akhirnya melemahkan semangat berkinerja.

Berkaitan dengan hasil penelitian terhadap adanya kesempatan promosi bila mampu bekerja dengan baik (Tabel 5.35) menunjukkan bahwa terdapat 52.73% responden yang menyatakan tidak pernah ada promosi dari atasan, 40% responden menyatakan kadang-kadang mendapatkan promosi bila bekerja dengan baik, 7.27% responden menyatakan sering mendapatkan promosi bila melakukan pekerjaan dengan baik.

**Tabel 5.35**  
**Promosi dari Atasan Bila Bekerja dengan Baik**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	29	52.73
Kadang-kadang	22	40
Sering	4	7.27
Selalu diberikan	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 27

**Tabel 5.36**  
**Adanya Kesempatan untuk Berkreasi dalam Pelaksanaan Tugas**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak ada	-	-
Kadang-kadang	26	47.27
Sering	13	23.64
Selalu	16	29.09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 28

Gambaran di atas menunjukkan bahwa kesempatan berkreasi dalam pelaksanaan tugas merupakan pekerjaan yang menantang, karena kreatifitas harus ditunjang oleh kemampuan karyawan dalam menangkap makna perintah atasan karena kalau terjadi salah persepsi terhadap perintah atasan justru akan menimbulkan masalah baru.

**Tabel 5.37**  
**Adanya Kesempatan untuk Mengembangkan Pengetahuan dan Ketrampilan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak pernah	2	3.64
Kadang-kadang	24	43.64
Sering	23	41.82
Selalu	6	10.90
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 29

Data tentang kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan menunjukkan 43.64 responden

menyatakan kadang-kadang saja mendapatkan kesempatan, 41.82% responden menyatakan sering mendapatkan kesempatan dan 10.90% responden menyatakan selalu memberikan kesempatan, serta 3.64% responden menyatakan tidak pernah mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan. Data ini menunjukkan bahwa pola kerja birokrasi masih terpaku pada uraian tugas serta aturan tata naskah yang sudah ditetapkan. Di samping itu juga belum semua karyawan mampu memahami kesempatan yang diberikan oleh atasan.

**Tabel 5.38**  
**Adanya Kesempatan untuk Mencoba Tugas-tugas Baru**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak pernah	4	7.27
Kadang-kadang	29	52.73
Sering	20	36.36
Selalu	2	3.64
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 30

Untuk tabel di atas menunjukkan 52.73% responden menyatakan kadang-kadang saja mendapat kesempatan, 36.36% responden menyatakan sering mendapat kesempatan, serta 3.64% responden menyatakan selalu mendapatkan kesempatan untuk mencoba tugas-tugas baru. Hasil dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebenarnya ada kesempatan untuk mencoba tugas-tugas baru sehingga karyawan akan memiliki kesempatan

untuk melakukan kreatifitas tidak hanya terpaku pada tupoksi dan uraian tugas saja.

**Tabel 5.39**  
**Motivasi**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak ada	2	3.8
Kadang-kadang	18	32.07
Sering	35	63.6
Selalu	0	0.0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Tabel tunggal total variabel motivasi

Dari data tabel tunggal total variabel motivasi terlihat bahwa 63,6% responden menyatakan bahwa sering diberikan motivasi, sedangkan 3.6% responden menyatakan tidak ada motivasi. Maka dapat disimpulkan bahwa sering diberikan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

### **3. Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja adalah merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki yang merupakan kematangan pekerjaan (kemampuan) dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan indikator-indikator

dalam hal ini adalah kemampuan berinteraksi, kemampuan konseptual dan kemampuan administratif.

**a. Kemampuan Berinteraksi**

Kemampuan berinteraksi (*interaction ability*) adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan hubungan pribadi, untuk berkomunikasi, kemampuan untuk menangani konflik dengan baik, serta kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan permasalahan kedudukan dalam suatu sistem imbalan.

**Tabel 5.40**  
**Kemampuan Karyawan dalam Berkomunikasi**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak memiliki	1	1.82
Kurang memiliki	6	10.91
Memiliki	44	80
Sangat memiliki	4	7.27
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 31

Data tentang penelitian tentang kemampuan karyawan dalam berkomunikasi menunjukkan 80% responden menyatakan memiliki komunikasi yang baik, 7.27% menyatakan sangat memiliki kemampuan berkomunikasi, serta 1.82% menyatakan tidak memiliki dan 11.5% menyatakan karyawan memiliki kemampuan berkomunikasi kurang. Hal penelitian ini menunjukkan bahwa ada potensi karyawan yang memiliki kemampuan berkomunikasi

dengan baik. Tentu saja apabila modal ini dimanfaatkan melalui koordinasi antar karyawan akan mampu menunjang tercapainya tujuan organisasi, karena melalui komunikasi segala permasalahan dalam suatu organisasi mampu dicarikan jalan keluarnya.

**Tabel 5.41**  
**Kemampuan Karyawan dalam Menangani Konflik dengan Rekan Kerja**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	2	3.64
Kurang memiliki	12	21.82
Memiliki	36	65.45
Sangat memiliki	5	9.09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 32

Penelitian tentang adanya kemampuan karyawan dalam menangani konflik dengan rekan kerja menunjukkan 65.45% responden menyatakan karyawan memiliki kemampuan yang baik, 9.09% responden menyatakan memiliki kemampuan yang sangat baik, serta 3.64% responden menyatakan tidak memiliki dan 21.82% responden menyatakan memiliki kemampuan sedang. Hal penelitian ini menunjukkan bahwa ada karyawan yang memiliki kemampuan dengan baik. Tentu saja bila hal ini dimanfaatkan dengan baik akan mampu menunjang tercapainya tujuan organisasi.

**Tabel 5.42**  
**Kemampuan Karyawan dan Menjaga Hubungan Pribadi**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	1	1.8
Kurang memiliki	10	18.18
Memiliki	34	61.82
Sangat memiliki	10	18.2
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 33

Dari data hasil penelitian tentang kemampuan karyawan dalam menjaga hubungan pribadi menunjukkan 61.82% responden menyatakan karyawan memiliki kemampuan menjaga hubungan pribadi dengan baik, 18.18% menyatakan memiliki kemampuan dalam menjaga hubungan, 18.2% menyatakan memiliki kemampuan sangat baik, dan 1.8% menyatakan tidak memiliki kemampuan dalam menjaga hubungan pribadi dengan rekan sekerja. Kondisi ini lebih disebabkan oleh faktor kesadaran bahwa interaksi mereka selama menjadi karyawan akan berpengaruh terhadap kelancaran proses pelaksanaan pekerjaan, juga adanya pemahaman bahwa dalam interaksi diperlukan saling menghargai untuk kepentingan bersama.

**b. Kemampuan Konseptual**

Kemampuan konseptual (*conceptual ability*) adalah kemampuan seorang aparat untuk membina dan menganalisis

informasi yang baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi, kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan, dalam tugas, kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya, kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.

**Tabel 5.43**  
**Kemampuan Karyawan dalam Menangkap Instruksi**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak memiliki	-	-
Kurang memiliki	9	16.36
Memiliki	43	78.18
Sangat memiliki	3	5.46
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 34

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan karyawan dalam menangkap instruksi 78.18% responden menyatakan karyawan memiliki kemampuan menangkap instruksi dengan baik, 16.36% responden menyatakan memiliki kemampuan kurang, 5.46% responden menyatakan memiliki kemampuan sangat baik dalam menangkap instruksi. Tabel 5.40 menunjukkan indikasi adanya kemampuan melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi atasan.



**Tabel 5.44**  
**Kemampuan Karyawan dalam Membuat Keputusan Sesuai**  
**Bidang Tugas dan Tingkat Kewenangannya**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	1	1.82
Kurang memiliki	6	10.91
Memiliki	48	87.27
Sangat memiliki	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 35

Hasil penelitian terhadap adanya kemampuan karyawan dalam membuat keputusan sesuai bidang tugas dan tingkat kewenangan menunjukkan 89.27% responden menyatakan memiliki kemampuan yang baik, 10.91% responden menyatakan memiliki kemampuan kurang, dan 1.82% responden menyatakan memiliki kemampuan tidak baik. Data ini menunjukkan karyawan sudah memiliki pemahaman tentang bidang tugas yang menjadi tugas dan kewenangannya.

**Tabel 5.45**  
**Kemampuan Karyawan dalam Menganalisa Informasi**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	-	-
Kurang memiliki	8	14.55
Memiliki	45	81.81
Sangat memiliki	2	3.64
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 36

Hasil penelitian terhadap adanya kemampuan dalam menganalisis informasi yang diterimanya menunjukkan 81.81% responden menyatakan memiliki kemampuan yang baik, 14.55% menyatakan memiliki kemampuan kurang, dan 3.64% menyatakan memiliki kemampuan sangat baik. Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan 81.81% memiliki kemampuan tindak lanjut terhadap setiap perintah atasan melalui analisis terlebih dahulu sebelum ditindaklanjuti.

**c. Kemampuan Administrasi**

Kemampuan administrasi adalah kemampuan seseorang aparat untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif, kemampuan untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur, dan tepat waktu, kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran, kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

**Tabel 5.46**  
**Kemampuan Karyawan dalam Mengembangkan Kebijakan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	-	-
Kurang memiliki	8	14.55
Memiliki	46	83.63
Sangat memiliki	1	1.82
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 37

Dari hasil penelitian terhadap adanya kemampuan karyawan dalam mengembangkan kebijakan menunjukkan 83.63% responden menyatakan memiliki kemampuan yang baik, 14.55% menyatakan memiliki kemampuan kurang dan 1.82% menyatakan memiliki kemampuan sangat baik. Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan 83.63% memiliki kemampuan mengembangkan kebijakan yang digariskan oleh organisasi.

**Tabel 5.47**  
**Kemampuan Karyawan dalam Mempertanggungjawabkan Pekerjaannya dalam Bentuk Laporan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	-	-
Kurang memiliki	11	20
Memiliki	44	80
Sangat memiliki	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 38

Dari hasil penelitian terhadap adanya kemampuan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya dalam bentuk laporan menunjukkan 80% responden menyatakan memiliki kemampuan mempertanggungjawabkan pekerjaannya dalam bentuk laporan dengan baik. Sedangkan 20% responden menyatakan memiliki kemampuan dalam hal ini kurang. Dari data tersebut diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan 80% responden memiliki kemampuan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya dalam bentuk laporan.

**Tabel 5.48**  
**Kemampuan Karyawan dalam Mengagendakan Kegiatan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	2	3.64
Kurang memiliki	14	25.45
Memiliki	39	70.91
Sangat memiliki	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 39

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan karyawan dalam mengagendakan kegiatannya 70.91% responden menyatakan memiliki kemampuan yang baik dalam mengagendakan kegiatan, 25.45% responden menyatakan memiliki kemampuan kurang, 3.64% responden menyatakan memiliki kemampuan tidak baik dalam mengagendakan kegiatannya.

**Tabel 5.49**  
**Kemampuan Melaksanakan Rencana Kegiatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak memiliki	2	3.64
Kurang memiliki	12	21.82
Memiliki	35	63.6
Sangat memiliki	6	10.9
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 40

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan melaksanakan rencana kegiatan organisasi 63.6% responden memiliki kemampuan, dan 3.64% tidak memiliki, berarti sebagian besar responden memiliki kemampuan tinggal bagaimana pimpinan membuat rencana kegiatan dengan sebaik-baiknya.

**Tabel 5.50**  
**Kemampuan Melaksanakan Prosedur Pekerjaan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak memiliki	-	-
Kurang memiliki	12	21.82
Memiliki	38	89.09
Sangat memiliki	5	9.09
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 41

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan melaksanakan prosedur pekerjaan 89.09% responden

memiliki kemampuan dengan baik, bahkan 9.09% sangat memiliki dan yang kurang memiliki 21.82%.

Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar yaitu 89.09% responden memiliki kemampuan dalam melaksanakan prosedur pekerjaan.

**Tabel 5.51**  
**Kemampuan Mengelola Pengeluaran atas Anggaran**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak memiliki	2	3.64
Kurang memiliki	11	20
Memiliki	40	72.72
Sangat memiliki	2	3.64
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 42

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan mengelola pengeluaran atas anggaran 72.72% responden memiliki kemampuan. Sedangkan yang tidak memiliki kemampuan hanya 3.64%, yang kurang memiliki 20%. Berarti mayoritas pegawai yaitu 72.72% memiliki kemampuan mengelola pengeluaran atas anggaran.

**Tabel 5.52**  
**Kemampuan Saling Membantu**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak memiliki	-	-
Kurang memiliki	12	21.8
Memiliki	39	70.9
Sangat memiliki	4	7.27
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 43

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan saling membantu mengatasi pekerjaan di kantor 70.9% pegawai memiliki kemampuan, bahkan 7.27%. Disini terlihat bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang sebagian besar 70.9% memiliki kemampuan saling membantu sehingga kalau dimanfaatkan dapat meningkatkan kinerja.

**Tabel 5.53**  
**Kemampuan Bertukar Pengalaman**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak memiliki	1	1.8
Kurang memiliki	13	23.64
Memiliki	37	67.3
Sangat memiliki	4	7.3
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No. 44

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kemampuan bertukar pengalaman 67.3% pegawai memiliki

kemampuan, yang tidak memiliki 1.8%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai 63.3% mampu bertukar pengalaman dengan baik.

**Tabel 5.54**  
**Kemampuan Kerja**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Tidak mampu	0	0,0
Kurang mampu	23	41,8
Mampu	32	58,2
Sangat mampu	0	0,0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Tabel Tunggal Total Variabel Kemampuan Kerja

Dari data tabel tunggal total variabel kemampuan kerja terlihat bahwa 58,2% responden menyatakan bahwa kemampuan kerja pegawai masih mampu, hanya 41,8% responden yang menyatakan kurang mampu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja dalam meningkatkan kinerja masih cukup baik..

#### **4. Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.



Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sedangkan indikator kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang di pakai, tanggung jawab, kerja sama, ketaatan.

**a. Kualitas Hasil Kerja**

**Tabel 5.55**  
**Kualitas Ditinjau dari Tingkat Pendidikan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	3	5.46
Dipengaruhi	49	89.09
Kurang dipengaruhi	3	5.45
Tidak dipengaruhi	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 45

Dari hasil penelitian tentang kualitas kerja di tinjau dari tingkat pendidikan 89.09% pegawai menyatakan dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, 5.45% kurang dipengaruhi sehingga sebagian besar pegawai untuk mencapai kualitas hasil kerja dipengaruhi oleh tingkat penddikannya.

**Tabel 5.56**  
**Kualitas Ditinjau dari Tingkat Ketrampilan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi		
Dipengaruhi	7	12.7
Kurang dipengaruhi	47	85.5
Tidak dipengaruhi	1	1.8
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 46

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang kualitas hasil kerja ditinjau dari tingkat ketrampilan 85.5% responden menyatakan kurang dipengaruhi, 1.8% tidak dipengaruhi. Dengan demikian sebagian besar pegawai Sekretaris Daerah 85.5% hasil kerjanya kurang dipengaruhi oleh tingkat ketrampilannya.

**b. Kuantitas Hasil Kerja**

**Tabel 5.57**  
**Kegiatan Koordinasi**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi		
Dipengaruhi	8	14.5
Kurang dipengaruhi	44	80
Tidak dipengaruhi	3	5.5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 47

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang hasil kegiatan koordinasi pengaruhnya terhadap kuantitas hasil kerja.

80% responden menyatakan kurang dipengaruhi, 5.5% tidak dipengaruhi. Maka sebagian besar responden (80%) menyatakan bahwa kurang dipengaruhi koordinasi terhadap kuantitas hasil kerja

**Tabel 5.58**  
**Fasilitas Kerja**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	-	-
Dipengaruhi	12	21.82
Kurang dipengaruhi	43	78.18
Tidak dipengaruhi	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 48

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang fasilitas yang disediakan akan berpengaruh terhadap kuantitas kerja. 78.18% responden menyatakan kurang dipengaruhi dan 21.82% dipengaruhi. Maka sebagian besar pegawai yaitu 78.18% dalam mencapai kuantitas kerja kurang dipengaruhi oleh fasilitas yang disediakan.

## c. Tanggung Jawab

**Tabel 5.59**  
**Tanggung Jawab dan Hasil Pekerjaan**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Sangat dipengaruhi	-	-
Dipengaruhi	10	18.18
Kurang dipengaruhi	45	81.82
Tidak dipengaruhi	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 49

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang tanggung jawab yang dimiliki akan dipengaruhi hasil pekerjaan. 81.82% menyatakan kurang dipengaruhi dan 18.18% dipengaruhi. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari pegawai 81.82% dalam melaksanakan pekerjaan kurang dipengaruhi oleh tanggung jawab.

**Tabel 5.60**  
**Tanggung Jawab dalam Pencapaian Target**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Sangat dipengaruhi	-	-
Dipengaruhi	27	49.09
Kurang dipengaruhi	28	50.91
Tidak dipengaruhi	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 50

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang tanggung jawab seseorang di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang

mempengaruhi pencapaian target pekerjaan yang telah ditentukan. 50.91% pegawai menyatakan kurang dipengaruhi dan 49.09% dipengaruhi. Maka terlihat bahwa sebagian besar pegawai 50.91% dalam pencapaian target pekerjaannya kurang dipengaruhi oleh tanggung jawab seseorang.

**d. Waktu yang Dibutuhkan**

**Tabel 5.61**  
**Pengaruh Tingkat Kecerdasan terhadap Pekerjaan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	1	1.8
Dipengaruhi	3	5.5
Kurang dipengaruhi	36	65.5
Tidak dipengaruhi	15	27.3
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 51

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang apakah waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat kecerdasan. 65.5% pegawai menyatakan kurang dipengaruhi, 1.8% menyatakan sangat dipengaruhi. Oleh sebab itu jelas disini bahwa menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang tepat dibutuhkan tingkat kecerdasan dari pegawai.

**Tabel 5.62**  
**Pengaruh Tingkat Ketrampilan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	6	10.9
Dipengaruhi	34	61.8
Kurang dipengaruhi	15	27.3
Tidak dipengaruhi	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 52

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang apakah waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat ketrampilan. Bahwa 61.8% pegawai menyatakan dipengaruhi, 10.9% sangat dipengaruhi. Dengan demikian sebagian besar pegawai dalam menyelesaikan tugas untuk dapat tepat waktu dipengaruhi oleh tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh setiap pegawai.

**e. Hasil Kerja**

**Tabel 5.63**  
**Rekan Kerja dan Atasan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	8	14.55
Dipengaruhi	39	70.90
Kurang dipengaruhi	8	14.55
Tidak dipengaruhi	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 53

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang hasil kerja yang dilakukan dipengaruhi oleh rekan kerja atau atasan. Dapat diperoleh data 70.90% pegawai dipengaruhi, sedangkan yang menyatakan kurang dipengaruhi 14.55%. Maka sebagian besar sebanyak 70.90% dalam memperoleh hasil kerja dipengaruhi oleh rekan kerja atau atasannya.

**Tabel 5.64**  
**Penempatan Kerja**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	1	1.8
Dipengaruhi	4	7.3
Kurang dipengaruhi	43	78.2
Tidak dipengaruhi	7	12.7
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 54

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang penempatan para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dipengaruhi oleh unsur kedekatan dengan pimpinan. Diperoleh jawaban 78.2% pegawai menyatakan kurang dipengaruhi dan sangat dipengaruhi hanya 1.80%.

**Tabel 5.65**  
**Promosi Jabatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	-	-
Dipengaruhi	6	10.9
Kurang dipengaruhi	47	85.5
Tidak dipengaruhi	2	3.6
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 55

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang promosi pegawai dipengaruhi oleh hasil kerja atau prestasi kerja. Diperoleh 85.5% pegawai kurang dipengaruhi, 3.6% tidak dipengaruhi. Jadi sebagian besar yaitu sebanyak 85.5% menyatakan kurang dipengaruhi prestasi kerja.

**Tabel 5.66**  
**Perintah atau Permintaan Atasan**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Sangat dipengaruhi	-	-
Dipengaruhi	1	1.8
Kurang dipengaruhi	52	94.5
Tidak dipengaruhi	2	3.6
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Pertanyaan No : 56

Dari data hasil penelitian yang terkumpul tentang apakah hasil kerja dipengaruhi oleh perintah atau permintaan atasan. Ternyata 94,5% pegawai menyatakan kurang dipengaruhi dan yang



dipengaruhi hanya 1.8%. Berarti menunjukkan para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang masih kurang dipengaruhi dengan perintah atasannya atau permintaan atasan.

**Tabel 5.67**  
**Kinerja Pegawai**

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
Tidak baik	0	0.0
Kurang baik	2	3.6
Baik	46	83.6
Sangat baik	7	12.7
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Tabel Tunggal Total Variabel Kinerja Pegawai

Dari data tabel tunggal total variabel kinerja pegawai terlihat bahwa 83.6% menyatakan bahwa kinerja pegawai baik dan yang menyatakan kurang baik hanya 3.6%. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang masih baik dengan dibuktikan sebanyak 83.6% responden menyatakan kinerja pegawai baik.

##### **5. Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Untuk menguji hipotesis minor yang telah ditetapkan yang berbunyi "Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai" dilakukan uji korelasi antara variabel independen gaya kepemimpinan

dengan variabel dependen kinerja pegawai dengan metode korelasi Rank atau 2 (tau) Kendall seperti tabel berikut ini :

**Tabel 5.68**  
**Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

		Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kemampuan Kerja	Kinerja
Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	288 (*)	,000	,347 (**)
	Sig (2- tailed)		025	1.000	,007
	N	55	55	55	55

Sumber : Olahan data lapangan

Koefisien korelasi yang diperoleh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,347 dengan nilai probabilitas 0,007 ( $P < 0.001$ ). hal ini berarti bahwa kinerja karyawan berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perubahan gaya kepemimpinan akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

#### 6. Korelasi Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Variabel motivasi menjelaskan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan. Guna melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dilakukan uji korelasi seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.69**  
**Korelasi antara Motivasi terhadap Kinerja**

		Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kemampuan Kerja	Kinerja
Motivasi	Correlation Coefficient	288 (*)	1.000	,007	178
	Sig (2-tailed)	025		653	,177
	N	55	55	55	55

Sumber : Olahan data lapangan

Koefisien korelasi yang diperoleh antara motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,178 dengan nilai probabilitas 0,177 (taraf signifikan sangat nyata). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa korelasi motivasi terhadap kinerja pegawai ada korelasi yang positif tetapi dalam taraf lemah. Hal ini berarti motivasi yang dimiliki pegawai dalam rangka upaya peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan motivasi pegawai yang berpengaruh dalam kinerja adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan / keamanan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualitas diri.

#### **7. Korelasi Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Variabel Kemampuan kerja menjelaskan bagaimana kemampuan yang dimiliki pada diri setiap pegawai untuk berusaha sesuai tenaga dalam mencapai tujuan organisasi. Guna melihat

hubungan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan uji korelasi, seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.70**  
**Korelasi antara Kemampuan Kerja terhadap Kinerja**

		Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kemampuan Kerja	Kinerja
Kemampuan Kerja	Correlation Coefficient	,000	,077	1.000	,102
	Sig (2-tailed)	1.000	.563		,449
	N	55	55	55	55

Sumber : Olahan data lapangan

Koefisien korelasi yang diperoleh antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,102 dengan nilai probabilitas 0,449 (signifikan). Dengan demikian ada korelasi yang kurang kuat tapi positif kemampuan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini berarti kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dalam rangka upaya peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **8. Korelasi antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Uji korelasi antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai, digunakan untuk menguji hipotesis tentang derajat asosiasi (tingkat hubungan semua variabel

bebas dengan variabel terikat), dalam hal ini digunakan koefisien konkordansi (Kendall's W)

**Tabel 5.71**  
**Uji Korelasi Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

N	55
Kendall's W	231
Chi - Square	38.165
Df	3
Asymp, Sig	,000
a Kendall's Coefficient of Cocordance	

Sumber :  $X_1, X_2, X_3$ , dengan Y

Dari hasil uji tersebut terlihat diperoleh nilai koefisien Kendall's W sebesar 231 yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja dengan variabel terikat kinerja pegawai dengan tingkat signifikan sangat nyata yang terlihat dari nilai Asimptotik Aignificance sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dari hasil uji tersebut menunjukkan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang sangat signifikan dalam taraf kuat dari gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang.

#### 8. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar persentase atas berapa besar sumbangan variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai adalah :

$$(231)^2 \times 100\% = 53,36 \%$$

Jadi 53,36% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja sedangkan 46,64 % dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### D. DISKUSI

Hasil pembuktian beberapa teori yang telah dibangun para pakar di bidang kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1999, 260) kinerja mencakup gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh manajer. Rasa percaya diri, dapat diandalkan, kooperatif, sibuk bekerja, atau memiliki banyak sekali pengalaman sering digunakan dalam organisasi sebagai criteria untuk menilai tingkat kinerja seorang karyawan Soeprihanto (1996, 7, 26) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan tidak hanya penilaian hasil secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Wex dan Yukl (1977, 75) memberi batasan mengenai motivasi sebagai pemberian atau penimbunan, yakni motivasi yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang pegawai ikut menentukan besar kecilnya kinerja.

Bila dihubungkan dengan penelitian ini teori tersebut diatas sesuai dengan hasil yang diperoleh berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai.

Hasil analisis terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai menunjukkan hubungan positif dan sangat signifikan. Hal ini

berarti bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perlakuan terhadap gaya kepemimpinan baik berupa perubahan gaya, penyesuaian gaya, pemilihan gaya, maupun penciptaan gaya kepemimpinan baru akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Hasil analisis terhadap hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berhubungan erat dengan motivasi yang dimiliki pegawai.

Hasil analisis terhadap hubungan antara kemampuan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berhubungan erat dengan kemampuan kerja yang ada pada diri pegawai. Perlakuan terhadap pegawai yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan maupun ketrampilan baik melalui pengalaman dalam menjalankan tugas, pelatihan, maupun pendidikan lanjutan akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Hasil analisis terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan derajat asosiasi yang meyakinkan. Hal ini berarti interaksi antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja pegawai sangat meyakinkan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Perlakuan atau perubahan secara bersama-sama yang terjadi pada gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja akan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Dengan demikian apabila gaya kepemimpinan diterapkan secara tepat, dan pegawai memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas, serta

kemampuan kerja yang handal, maka sangat meyakinkan baik secara parsial maupun bersama-sama akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Ketiga variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja yang diterapkan dengan tepat sesuai dengan kondisi bawahan dan situasi internal akan sangat meyakinkan dalam menjawab tantangan tuntutan pelayanan yang semakin baik. Karena kinerja aparaturlah yang memang baru dijadikan kajian oleh masyarakat yang selama ini belum mereka nikmati secara merata.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan bab-bab terdahulu dan berdasarkan hasil analisis data serta uji hipotesis, maka dari penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini berarti kinerja pegawai Sekretariat daerah kabupaten Rembang berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perlakuan terhadap gaya kepemimpinan baik berupa gaya, penyesuaian gaya, pemilihan gaya, maupun penciptaan gaya kepemimpinan baru akan berhubungan pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.
2. Motivasi kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah kabupaten rembang berhubungan erat dengan motivasi yang dimiliki oleh pegawai. Perubahan yang terjadi berkaitan dengan motivasi yang ada dalam diri pegawai baik itu motivasi positif maupun negatif akan berhubungan pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.
3. Kemampuan kerja dan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang berhubungan erat dengan kemampuan kerja yang ada pada diri pegawai. Perlakuan terhadap pegawai yang berkaitan dengan

peningkatan pengetahuan dan ketrampilan baik melalui pengalaman dalam menjalankan tugas, pelatihan, maupun pendidikan lanjutan akan berhubungan pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

4. Gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan derajat asosiasi yang meyakinkan. Hal ini berarti interaksi antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja pegawai sangat meyakinkan dalam menghubungkan kinerja pegawai. Perlakuan atau perubahan secara bersama-sama yang terjadi pada gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja akan berhubungan pada peningkatan atau penurunan kinerja.

Dengan demikian apabila gaya kepemimpinan diterapkan secara tepat, pegawai memiliki motivasi yang tepat untuk melaksanakan tugas dan kemampuan kerja selalu ditingkatkan, maka secara sangat meyakinkan baik secara parsial maupun bersama-sama hal itu akan berhubungan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## **B. Saran-saran**

Adanya perbedaan persepsi tentang standart kinerja pegawai antara pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dengan persepsi masyarakat perlu diperhatikan secara serius. Penilaian diri karyawan yang tinggi terhadap dirinya perlu dicermati, karena tidak berimbang dengan kenyataan masih banyaknya keluhan-keluhan yang disampaikan oleh masyarakat tentang kinerja pegawai. Saran-saran yang hendak diberikan diharapkan akan dapat meluruskan

perbedaan persepsi sehingga bermanfaat terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang. Selain itu juga diharapkan mampu memberikan gambaran gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan agar terjadi sinkronisasi dengan realitas motivasi yang ada serta kemampuan kerja pegawai yang sebenarnya.

### **1. Gaya Kepemimpinan**

- a. Gaya kepemimpinan yang selama ini dirasakan oleh para pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang kurang efektif, pimpinan cenderung otokratis, mengarah kepada pemberian instruksi yang ketat, kurang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan kurang memberikan pendelegasian wewenang kepada bawahan, sehingga kurang adanya pemerataan dalam kemampuan manajemen bawahannya. Seharusnya sebagai pemimpin yang efektif dan sukses haruslah mampu :
  1. Menjalani hubungan antara bawahan dan pimpinan yang baik.
  2. Struktur tugas supaya tersusun dengan pola-pola yang sistematis
  3. Kewibawaan pimpinan berorientasi pada tugas atau hasil
- b. Masih perlu adanya pemerataan kemampuan manajemen pegawai caranya adalah dengan jalan mendelegasikan kewenangan kepada bawahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga, para pegawai memiliki tanggung jawab. Sehingga 277 pegawai dapat diberdayakan guna melayani masyarakat.

## 2. Motivasi

Pemberian motivasi berupa pemberian penghargaan walaupun hanya dalam bentuk ucapan sebagai ucapan terima kasih dirasa masih kurang. Belum ketersediaan jaminan kesehatan masih sangat perlu walaupun sifatnya dalam bentuk pertolongan pertama. Hal ini mestinya penting untuk memberi motivasi kerja kepada pegawai. Masih kurangnya rapat koordinasi atau musyawarah sehingga tidak terciptanya komunikasi dua arah. Para pegawai yang berprestasi masih kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan.

- a). Perlu dibudayakan pemberian penghargaan walaupun hanya dalam bentuk ucapan sebagai bentuk ucapan terima kasih.
- b). Perlu diadakan jaminan dan pelayanan kesehatan walaupun hanya dalam bentuk pertolongan pertama.
- c). Perlunya diciptakan komunikasi dua arah sehingga pegawai memiliki kesempatan untuk menyampaikan keluhan tanpa rasa takut.
- d). Perlunya diberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kemampuan lebih dan berprestasi.

## 3. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja pegawai masih kurang karena sebagian besar pegawai belum memperoleh pendidikan fungsional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Walaupun dari hasil penelitian pegawai menyatakan dirinya memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas, namun

persepsi ini perlu dikaji kembali agar terjadi persepsi yang sama antara kemampuan yang dimiliki dengan hasil kerjanya. Perlu adanya pemerataan bekal pendidikan bagi pegawai karena dari data yang terkumpul 63,65 % belum pernah mendapatkan tambahan pendidikan ketrampilan yang menunjang tugasnya. Misalnya pendidikan manajemen, perencanaan, bendaharawan, kearsipan, komputerisasi, inventarisasi.

#### **4. Kinerja Pegawai**

Guna mengatasi kesenjangan yang ada tentang standar kinerja pegawai antara persepsi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang dengan persepsi masyarakat perlu dilakukan upaya standarisasi kinerja pegawai terutama yang berkaitan langsung dengan pelayanan publik.

Standar kinerja yang ada saat ini, yakni DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pekerjaan) terbukti belum mampu menjawab tuntutan masyarakat.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang secara rutin dilakukan setiap tahun sekali melalui DP3 namun sudah tidak menjadi rahasia lagi bahwa pelaksanaan penilaian masih banyak kendala dan hanya formalitas saja, sehingga hasilnya masih banyak diragukan oleh berbagai pihak. Hal ini menjadi tidak konstruktif lagi bila terdapat unsure-unsur like dan dislike dalam proses penilaian tersebut sehingga tidak obyektif dan proporsional.

Oleh sebab itu perlu diciptakan standar kinerja baru yang mengacu pada kebutuhan masyarakat. Upaya penciptaan standar kinerja ini dapat

diawali dengan melakukan pemetaan kebutuhan masyarakat tentang pelayanan publik. Kemudian dilanjutkan dengan mengidentifikasi keluhan-keluhan masyarakat tentang pelayanan yang sudah diterima saat ini, dan mengumpulkan masukan-masukan dari masyarakat tentang pelayanan publik yang optimal.

Maka dalam upaya peningkatan kinerja pegawai ada 3 (tiga) alternatif yang dapat ditempuh, yaitu penyesuaian gaya kepemimpinan, peningkatan motivasi kerja, dan peningkatan kemampuan kerja pegawai.

Untuk dapat menentukan prioritas utama dari ketiga alternatif tersebut dapat ditempuh melalui penentuan criteria dan pembobotan pada masing-masing alternatif.

**Tabel 6.1**  
**Pembobotan Kriteria dari Alternatif Gaya kepemimpinan,**  
**Motivasi dan Kemampuan Kerja**

No	Alternatif Kriteria	Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kemampuan Kerja
1.	Ketersediaan S.D.M	6	4	10
2.	Efisiensi	6	4	8
3.	Efektifitas	6	6	8
4	Manfaat	4	6	8
	<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>34</b>

Keterangan :

Skor sangat rendah : 2

Skor rendah : 4

Skor sedang : 6

Skor tinggi : 8

Skor sangat tinggi : 10

Berdasarkan analisis diatas, maka yang menjadi prioritas utama dalam upaya peningkatan kinerja pegawai adalah kemampuan kerja dengan skor : 34. Prioritas kedua adalah gaya kepemimpinan dengan skor 22 dan yang ketiga motivasi dengan skor 20.

### **C. Rekomendasi**

Sesuai hasil analisis pada penentuan prioritas utama alternatif pemecahan masalah peningkatan kinerja pegawai, yaitu alternatif kemampuan kerja. Artinya melalui peningkatan kemampuan kerja diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk mengimplementasikan upaya peningkatan kemampuan kerja dapat ditempuh sebagai berikut :

NO	TAHAPAN	CARA
1.	Inventarisasi Kemampuan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melihat data file di masing-masing bagian</li> </ul>
2.	Inventarisasi Kebutuhan Pendidikan & Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengedarkan kuesioner tentang kebutuhan dari masing-masing bagian mengenai jenis pendidikan &amp; pelatihan yang diperlukan oleh pegawai</li> </ul>
3.	Penentuan prioritas pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menyeleksi data kebutuhan pendidikan &amp; pelatihan yang diperlukan</li> </ul>
4.	Mengajukan anggaran pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menyusun rancangan anggaran melalui APBD</li> </ul>
5.	Mengajukan rencana kegiatan diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membentuk tim perencana yang bertugas merencanakan waktu diklat, tempat, metode instruktur dan peserta diklat.</li> </ul>
6.	Melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membentuk tim pelaksana diklat dengan SK Bupati</li> </ul>
7.	Evaluasi pasca diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadakan pemantauan hasil diklat kepada peserta diklat yang sudah kembali bekerja, sebagai bahan kajian dan evaluasi dampak diklat.</li> </ul>



## DAFTAR PUSTAKA

- Alisjahbana, Iskandar, 1996, *Human Resource Development & Evolution of Human "Geist"*, Makalah Simposium ke-2 IDLN Teknologi & Pengembangan Sumber Daya Manusia Abad XXI, Jakarta,
- A.B. Susanto, 1997, *Manajemen dan Persaingan Bisnis I Budaya Perusahaan*, Gramedia, Jakarta,
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber daya Manusia, Human Resources Management*, PT. Phenhallindo, Jakarta,
- Dessler, Gary, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta,
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donnelly Jr, 1996, *Perilaku Organisasi Struktur Proses*, Binarupa Aksara, Jakarta,
- Gouzali, Saydam, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Penerbit Djambatan, Jakarta,
- Hadipranata, AF, 1995, *Produktivitas Insani*, Buletin Psikologis, UGM, Yogyakarta,
- Handoko, Hani, 2000, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta ,
- Hasibuan, H. Malayu, 1996, *Organisasi & Motivasi*, PT. Bumi Aksara, Jakarta,
- Hasibuan, Malayu, 2003, *Mengenal Dasar-Dasar Pengertian dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta,
- Heresy, Paul and Blanchard, Ken, 1986, *Manajemen of Organization Behavior*, West Publishing company, 4.Ed, St. Paul,
- Hendri Tanjung, Arep & Ishak, 2003, *Manajemen Motivasi*, PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta
- Hidayat Sucherly, 1986, *Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai Negeri di Indonesia*, Prima, Jakarta,
- J. Ravianto, 1985, *Produktivitas dan Teknologi, Seri Produktivitas V*, Lembaga Sarana dan Informasi Usaha, Jakarta,

- Joseph, Putti M, 1983, *Memahami Produktivitas*, Penerbit Erlangga, Jakarta,
- Kossen, Stan, 1983, *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi (terjemahan)*, Penerbit Erlangga, Jakarta,
- Kartono, Kartini, 1983, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan ke 9, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Kartono, Kartini, 1996, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, Edisi Kedua, CV. Rajawali, Jakarta,
- LAN dan BPKP, 2000, *Modul Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, LAN, Cet. Pertama, Jakarta,
- Likert, Rensis, 1967, *The Human Organization*, Mcraw-Hill Book Company, New York,
- Madsuhadi, 1998, *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja, Efektifitas Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah*,
- Moenir, H.A.S, Drs., 1987, *Pendekatan Manusiawi dalam Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai*, Gunung Agung, Jakarta,
- Moenir, H.A.S, Drs., 1987, *Pembangunan Administrasi di Indonesia*, LP3ES, Jakarta,
- Mulyo Sukoco, 2000, *Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Semangat Kerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja pada Dinas P&K Kabupaten Situbondo*,
- Nayono, 1978, *Mengenai Kehidupan Berorganisasi*, Badan Penerbit Kedaulatan Rakyat, Yogyakarta,
- Siagian, Sondang, 1995, *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta,
- Siagian, Sondang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta,
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta,
- Stress, R.M., 1980, *Efektifitas Organisasi, Kaidah Tingkah Laku*, Terjemahan, Erlangga, Surabaya,

- Simanjutak, Payaman, 1984, *Tenaga Kerja, Produktivitas dan Kecenderungannya, dalam Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*, Kumpulan Kertas Kerja, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta,
- Siagian, P., Sondang, Prof., Dr. MPA., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Edisi ke-2, Yogyakarta,
- Stones, James, A.F., 1992, *Manajemen*, Erlangga, Jilid 2, Edisi 2, Jakarta,
- Singarimbun, Masri, dan Effendi, Soffian, 1983, *Metodologi Penelitian Survei*, LP3ES, Edisi Revisi, Jakarta,
- Sugiono, 1992, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfa Beta, Bandung,
- Sugiono, 1997, *Statistik Untuk Penelitian*, CV. Alfa Beta, Bandung
- Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta,
- Thoha, Miftah, 1999, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Raja Grafindo Persada, Cetakan ke-11, Jakarta,
- Timpe A., Dale, 1992, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja*, Diterbitkan PT. Gramedia Asri Media, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta,
- Timpe Dale A., 2000, Dale Seri 2, 2000, *Motivation of Personel*, Edisi Empat, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta,
- Timpe A., Dale Seri 2, 2000, *Manajemen Sumber Daya Kepemimpinan*, PT. Elex Media Komputindo, Cet. Ke-5, Jakarta,
- Wahjusumidjo, 1987, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalian Indonesia, Jakarta,
- Widjaja, KN and Yukl, 1996, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, terjemahan, Rineka Cipta, Jakarta,
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rinerka Cipta, Jakarta,
- Winardi, 2003, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, PT Raya Grafindo Persada, Jakarta,
- Yukl, Gary, 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhalindo, Jakarta, Edisi Bahasa Indonesia,