

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM  
RANGKA PENINGKATAN KINERJA  
KARYAWAN PADA KANTOR BIRO UMUM  
SETDA PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

**JOKO SURYANTO**  
D4E003010

**MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
2004**

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR BIRO UMUM SETDA PROPINSI JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**JOKO SURYANTO**

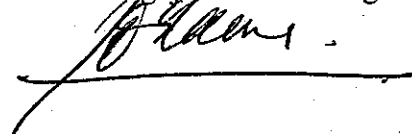
NIM : D4E003010

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal : 8 September 2004

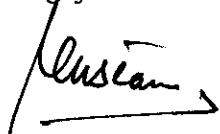
## Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing I



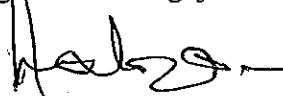
**Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD**

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



**Drs. M. Mustam, MS**

Anggota Tim Penguji lain :



**1. Prof. Drs. Hartoyo**



**2. Titik Djumarti, S.Sos, MSi**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan.

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 8 September 2004

Ketua Program Pascasarjana  
Magister Administrasi Publik  
Universitas Diponegoro Semarang

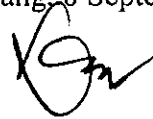


**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

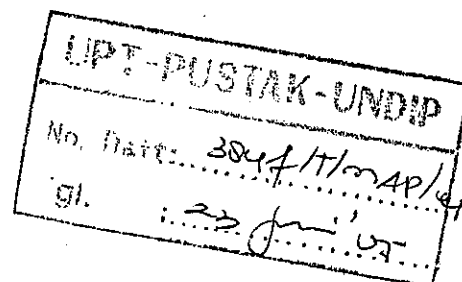
## PERNYATAAN

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

Semarang, 8 September 2004



**JOKO SURYANTO**



## ABSTRACT

**JOKO SURYANTO.** *The Influence of Leadership in the Framework of Enhancing Personnel Performance at the General Bureau of Provincial Secretariat of Central Java.* Masters of Publik Administration. Diponegoro University. 2004.

Government policy on local autonomy enforces municipal and regencial government to enhance their personnel and organizational capabilities. Due to this the General Bureau of Provincial Secretariat of Central Java continually increases its personnel quality by involving them in various technical and functional trainings to enhance the personnel and organization quality and effectiveness.

Therefore the fact shows that its personnel effectiveness has not been optimal because of many factors, such as: the centralistic leadership style that has not been changed into participatory style, the low working motivation, and the low working capability. This research employed explanatory research type, with purposive random sampling technique to choose its 85 persons as samples. Data was quantitatively analyzed, while hypotheses statistical testing using Kendall's Tau correlation coefficient and Kendall Concordance.

Based on the research result, it is proved that there is a positive and significant correlation between Leadership and Personnel Performance at 0.608 Kendall's Tau correlation coefficient, between Motivation and Performance at 0.557, while between Personnel Capability and Performance is at 0.418. Those three relations are at 0.000 significance level. The relations among those four variables are at 0.668 or 66.8% Adjusted R<sup>2</sup> determination coefficient, meaning that indeed personnel working performance at this obureau is influenced by those three variables, namely leadership style, motivation, and working capability. Therefore the rest 33.2% is influenced by other factors outside these three researched variables.

**Keywords:** personnel performance, leadership, motivation, capability.

## ABSTRAKSI

Kebijakan Pemerintah tentang otonomi daerah mengharuskan pemerintah daerah untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan meningkatkan kemampuan organisasi. Dalam kaitannya dengan itu, Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah sebagai lembaga publik berusaha mengembangkan organisasi, meningkatkan kualitas pegawai untuk mengikuti pendidikan teknis, fungsional dan penjejang dengan maksud untuk mewujudkan efektifitas kerja pegawai maupun organisasi sesuai syarat kuantitas maupun kualitas.

Meskipun demikian kenyataan menunjukkan efektifitas kerja pegawai Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah belum dapat dicapai secara optimal, karena belum tergesernya kepemimpinan sentralistik ke arah partisipasif, rendahnya motivasi kerja pegawai, dan rendahnya tingkat kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai. Penelitian ini menggunakan tipe eksplanatori, adapun tehnik pengambilan sampel adalah purposive random sampling, dengan jumlah populasi atau sample sebesar 85 pegawai. Analisa data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif, uji hipotesis menggunakan uji statistik koefisien korelasi Kendall's Tau dan Konkordasi Kendall's.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai, Koefisien korelasi Kendall's Tau-b sebesar 0,608, sedangkan antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0,557, dan antara variabel kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0,418. Ketiganya tingkat signifikansi 0,000. hubungan keempat variabel tersebut dapat diketahui lewat koefisien determinasi Adjusted R.2 sebesar 0,668 atau 66,8%. artinya kinerja pegawai memang ditentukan oleh ketiga variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan kemampuan pegawai, sedangkan sisanya 33,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel penelitian yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

**Kata kunci :** kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi, kemampuan.

## RINGKASAN

Kebijakan Pemerintah tentang otonomi daerah ternyata mempunyai implikasi terhadap kehidupan pemerintah di daerah yang kompleks, permasalahan yang timbul di daerah kabupaten atau kota diantaranya keharusan daerah untuk segera melakukan upaya meningkatkan kemampuan pegawai dalam rangka tercapainya efektifitas dan efisiensi organisasi.

Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah sebagai lembaga publik telah banyak berbuat dalam rangka otonomi daerah diantaranya pengembangan organisasi, meningkatkan kualitas pegawai untuk mengikuti pendidikan teknis, fungsional dan penjejang dengan maksud untuk mewujudkan efektifitas kerja pegawai maupun organisasi sesuai syarat kuantitas maupun kualitas.

Meskipun demikian kenyataan yang terjadi dilapangan menunjukkan efektifitas kerja pegawai Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah nampaknya belum dapat dicapai secara optimal, belum optimalnya efektifitas kerja pegawai tersebut dikarenakan belum tergesernya kepemimpinan sentralistik ke arah partisipatif, rendahnya motivasi kerja pegawai dan faktor lain adalah rendahnya tingkat kemampuan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai.

Penelitian yang peneliti gunakan adalah eksplanatori (penjelasan). Adapun tehnik pengambilan sampel adalah purposive random sampling, dengan jumlah populasi sebesar 85 pegawai. Analisa data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif. Uji hipotesis menggunakan uji statistik koefisien korelasi Kendall's Tau dan Konkordasi Kendall's.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai, Koefisien korelasi Kendall's Tau-b sebesar 0,608 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan hubungan yang positif signifikan antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,557 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan hubungan yang positif signifikan antara variabel kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,418 dengan tingkat signifikansi 0,000, hubungan ketiga variabel tersebut dapat diketahui lewat koefisien determinasi Adjusted R.2 sebesar 0,668 atau 66,8%, artinya kinerja pegawai hanya ditentukan oleh ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan pegawai. Sedangkan sisanya 33,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel penelitian yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai
  - (a) Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas antara unit atau bagian yang terkait.
  - (b) Untuk mempercepat kelancaran tugas perlu membuat standar kerja untuk semua pegawai, agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan serta mudah dievaluasi.
  - (c) Perlu dibuatkan uraian tugas masing – masing pegawai yang memperjelas wewenang dan prosedur pelaksanaannya.

2. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin harus memberikan sikap tauladan melalui prinsip – prinsip kepemimpinan yang baik, salah satunya adalah sesuai dengan ajaran Ki Hajar Dewantoro yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing madyo Mangun Karso dan Tut wuri Handayani.

3. Motivasi Kerja

Perlu dibangun sistem pengembangan karier atau pola karier pegawai secara jelas didasarkan pada kompetisi yang sehat serta kinerja pegawai

4. Kemampuan pegawai

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, serta daya kreatifitas para pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam diklat yang frekuensinya lebih dititik beratkan hal – hal yang bersifat teknis dan administratif.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT, atas limpahan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini, yang merupakan akhir dari rangkaian tugas-tugas studi penulis dalam mencapai derajat S II pada Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang sesuai dengan jadwal waktu perencanaan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian penulisan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik dan juga selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran selama membimbing dalam menyusun tesis dengan penuh kesabaran.
2. Bapak Drs. M. Mustam, MS sebagai pembimbing II yang sangat membantu penulis dalam memberikan koreksi dan arahan yang sangat berguna untuk penulisan tesis ini.
3. Istri dan anak-anakku tersayang yang selalu memberikan dorongan bagipenulis selama menempuh studi di MAP Universitas Diponegoro Semarang.
4. Rekan-rekan mahasiswa MAP Universitas Diponegoro Semarang.
5. Seluruh staf MAP Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis guna kelancaran penyelesaian tesis.

Atas semua hal tersebut, sekali lagi penulis ucapkan terima kasih semoga bantuan, bimbingan dan pengorbanannya menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu segala sumbang dan saran demi perbaikan Tesis ini akan diterima dengan lapang dada.

Semarang, September 2004

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian Dan Kegunaan .....	9
<b>BAB II</b>	
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	12
A. Kinerja (Job Performance).....	17
B. Gaya Kepemimpinan .....	21
C. Kepemimpinan .....	24
D. Kemampuan kerja pegawai .....	33
E. Motivasi kerja .....	35
F. Hipotesis .....	50
<b>BAB III</b>	
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	54
A. Rancangan Penelitian .....	54
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	54
C. Lokasi Penelitian .....	56
D. Variabel Penelitian .....	57
D.1. Definisi Konseptual .....	57
D.2. Definisi Operasional .....	58
E. Jenis Dan Sumber Data .....	61
F. Instrumen Penelitian .....	61
G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel .....	64

	H. Teknik Pengumpulan Data .....	65
	I. Teknik Analisa Data .....	66
<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
	4.1. Hasil Penelitian .....	72
	4.1.1. Variabel Kinerja Pegawai .....	72
	4.1.2. Variabel Kepemimpinan .....	81
	4.1.3. Variabel Motivasi .....	88
	4.1.4. Variabel Kemampuan Pegawai .....	94
	4.2. Uji Hipotesis .....	97
	4.2.1. Hubungan antara Kinerja dengan Kepemimpinan, kemampuan dan motivasi .....	97
	4.2.3. Determinasi .....	99
	4.2.6. Korelasi Parsial .....	99
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
	A. Simpulan .....	101
	B. Rekomendasi .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Sampling Fraction	65
Tabel 4.1 Kerjasama Antar Pegawai	73
Tabel 4.2 Penerimaan Pendapat Bawahan	74
Tabel 4.3 Pengetahuan Bidang Tugas	74
Tabel 4.4. Kesesuaian Pendidikan Formal dengan Jabatan	75
Tabel 4.5 Kerjasama Antar Bagian	76
Tabel 4.6 Individualisme Antar Pegawai	77
Tabel 4.7 Rapat Koordinasi Antar Bagian	77
Tabel 4.8 Kreativitas dan Inisiatif Pegawai	78
Tabel 4.9 Jalur Inisiatif Dalam Penyelesaian Masalah	79
Tabel 4.10 Tuntutan Inisiatif Penyelesaian Tugas	79
Tabel 4.11 Tingkat Pengetahuan Terhadap Tugas Pekerjaan	80
Tabel 4.12 Bimbingan Terhadap Bawahan	82
Tabel 4.13 Pemberian Pekerjaan Diluar Kedinasan	82
Tabel 4.14 Tanggung Jawab Pekerjaan	83
Tabel 4.15 Hubungan Bawahan Dan Atasan	84
Tabel 4.16 Penghargaan Pimpinan Kepada Bawahan	84
Tabel 4.17 Keteladanan Pimpinan Kepada Bawahan	85
Tabel 4.18 Kearifan Atasan	86
Tabel 4.19 Kesempatan Berpendapat	87
Tabel 4.20 Pemberian Tugas Dengan Jelas	88
Tabel 4.21 Penyelesaian Tugas Tepat Waktu	89
Tabel 4.22 Tingkat Kepuasan Terhadap Hasil Kerja	90
Tabel 4.23 Hasil Kerja Memuaskan Atasan	90
Tabel 4.24 Hasil Kerja Memuaskan Rekan Sekerja	91
Tabel 4.25 Penghargaan Dari Atasan Terhadap Hasil Kerja	92
Tabel 4.26 Peningkatan Hasil Kerja	92
Tabel 4.27 Hasil Kerja Meningkatkan Gairah Kerja	93
Tabel 4.28 Pengakuan Kualitas Kerja Rekan Kerja	94

Tabel 4.29 Keterampilan Teknis Administratif	95
Tabel 4.30 Keterampilan Konseptual	96
Tabel 4.31 Keterampilan Hubungan Kemanusiaan	96
Tabel 4.32 Hubungan Kepemimpinan, kemampuan dan Motivasi dengan Kinerja	97
Tabel 4.33 Matrik Korelasi Parsial	99

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan adalah fenomena yang bersifat universal. Dalam setiap zaman, dan di pelbagai sektor peradaban manusia, kepemimpinan merupakan bagian kegiatan yang amat penting. Para antropolog mencatat keadaan manusia purba, kelompok orang-orang primitif di pelbagai belahan bumi telah memiliki sistem kepemimpinan di tengah masyarakat mereka. Memang sejak zaman dahulu kala, kepemimpinan mendapat tempat penting dan sering merupakan pokok pengamatan, namun paling kurang dimengerti oleh manusia.

Tentang siapakah pemimpin, apa yang menentukan kepemimpinan dan bagaimana seseorang dapat berhasil menjadi pemimpin, telah menjadi pertanyaan sejak zaman dahulu kala. Pemecahan masalah semacam ini bukan suatu hal yang gampang. Sebagai contoh dapat dikemukakan mengenai orang-orang Sparta. Pada zaman Sparta dahulu, kepemimpinan dipegang oleh orang-orang yang kuat fisiknya dan gagah berani dalam perang. Memang pada zaman itu, rakyat amat menghormati orang yang memiliki kekuatan fisik yang luar biasa. Merekalah yang tampil ke panggung percaturan kepemimpinan kala itu. Tetapi lain lagi di zaman bangsa Athena. Pemimpin dipilih, dan mereka berasal dari kalangan tertentu, yang cakap dan pandai berlogika, fasih bicara dan berpidato.

Sejak mulanya, manusia telah punya teori kepemimpinan. Namun dari cerita-cerita rakyat, dan dari pengamatan, teori kepemimpinan itu belum memenuhi sasaran secara memuaskan.

Pada kesempatan yang lain ada juga orang yang masih berkeyakinan bahwa manusia lahir menjadi pemimpin. Teori semacam ini sering disebut teori kepemimpinan "great man", dimana manusia lahir menjadi orang besar atau pemimpin. Memang benar, ada juga orang yang menerima warisan kepemimpinan dan mereka tetap menjadi pemimpin. Mereka memimpin dan orang-orang yang dipimpin takluk pada kepemimpinan mereka.

Secara universal, semua orang ingin menjadi penting. Jika sampai tidak berhasil menjadi orang tenar di dunia atau menjadi orang terhormat, paling sedikit mereka dapat bergaul dengan banyak orang, dengan demikian mereka punya banyak sahabat yang akan memberi perhatian kepada mereka.

Banyak orang yang telah berusaha sungguh-sungguh supaya kelak dapat menjadi pemimpin, mereka menuntut ilmu setinggi mungkin. Belajar lebih banyak tentang masyarakat dan cara-cara mengorganisasi massa, bergabung ke dalam satu organisasi, dengan harapan akan dapat menjadi pemimpin dalam organisasi itu. Sedang yang lain telah berusaha keras meningkatkan prestasi, meningkatkan pengabdian pada tugas, dengan demikian ia kelak mendapat promosi dan menjadi pemimpin.

Semakin gesit organisasi itu bergerak, semakin cepat pula pencapaian tujuannya. Manajer dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan ini berusaha untuk mempengaruhi tingkah laku dan penampilan dari anggota-anggota organisasinya. Oleh karena itu manajer harus mampu membimbing para anggota organisasinya

untuk bergerak bersama-sama sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan bagi masing-masing anggota (Bagian dalam organisasi itu). Kepemimpinan bisa diartikan suatu upaya menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang manajer kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan ini (untuk menggerakkan para anggota organisasinya) diperlukan ketrampilan atau pengetahuan tentang komunikasi serta faktor-faktor yang menimbulkan dan mendorong seseorang untuk bekerja (motivasi). Pengetahuan ini sering disebut komunikasi dan teori motivasi. Oleh karena itu pemimpin harus mampu untuk berkomunikasi secara baik dengan orang lain dan kemudian menimbulkan dorongan bagi orang lain itu untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam praktek kita bisa melihat berbagai contoh serta bentuk gaya kepemimpinan seseorang untuk menggerakkan para anggota organisasinya agar melaksanakan kegiatannya. Setiap orang akan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Salah satu ciri yang ada pada negara demokrasi adalah pembagian kekuasaan dan pendelegasian wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan baik secara horisontal antar lembaga tinggi negara maupun secara vertikal antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah serta hubungan antara pemerintah pusat dan daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 sebagai pengganti dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979.

Sejalan dengan berubahnya Undang-Undang khususnya yang mengatur penyelenggaraan pemerintah daerah berdampak pula pada perubahan struktur organisasi, tugas dan fungsi serta kedudukan aparat penyelenggara pemerintah.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, Pemerintah Daerah mempunyai kewenangan yang luas dan nyata dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan otonomi dengan titik berat peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat sebagaimana tertuang dalam pasal 11 Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999.

Sebagai konsekuensi dari pelaksanaan Undang-Undang ini maka asas desentralisasi harus diterapkan dengan menerima penyerahan urusan-urusan pemerintahan dari pemerintahan pusat kepada Pemerintah Kabupaten / Kota, sehingga pemerintah Kabupaten / Kota sebagai daerah otonom tidak ada pilihan lain kecuali harus siap menyongsong pelaksanaan otonomi daerah yang digulirkan.

Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001. Biro Umum terdiri Bagian Rumah Tangga, Bagian Protokol, Bagian Perlengkapan dan Bagian Tata Usaha. Dan masing – masing bagian terdiri beberapa Sub Bagian, Bagian Rumah Tangga terdiri Sub Bagian Urusan Dalam, Sub Bagian Rumah Tangga Pimpinan, Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan dan Sub Bagian Tata Usaha Biro. Bagian Protokol terdiri Sub Bagian Penyajian naskah, Sub Bagian Publikasi, Sub Bagian Protokol dan Perjalanan Dinas Serta Sub Bagian Dokumen dan Perpustakaan. Sub Bagian Perlengkapan terdiri dari Sub Bagian Analisis Kebutuhan, Sub Bagian Pengawasan dan Distribusi serta Sub Bagian Inventaris dan Perawatan, Bagian Tata Usaha terdiri Sub Bagian Arsip dan Ekspedisi, Sub Bagian Keuangan Setda serta Sub Bagian Santel.

Selain itu terdapat Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan susunan organisasi, Kedudukan, Tugas pokok dan fungsi Kantor biro Umum Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah. Berdasarkan pengamatan penulis banyak disibukkan oleh tugas-tugas lain, sehingga muncul persepsi / image bahwa apabila tidak terdapat lain yang dikonotasikan tidak ada pekerjaan. Faktor lain hari kerja yang telah diatur 5 (lima) hari kerja dengan rincian, hari Senin sampai dengan Kamis jam 07.00 – 15.30 WIB sedangkan hari Jumat jam 07.00 – 11.00 WIB. Pada kenyataannya pada jam-jam kerja tersebut masih banyak pegawai yang duduk santai di ruang loby sambil ngobrol, menawarkan barang dagangan diruang kerja, bahkan terdapat pegawai yang pulang lebih awal, dari berbagai masalah ini akhirnya pengelolaan tugas menjadi terhambat dan menumpuk. Sampai disini dapat disarikan bahwa masalah utama yang dihadapi Biro Umum Sekretariat Propinsi adalah rendahnya kinerja pegawai.

Kajian terhadap kinerja pegawai Kantor Biro Umum Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah sebenarnya bukan persoalan yang sederhana, hal ini dikarenakan banyak faktor yang berhubungan. Oleh karena dari sekian banyak faktor akan dicari faktor yang paling dominan yang dapat mempengaruhi secara positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan pengamatan penulis rendahnya kinerja pegawai sangat dimungkinkan oleh faktor kepemimpinan. Peranan seorang pimpinan sangat strategis diantaranya mampu memberikan motivasi pegawai dalam pelaksanaan tugas serta mampu meningkatkan kemampuan sumberdaya bawahan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketidakefektifan seorang pemimpin dapat menjadikan kinerja bawahan tidak efektif, bisa juga menjadikan bawahan kurang

mampu dan menurun semangat kerjanya sehingga produktivitasnya menjadi menurun. Kurang efektifnya kepemimpinan pada umumnya bisa dilihat dari ketidakmampuannya memotivasi bawahan dalam mengefektifkan penyelesaian tugas, termasuk di dalamnya ketidakmampuannya meningkatkan kemampuan pegawai sesuai dengan kebutuhan ketrampilan guna kelancaran menyelesaikan tugas.

Kepemimpinan pada bagian – bagian Kantor Biro Umum Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah nampaknya belum dapat berjalan secara efektif, karena cenderung paternalistik dan sentralistik. Kepemimpinan yang tidak efektif ini dapat dilihat bahwa hampir semua level pimpinan sangat cenderung berkuasa secara otoriter, yaitu segala sesuatu dan pengambilan keputusan kebijakan masih tersentral pada pimpinan. Ini berarti semua kebijakan atau keputusan yang akan diambil sepenuhnya harus melapor dan sesuai dengan selera pimpinan. Kepemimpinan dengan gaya semacam ini tidak sesuai dengan semangat dan nafas otonomi yang mempunyai prinsip pokok memberikan delegasi kewenangan. Sehingga dengan tidak adanya delegasi kewenangan kepada tingkat bawahan atau staf, kegiatan bawahan dalam menjalankan tugas sering menunggu petunjuk atasan dan menutup kreativitasnya. Di samping itu keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun dalam pemecahan masalah yang dihadapi organisasi sering dirasakan masih sangat kurang, misalkan masih sebatas bawahan yang mempunyai jabatan struktural atau pegawai yang mempunyai hubungan individual dengan pimpinan. Nampaknya ketidak efektifan kepemimpinan di Biro Umum Sekretariat Propinsi ini terletak pada ketidak sesuaian gaya kepemimpinan dalam penerapannya. Dengan demikian

masalah lain yang muncul adalah kurang efektifnya kepemimpinan di Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Faktor lain yang nampaknya ada hubungannya dengan rendahnya kinerja pegawai adalah rendahnya tingkat motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat ditunjukkan oleh rendahnya semangat kerja, kurang pedulinya pegawai akan pekerjaannya, dimana masih banyaknya para pegawai yang keluar kantor diwaktu jam kerja, malahan ada yang menjajakan dan menawarkan barang bawaannya kepada sesama pegawai melalui berbagai kegiatan untuk mencari tambahan penghasilan. Rangsangan untuk bekerja secara efektif kelihatannya belum tumbuh di kantor ini. Masalah rendahnya motivasi kerja ini kiranya juga perlu diperhatikan sehubungan dengan rendahnya kinerja pegawai.

Selain faktor tersebut diatas nampaknya ada juga faktor lain yang juga tidak kalah penting yang perlu dikaji yakni faktor kemampuan pegawai yang kurang memadai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Pusat Kajian Otonomi Daerah dan Kebijakan Publik (Puskodak) Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2000 tentang kinerja pegawai Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah telah terungkap bahwa kemampuan pegawai pada umumnya kurang memadai, hal ini ditengarai dengan mayoritas pegawai (50%) yang hanya berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang sederajat (Puskodak, 2000 : 38 dalam Yuwono, 2000 : 233).

Keberhasilan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh keberhasilan aparatur negara dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu Aparatur Pemerintah memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai motor dan penggerak dalam

semua aktivitas fungsi pemerintahan selaras tuntutan reformasi yang menuntut pemerintahan yang bersih dari perbuatan amoral (Tjokroamijoyo, 1984 : 122)., yang pada akhirnya akan bisa menjadi pelayan masyarakat yang profesional.

## **B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH**

Berangkat dari permasalahan-permasalahan tersebut diatas, penulis akan mencoba membantu memecahkan persoalan yang dihadapinya Sekretariat Propinsi. Dari uraian permasalahan di Kantor Biro Umum Setda Prop Jateng, dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang diterapkan di kantor Biro Umum Setda Prop Jateng dalam meningkatkan kinerja karyawan masih belum efektif. Di mana kondisi tingkat karyawan cukup banyak, sedangkan pejabat struktual sangat sedikit.
2. Kinerja para pegawai Kantor Biro Umum Setda Prop Jateng masih rendah, dikarenakan masih terdapat sejumlah pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu atau terlambat.
3. Motivasi kerja pegawai Kantor Biro Umum Setda Prop Jateng masih rendah, dengan mengabaikan tugas-tugas rutin tidak dikerjakan sebagaimana mestinya. Sehingga tugas rutin dianggap hanya sebagai tugas proyek, yang tentunya mempunyai konsekuensi dikeluarkannya anggaran untuk membiayai kegiatan.
4. Terdapat pegawai di saat jam kerja tidak melakukan aktivitas pekerjaan justru sibuk menawarkan barang bawaan yang mereka jual.
5. Terdapat pegawai yang sibuk dalam menyelesaikan tugas-tugas bahkan harus melaksanakan jam lembur, di satu sisi terdapat pegawai yang santai.

Dari identifikasi masalah tersebut diatas, dapat dirumuskan permasalahan penelitiannya sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan kepemimpinan yang tidak efektif ini dengan rendahnya kinerja para pegawai?
2. Apakah ada hubungannya antara kurangnya kemampuan pegawai (SDM) dengan rendahnya kinerja pegawai?
3. Apakah ada hubungan antara rendahnya motivasi kerja pegawai dengan rendahnya kinerja pegawai?
4. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, motivasi kerja dengan tingkat kinerja pegawai?

### **C. TUJUAN PENELITIAN DAN KEGUNAAN**

Dalam setiap penelitian perlu ditetapkan tujuan terlebih dahulu. Hal ini untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam melakukan penelitian.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui secara empiris gambaran kinerja pegawai, kemampuan pegawai, motivasi kerja pegawai dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Sekretariat Propinsi..
- b. Untuk mengetahui bagaimana hubungannya antara kinerja pegawai dengan tingkat kemampuan pegawai, motivasi kerja pegawai dan kesesuaian gaya kepemimpinan di Sekretariat Propinsi.

- c. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai yang bisa diterapkan di Sekretariat Propinsi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

Dari penelitian ini disamping menetapkan tujuan yang ingin dicapai, juga diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi :

#### Pihak Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini diharapkan akan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam mendeteksi permasalahan-permasalahan yang ada kaitannya dengan masalah pimpinan dan bagaimana agar pimpinan dapat memberikan motivasi dalam rangka peningkatan efektifitas pelaksanaan fungsi pengendalian serta produktifitas kinerja pegawai.

#### Pihak Lembaga

Dengan hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan masukan bagi lembaga sebagai dasar pertimbangan didalam penyusunan perbaikan untuk melakukan langkah-langkah yang lebih positif terhadap pelaksanaan kepemimpinan dalam memberikan motivasi dan pengendalian guna meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

#### Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat pula sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak lain atau peneliti berikutnya yang kelak dapat digunakan sebagai bahan kajian lebih lanjut.

## Kesimpulan

Dari dasar Perda No 2 Tahun 2001 Biro Umum dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi), ingin memberikan pelayanan yang prima. Namun pada kenyataannya upaya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah masih belum optimal dan cenderung kurang efektif. Beberapa faktor dominan yang mempunyai hubungan dengan efektifitas kinerja antara lain, gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi kerja pegawai. Dari beberapa fenomena sebagai identifikasi masalah berkaitan dengan kinerja dan faktor yang memiliki hubungan dengan kinerja perlu menjadi perhatian bagi Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan secara teoritis pola pikiran untuk memecahkan masalah rendahnya kinerja, dan bagaimana hubungannya dengan tingkat kemampuan, motivasi dan gaya kepemimpinan, yang pada akhirnya akan dikemukakan bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif yang sesuai dan yang perlu diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Uraian ini akan mencakup gaya kepemimpinan efektif, kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja. Tapi sebelumnya akan dibahas tentang apa itu Good Governance karena obyek dari penelitian ini adalah Pemerintah Daerah, karena terjadi perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan daerah, dari sentralisasi ke desentralisasi, dari terpusatnya kekuasaan pada pemerintahan daerah (*eksekutif*) ke power sharing antara eksekutif dan legislatif daerah, harus disikapi dengan mengubah manajemen pemerintahan daerah. Dari sisi manajemen publik, juga terjadi perubahan nilai yang semula menganut proses manajemen yang berorientasi kepada kepentingan internal organisasi pemerintahan ke kepentingan eksternal disertai dengan peningkatan pelayanan dan pendelegasian sebagian tugas pelayanan publik dari pemerintah ke masyarakat atau pasar.

Dalam rangka membangun Good Governance di daerah paling tidak ada beberapa prinsip dasar yang harus diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan, yaitu : *Prinsip Kepastian Hukum*, Prinsip ini mengandung arti bahwa penyelenggaraan pemerintahan harus didasarkan kepada hukum dan peraturan perundang – undangan yang berlaku, *Prinsip Transparasi*, diartikan sebagai terbukanya akses bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap informasi yang dibutuhkan, termasuk berbagai peraturan dan

perundangan serta kebijakan pemerintah. *Prinsip Akuntabilitas*, prinsip ini mengandung makna bahwa penyelenggaraan pemerintahan atau semua kegiatan birokrasi pemerintah harus dapat dipertanggung jawabkan secara terbuka kepada masyarakat / rakyat sebagai pemegang kedaulatan negara. *Prinsip Profesionalisme*, prinsip ini mengandung makna bahwa penyelenggaraan pemerintah harus mengutamakan keahlian yang berdasarkan kompetensi, kode etik dan ketentuan peraturan perundang – undang yang berlaku. *Prinsip Partisipasi*, Partisipasi disini berarti bahwa setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya.

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan dan pendidikan masyarakat, selain adanya pengaruh globalisasi. Pola lama penyelenggaraan pemerintah, kini sudah tidak sesuai lagi dengan tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan ini merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintah yang baik.

Menurut Sedarmayanti (2003:6), Good Governance berorientasi pada: (1) Orientasi ideal adalah negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokrasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituennya seperti legitimacy (apakah pemerintah) dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat, accountability (akuntabilitas, securing of human rights, autonomy and devolution of

power, dan assurance of civillian control. (2) Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung pada sejauh mana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien.

Dalam seminar nasional otonomi Indonesia pada tanggal 22-24 Oktober 2001 di Jakarta, telah dihasilkan 10 prinsip Tata Pemerintahan yang Baik (Good Governance), yaitu :

1. Partisipasi
2. Penegakan Hukum
3. Transparansi
4. Responsif (Tanggap)
5. Kesetaraan
6. Berwawasan Strategis
7. Efektif dan Efisien
8. Profesionalisme
9. Pertanggung Gugatan ( Akuntabilitas )
10. Pengawasan

Tuntutan good governance adalah adanya pelayanan publik yang akuntabel. Menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara no.81 tahun 1993 menyebutkan bahwa, pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat di daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas yang dimaksud dengan governance, adalah pemerintahan yang mengikut sertakan semua pihak yaitu, baik pemerintah (government), masyarakat (civil society), dan swasta.

Bersamaan dengan datangnya reformasi di segala bidang telah menimbulkan tuntutan baru dalam penyelenggaraan pemerintahan yaitu tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dengan mempraktekan prinsip – prinsip Good Governance.

Untuk menyelesaikan permasalahan krisis kepercayaan dan tuntutan reformasi masyarakat sekarang ini, maka aparatur pemerintah harus mempunyai tingkat semangat kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tercapai suatu pemerintahan yang berwibawa dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Karena apabila pegawai cenderung rendah semangat kerjanya akan memberikan dampak yang tidak baik dan menurunkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Nawawi menyatakan bahwa “ Morale atau semangat kerja yang tinggi atau positif merupakan faktor yang berpengaruh pada sikap berupa kesediaan mewujudkan cara atau metode kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dalam meningkatkan prestasi atau produktivitas kerja (1990 : 155)”.

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan / program / kebijaksanaan sesuai daengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah.

Sedangkan Cascio (1992 :234) mengatakan 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 pekerjaan adalah rentang waktu di mana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

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

1. Responsivitas
2. Efisiensi
3. Kepentingan publik
4. Kepentingan privat
5. Fungsi – fungsi khusus

Keputusan kepala LAN nomor 598 Tahun 1999 dinyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan yang belum selesai dilaksanakan adalah indikator input dan output. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan / perundang – undangan sedangkan output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik.

Kantor Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah merupakan organisasi publik yang mempunyai tugas dan fungsi melayani kepentingan masyarakat (public service), dengan tidak membedakan kelas atau strata dalam kehidupan bermasyarakat.

Mengingat akan pentingnya kinerja, dalam pembahasan ini akan dilakukan pendekatan teoritis yang berhubungan dengan kinerja yaitu antara lain gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi kerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai agar supaya semua kegiatan yang telah direncanakan dalam organisasi pemerintah dapat berhasil.

#### **A. Kinerja ( job performance )**

Ruky (2001:14) menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalih bahasaan dari bahasa inggris performance yang diartikan "*performance is defined as the record of outcome 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 (Brenda & 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 pekerjaan tertentu dan di evaluasi oleh orang – orang tertentu.

Kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi mereka. Dalam hal ini kinerja diartikan sebagai penampilan kerja (*job performance, Ruky,2001:14*) yang menyangkut proses pelaksanaan suatu tugas dan hasilnya. Menurut pandangan ini didalamnya juga menyangkut efektifitas kerja yaitu bagaimana suatu pekerja dilaksanakan secara efektif baik dari segi proses maupun dari segi hasil. Sesuai degan

pandangan sistem, kriteria efektivitas harus menggambarkan seluruh siklus sistem (*input – proses – output*), dan juga hubungan timbal balik antara organisasi lingkungannya. Kriteria efektivitas jangka pendek, meliputi produktivitas (*productivity*), efisiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*). Jangka menengah ditambah dapat menyesuaikan diri (*adaptiveness*), dan perkembangan (*development*). Sedangkan jangka panjangnya ditambah lagi dengan hidup terus (*survive*). Tesis ini akan melihat efektivitas dalam tataran individu pegawai yang dalam hal ini diistilahkan sebagai efektivitas kerja pegawai yang disamakan dengan kinerja pegawai atau penampilan kerja pegawai. Oleh karena itu kriteria yang digunakan cukup pada pandangan jangka menengah yakni produktivitas, efisiensi, kepuasan, adaptasi dan perkembangan. Menurut pandangan lain kinerja juga bisa dilihat dari sisi sebuah proses administrasi yang mempunyai mekanisme input, proses, output dan umpan balik. Menurut pandangan ini kriteria kinerja juga harus mencerminkan seluruh mekanisme proses tersebut. Ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi, yaitu : indikator masukan (*input*), indikator proses (*process*), indikator keluaran (*output*), indikator keluaran hasil (*outcome*) indikator manfaat (*benefit*), dan indikator dampak (*impact*). Sebenarnya, yang lebih tepat disebut sebagai indikator kinerja adalah indikator keluaran, indikator hasil, indikator manfaat dan indikator dampak. Sedangkan indikator masukan dan indikator proses kurang tepat bila dimasukkan sebagai indikator kinerja. Tesis ini akan berusaha menggabungkan kedua pandangan sistem dan proses tersebut agar memperoleh indikator kinerja yang lebih komplit dari segi dimensinya. Jadi indikator kinerja pegawai adalah produktivitas sebagai keluaran, efisiensi sebagai manfaat, dan kepuasan, adaptasi serta perkembangan sebagai

dampaknya. 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 melaksanakan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

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. 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), mengatakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja karyawan, sekiranya perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan.

Menurut Robbins (1996:121), hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian kinerja mencakup :

- a. Kerjasama
- 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. Seperti telah ditetapkan di depan bahwa indikator kinerja pegawai adalah produktivitas sebagai keluaran, efisiensi sebagai manfaat, dan kepuasan, adaptasi serta perkembangan sebagai dampaknya. Sehubungan dengan hal tersebut maka di dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja akan digunakan indikator sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja yang memenuhi standard kualitas.
- b. Tingkat efisiensi kerja.
- c. Tingkat kepuasan kerja.
- d. Kualitas kerjasama
- e. Inisiatif
- f. Kehandalan : Daya Tahan

Seiring dengan era reformasi ini dan globalisasi, masyarakat menuntut layanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatatn kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Optimalisasi kinerja tentunya bukan hal yang sederhana, karena banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja seperti lingkungan kerja, kelengkapan kerja, dan budaya birokrasi. Sehubungan dengan hal tersebut untuk mengkaji kinerja tidak akan lepas dari beberapa teori yang berhubungan dengan kinerja yang diuraikan sebagai

berikut. Untuk menjelaskan faktor – faktor apa yang berkaitan dengan kinerja berikut ini dijelaskan beberapa teori kinerja.

#### **B. Teori kinerja : faktor-faktor yang mempengaruhi.**

Secara umum kinerja sangat ditentukan oleh 3 faktor yaitu : faktor individual, faktor psikologis, faktor organisasi. ( *Simamora 2001, 415* ) Beberapa teori lain menyatakan bahwa yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari kemampuan yang didasarkan pada pendidikan, pelatihan serta kemauan yang didasarkan pada motivasi dan disiplin. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seorang adalah adanya bantuan rekan, jenis pekerjaan dan kepemimpinan ( *Mounce, th* ). Karya ( *prestasi* ) pegawai dalam organisasi menunjuk pada efektivitas kerja atau prestasi individu. Prestasi kerja individu merupakan fungsi dari (1) kemampuan, perangai, minat, (2) kejelasan dan penerimaan peranan, dan (3) tingkat motivasi kerja ( *Steers, 1985* ). Berdasarkan beberapa teori tersebut ternyata kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal yang bersifat individual terutama psikologis yang meliputi kemampuan yang diperoleh dari pendidikan, motivasi, perangai, minat, penerimaan peran, dan yang kedua faktor eksternal yang bersifat organisasi seperti rekan kerja, jenis pekerjaan, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Menurut teori tersebut ternyata kinerja itu berkaitan dengan kemampuan, motivasi atau kemauan sebagai faktor internal, dan juga kepemimpinan sebagai faktor eksternal atau faktor organisasi. Dengan demikian tesis ini sudah mempunyai dasar teoritis untuk berusaha menganalisa bagaimana hubungan tingkat kinerja pegawai dengan kemampuan, motivasi dan gaya kepemimpinan.

Pendapat lain menjelaskan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagaimana dikemukakan The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (dikutip dari Suwarsono, 1999:17), yaitu meliputi :

- a. **Motivasi Kerja**
- b. **Kemampuan Pegawai**
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan Eksternal
- e. **Leadership (Kepemimpinan)**
- f. Misi Strategi
- g. Budaya Perusahaan
- h. Kinerja Individu dan Organisasi
- i. Praktek Manajemen
- j. Struktur
- k. Iklim Kerja

Henry Simamora (1995:500), menjelaskan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh 3 faktor yaitu,:

1. Faktor Individual yang terdiri dari:
  - a. **kemampuan dan keahlian**
  - b. latar belakang
  - c. demografi
2. Faktor Psikologis yang terdiri dari :
  - a. Persepssi
  - b. Attitude
  - c. Personality

- d. Pembelajaran
  - e. **Motivasi**
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
- a. Sumber daya
  - b. **Kepemimpinan**
  - c. Penghargaan
  - d. Struktur
  - e. Job Design

Sedangkan menurut Stepen P. Robin (1996:218), kinerja (*job performance*) adalah sebagai fungsi dari saling interaksi antar kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*),  $P = f(A \times M)$ . Menurut pandangan Stepen P. Robin, tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung ketiga faktor yaitu, kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai, yaitu dorongan dari dalam seseorang 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. Berkenaan dengan kedua faktor ini, maka ada satu faktor lagi yang ikut berperan yaitu kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan motivasi dari para bawahan akan cenderung meningkatkan kinerja bawahan.

## C. Kepemimpinan

Uraian ini mencakup pengertian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang efektif.

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Pada dasarnya usaha untuk mempengaruhi perilaku merupakan unsur pokok kepemimpinan. Sasaran tidaklah harus mengandung tipu muslihat atau negatif bila teknik – teknik kepemimpinan digunakan. Pemimpin yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain ( Stan Kossen, 1993 ). Kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sifat, kemampuan dan atau konsep yang dimiliki seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati dan disayangi oleh orang lain dan orang lain itu bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh seseorang tersebut ( *Asmunir, 1998* ). Kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang – orang sehingga mereka mengikutinya ( *Arifin Abdulrahman, 1971* ). Kepemimpinan pada intinya adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang – orang lain supaya ketujuan yang dikehendaki oleh pemimpin ( Pamudji, 1989 ). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang – orang lain supaya mereka dapat bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan bukannya jabatan semata yang memberi kualifikasi kepada seorang supaya memimpin. Lebih dari itu, kepemimpinan adalah kesanggupan yang dipunyai oleh seseorang untuk mempengaruhi opini, sikap dan tingkah laku orang – orang lain menurut kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa seorang yang sanggup

mengarahkan atau mempengaruhi orang – orang lain pada satu posisi yang bisa berfungsi sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan oleh para ahli digolongkan dalam beberapa pengertian yang menyangkut antara lain :

- a. Satu pusat proses kelompok
- b. Satu lingkungan kepribadian dan efeknya terhadap orang – orang lain
- c. Seni yang cukup dapat mempengaruhi orang lain
- d. Menjalankan pengaruh
- e. Satu tindakan tingkah laku
- f. Satu bentuk persuasi
- g. Satu kekuatan hubungan
- h. Satu alat mencapai tujuan
- i. Satu efek interaksi
- j. Satu peran yang diatur berlainan satu ama lain.

Kepemimpinan merupakan proses kekuatan dibalik sukses organisasi yang menciptakan organisasi itu dapat hidup dan berdiri kokoh. Kepemimpinan perlu untuk mendorong organisasi memperkembangkan pandangan baru, bagaimana supaya mereka dapat maju, kemudian memobilisir perubahan organisasi menuju pandangan baru. Pemimpin yang baru adalah yang dapat menggerakkan orang – orang bekerja, yang dapat meningkatkan pengikut menjadi pemimpin dan mendorong pemimpin sebagai agen pembaharuan. Kita maksudkan seorang pemimpin sebagai orang yang mampu

mengilhami orang – orang lain dengan satu keinginan untuk mengikuti petunjuknya dan teladan mencapai maksud yang diinginkan oleh mereka yang menyatakannya dengan amat sadar dan siuman.

Seringkali terdengar ungkapan yang menyatakan bahwa pemimpin besar dunia telah hadir di bumi sebagai pemimpin. Malah banyak suara mengatakan bahwa orang – orang tertentu telah ditakdirkan sebagai pemimpin. Ya, jika ternyata hal itu benar, mujurlah orang yang menjadi pemimpin itu. Tetapi jangan lupa bahwa kepemimpinan zaman ini merupakan satu bagian ilmu yang harus dipelajari, yakni bagaimana caranya memimpin, mengarahkan sekelompok orang, dengan caranya yang efektif, sehingga dapat menyenangkan orang – orang yang dipimpin, dan sekaligus dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tempat orang – orang itu bekerja.

Pada umumnya orang – orang menurut kepada pemimpin mereka adalah untuk maksud memperoleh kepuasan. Manusia mau dipengaruhi kalau ternyata pengaruh itu menguntungkan kepada mereka. Ada lima alasan mengapa seseorang mau mengikuti pemimpinnya. Kelima sumber pengaruh itu antara lain yang disebut : paksaan ( *coercian* ), ganjaran berupa upah ( *reward* ), kecakapan ( *expertise* ), referensi ( *reverence* ) dan peraturan atau undang – undang yang sah ( *legitimacy* ).

Paksaan sebagai satu sumber pengaruh mengalir dari kemampuan pemimpin menjatuhkan hukuman kepada anggota secara perorangan. Hukuman ini dapat berupa kata – kata, ataupun mungkin dengan hukuman ringan. Dalam bentuk lain paksaan dijalankan dengan cara menugaskan seseorang melakukan pekerjaan yang kurang disenanginya. Semuanya ini dibuat supaya para pengikut atau bawahan dapat bekerja terus dan berkesinambungan.

Pemberian upah merupakan cermin strategi yang amat populer, apakah berupa uang atau pujian. Tepukan diatas pundak dan lambang – lambang lain yang menyatakan sukses atas pelaksanaan tugas menuntun anggota kelompok bertingkah laku menurut caranya mendapatkan upah itu. Sebagaimana dalam hal motivasi, kebutuhan untuk memperoleh status, pengakuan dan penghargaan menuntun supaya bertingkah laku dengan caranya yang akan memuaskan kebutuhan – kebutuhan ini. Seorang pemimpin dapat memberi kepuasan melalui caranya memberi upah atau penghargaan kepada anggota kelompoknya. Acungan jempol, atau tepuk tangan pemimpin dapat memberi arti sebagai upah kepada bawahan.

Kecakapan memimpin dalam pelbagai macam kegiatan merupakan faktor lain yang berpengaruh. Dalam banyak hal, pemimpin pada umumnya dikenal orang yang cakap. Anggota kelompok mengenal pemimpinnya “ lebih baik “ dan oleh karena itu anggota kelompok mengenal pemimpinnya sebagai yang benar. Dalam proses ini anggota – anggota pun merasa puas bekerja dengan pemimpin mereka, adn atas kegiatan mereka berperan serta membantu pemimpin mereka mendapatkan harga diri, dimana mereka pun penting dimata pemimpin mereka.

Referensi sebagai suatu sumber pengaruh pemimpin timbul pada saat anggota kelompok mengenal pemimpin mereka. Pengenalan ini terjadi sebab para pengikut ingin menyerupai pemimpin atas kebijaksanaan memberi penghormatan dan kecakapan melaksanakan administrasi. Di antara mereka yang berkata “*saya mau seperti pemimpin yang cakap menjalankan administrasi dan yang tahu memberi hormat kepada bawahannya. Saya hormat dan kagumi dia*”. Dalam situasi ini para bawahan membuat

pemimpin mereka sebagai idola dan sikap mereka pun tentu akan selalu mendukung pemimpin mereka.

Seorang pemimpin dapat menanamkan pengaruh jika para pengikut percaya bahwa pemimpin itu memiliki hak yang sah memegang kepemimpinannya. Hal ini didukung pula oleh kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin itu. Mengikuti pemimpin dengan sah, membuat para pengikut merasa puas, apalagi jika mereka diikutsertakan dalam pelbagai kegiatan yang akan menentukan hari depan organisasi itu. Cara menanamkan pengaruh ini terlihat pada gaya kepemimpinan, oleh karena itu efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada efektivitas gaya kepemimpinannya.

## **2. Gaya Kepemimpinan yang efektif.**

Gaya kepemimpinan ada pola perilaku pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Blanchard memberikan konsep gaya kepemimpinan dan efektivitas gaya kepemimpinan yang cukup sederhana, dan bisa diterapkan dalam kepemimpinan kerja administrasi sektor publik serta sesuai dengan nuansa reformasi dan otonomi.

Gaya kepemimpinan ini berpola dengan dasar dua macam perilaku pemimpin, yakni perilaku dukungan dan perilaku pengarahan. Perilaku dukungan berorientasi kepada pendelegasian wewenang dan lebih bersifat manusiawi, sedangkan perilaku pengarahan berorientasi pada sentralisasi kewenangan dan lebih bersifat pada tugas. Kedua perilaku ini dalam prakteknya bisa dilaksanakan dengan secara proporsional, luwes dan fleksibel menurut kondisi terutama tingkat kedewasaan bawahan. Sehingga keduanya bisa dikombinasi dengan derajat tinggi maupun rendah sesuai dengan kondisi masing-masing. Dengan kombinasi ini bisa dipolakan gaya kepemimpinan menjadi empat, yakni

pengarahan tinggi dukungan rendah (G1), pengarahan tinggi dukungan tinggi (G2), pengarahan rendah dukungan tinggi (G3), dan pengarahan rendah dukungan rendah (G4). Pola ini kemudian dikenal dengan istilah : G1 Otoritatif, G2 Konsultatif, G3 Partisipatif, dan G4 Delegatif. Dalam penerapannya gaya kepemimpinan ini harus disesuaikan dengan kondisinya.

Teori ini sepertinya bersesuaian dengan konsepnya Ki Hajar Dewantoro tentang kepemimpinan yang menyebutkan bahwa seorang pemimpin mempunyai jiwa dan perilaku : Ing ngarso sung tulodho, Ing madyo mangun karso dan Tut wuri handayani. (di depan memberi suri tauladan, di tengah membangun perilaku, dan di belakang memberi semangat). Didepan bisa diartikan di mana posisi pimpinan adalah melebihi bawahan, bawahan dalam hal ini pada posisi dewasa rendah, sehingga yang diperlukan dari pimpinan adalah suri tauladan, contoh-contoh baik dalam hal ini perilaku pengarahan lebih menonjol. Sedangkan pada posisi ditengah bawahan dalam posisi dewasa cukup, sehingga pimpinan harus membangun perilaku dan kemauan dalam hal ini perilaku dukungan dan pengarahan seimbang., dan pada posisi di belakang (tut wuri) pimpinan sudah sangat mengurangi pengarahan dan dukungannya dan sudah memberi delegasi kewenangan yang cukup karena bawahan sudah dalam posisi dewasa tinggi.

Chung dan Magginson dalam Stan Kossen (1993 : 181) mengatakan bahwa "Kepemimpinan sebagai kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu". Pada dasarnya usaha untuk mempengaruhi perilaku merupakan unsur pokok kepemimpinan, sasaran tidaklah harus mengandung tipu muslihat atau negatif bila tehnik – tehnik kepemimpinan digunakan.

AS.Moenir (1998 : 232) mengatakan bahwa “Kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sifat, kemampuan dan atau konsep yang dimiliki seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati dan disayangi oleh orang lain dan orang lain itu bersedia dengan penuh keikhlasan melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh seseorang tersebut”.

Sedangkan Pamuji (1989 : 22) mengatakan “..... kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang – orang ke tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin”.

Stan Kossen (1993 : 180) mengatakan bahwa “Pemimpin yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain”. Dan menggolong – golongkannya dalam beberapa gaya – gaya kepemimpinan yaitu otokratis, partisipatif dan kendali bebas.

Gaya kepemimpinan menurut AS.Moenir terdiri dari eksploitatif – otoritatif, otoritatif, konsultatif dan partisipatif. Sedangkan Hadawi Nawawi (1993 : 27) menggolongkan menjadi : kepemimpinan otoriter, bebas kendali (*laissez faire*) dan kepemimpinan demokratis. Di mana juga menurut Pamuji (1989 : 22) mengelompokan menjadi kepemimpinan gaya motivasi, gaya kekuasaan dan kepemimpinan gaya pengawasan.

Istilah-istilah dan perbedaan gaya kepemimpinan tersebut pada umumnya tidak berbeda menurut para ahli, seperti misalnya menurut Stan-Kossen yang menyebutkan tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya otokratis, partisipatif, dan bebas kendali / *laizess faire* maksudnya tidak jauh berbeda dengan konsepnya Ki Hajar Dewantoro maupun Blanchard juga. Bahwa gaya kepemimpinan ini sangat menentukan karena untuk meningkatkan kinerja diperlukan gaya kepemimpinan yang baik seperti apa yang

dikatakan oleh Mounce bahwa yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor eksternal dan faktor itu adalah kepemimpinan. Hal ini diperkuat pendapat Robbins bahwa kinerja ditentukan pula oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer.

Berdasar teori dan konsep kepemimpinan ini ternyata terlihat semakin erat kaitan kinerja, dengan kepemimpinan, kemampuan dan motivasi. Yang mana melalui strategi penerapan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu dengan memperhatikan kondisi kemampuan dan motivasi kerja pegawai akan bisa mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

Sesuai dengan jatidiri Jawa Tengah, kepemimpinan dengan prinsip – prinsip semacam itu tidak lain adalah kepemimpinan yang bersifat *andhap – asor* atau *low profile* dan bersemangat *nguwongake uwong* ( selalu menghormati orang lain ). Dengan kata lain, kepemimpinan yang dianggap paling sesuai dengan jatidiri Jawa Tengah adalah kepemimpinan yang njawani. Istilah njawani tidaklah bersifat jawani sentris atau berbabu “ *chauvinisme Jawa* “, yang menganggap suku Jawa lebih baik daripada suku – suku bangsa yang lain. Njawani disini hanyalah sekadar berarti “ *selaras dengan jatidiri masyarakat Jawa* “ .

Fiedler dalam bukunya Wahjosumijo (1994 : 97) mengidentifikasikan 3 macam situasi kepemimpinan yang membantu menentukan 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 di dalam situasi kerja apakah tugas – tugas telah disusun ke dalam suatu pola – pola yang jelas atau sebaliknya.

- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (leader's position power), yaitu kewibawaan formal pemimpin yang dilaksanakan terhadap bawahan.

Suatu situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Suatu situasi akan menyenangkan jika pimpinan diterima para pengikutnya, tugas – tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa apabila hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola – pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku pemimpin yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau hasil.

Berdasarkan berbagai teori kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, maka dalam mengkaji dan menganalisis kepemimpinan di lingkungan kantor Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah akan digunakan kepemimpinan Blanchard yang bersifat situasional tersebut, dengan indikator – indikator sebagai berikut :

1. Perilaku dukungan yang meliputi hubungan antara pimpinan dengan bawahan yaitu tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan .
2. Perilaku arahan yang meliputi struktur tugas yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya ; apakah tugas – tugas telah disusun ke dalam suatu pola yang jelas, bagaimana pelaksanaannya dan bagaimana evaluasinya.
3. Kewibawaan pimpinan (authority), menyangkut optimalisasi kewenangan dalam pelaksanaan perintah.

#### **D. Kemampuan kerja Pegawai**

Sumberdaya manusia pegawai merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi karena mereka merupakan faktor penggerak roda organisasi. Untuk itu maka diperlukan kemampuan yang memadai terutama bagi pegawai sebagai pegawai pelaksana suatu program atau kebijakan.

Dalam sebuah publik era global dituntut adanya pegawai pelaksana yang memiliki kapabilitas yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan kreasi dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan dengan lebih, cepat, efektif dan efisien. Kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana program atau kebijakan yang dihubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai berikut :

Suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh – sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan suatu tujuan yang akan tercapai” (Kae H. Chung dan Leon C. Meginson, 1981:21)

Dari pengertian diatas ada tiga hal yang penting yang berkaitan dengan kemampuan pegawai pelaksana yaitu kecakapan, fisik dan mental, di mana ketiganya harus diperankan secara terpadu. Dalam kerangka susunan organisasi kemampuan selalu diidentifikasi dengan kedudukan seseorang sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, baik tahap seleksi maupun pembinaan karier, prinsipnya adalah penempatan seseorang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh masing – masing personal.

Menurut Miftah Thoha (1993:154) Kemampuan pegawai pelaksana didefinisikan sebagai berikut :

Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat kami simpulkan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kecakapan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai pelaksana kebijakan.

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

1. Kemampuan interaksi
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan administrasi

Menurut Kanz Reesenzeig ( dikutip dari 1991:23 ) mengatakan bahwa kemampuan seorang pegawai yang cocok dimiliki setiap organisasi modern ( administrator ) adalah :

1. Keterampilan teknis
2. Keterampilan kemanusiaan
3. Kemampuan konseptual.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud kemampuan dalam penilaian ini adalah semua potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk tugas yang dibebankan berdasarkan pengetahuan, sikap dan pengalaman dan pendidikan. Kemampuan ini meliputi ketrampilan teknis administratif, interaksi kemanusiaan, dan konseptual. Dalam penelitian kinerja pada kantor Biro Umum Sekertariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ini akan diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

1. Keterampilan teknis administratif.
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan interaksi kemanusiaan.

Kemampuan dapat mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja dalam berbagai cara : melalui kemampuan konseptual-intelektual, seperti pemahaman, penalaran dan daya ingat dapat memahami seluk beluk pekerjaan dengan benar. Melalui dan dengan kemampuan interaksi kemanusiaan dapat dibangun koordinasi dan kerjasama yang solid. Melalui kemampuan teknis administratif pekerjaan bisa dilaksanakan dan diselesaikan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian faktor kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, sebab dengan kemampuan biasanya orang dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

#### **E. Motivasi kerja**

Pembahasan masalah kinerja tidak dapat lepas dari motivasi kerja pegawai. Untuk memperjelas hubungannya, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian motivasi kerja dan kemudian mengkaji indikator-indikator yang dapat dijadikan tolok ukur untuk mengetahui besarnya motivasi kerja pegawai. Menurut Davidoft (1987 : 287) menjelaskan bahwa *"motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs"*. Dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seorang tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

Sedangkan Koontz (dalam Ermaya, 1997 : 120) "memberikan penjelasan bahwa motivasi mengacu kepada dorongan dan usaha untuk memenuhi dan memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan".

Stoner et.al (1996 : 134) menyatakan bahwa "motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk

faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Stoner menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam tekad tertentu.

Robbins, (1997 : 134) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat daya yang paling tinggi kearah tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur definisi adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Dari Robbins dapat diketahui bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian motivasi dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud motivasi dalam penelitian ini adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.

Menurut Taylor (dalam Stoner et.al, 1996 : 136) dinyatakan bahwa “cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan adalah dengan system intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya”. Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu financial uang.

Kemudian Mayo (Stoner et.al, 1996 : 137) menyatakan bahwa Manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat merasa bermanfaat dan penting.

Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu faktor, yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.

Sedang Gregor (dalam bukunya Stoner et.al, 1996 :137) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan, yaitu teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sedang dalam teori Y menyatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Kemudian dengan adanya berbagai keterbatasan, muncul teori selanjutnya. Menurut Landy dan Becker (Stoner et.al, 1996 : 138) pandangan mengenai motivasi dikelompokkan dalam banyak pendekatan pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penerapan sasaran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Maslow (Stoner, 1996 : 139) dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hirarki lima kebutuhan sebagai berikut:

- a. Faali (*Fisiologis*), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks, dan kebutuhan ragawi.
- b. Keamanan, keselamatan, dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat external misalnya status pengakuan dan perhatian.

- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang teori ini, akan mengatakan meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang harus dipuaskan secara cukup banyak (substansionalnya) tidak lagi memotivasi.

Jadi bila kita akan memotivasi seseorang, menurut Maslow perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan diatas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah yaitu kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi. Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hofstede pada tahun 1973 (dalam Stoner et.al, 1996 : 141) dinyatakan bahwa "Hierarki kebutuhan menurut Maslow tidak menguraikan proses motivasi manusia secara universal, sebaliknya teori ini menguraikan sistem spesifik yaitu masyarakat kelas menengah di Amerika"

Teori kebutuhan menurut Alderfer (Stoner et.al, 1996 : 141) menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan existensi, yang merupakan kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan, (*relatedness*) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreatifitas pribadi atau pengaruh produktif.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, walaupun sudah terpuaskan. Jadi Alderfer memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori kebutuhan Mc Clelland (Stoner et.al, 1996 : 142) mengemukakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain, yang didorong oleh tiga kebutuhan yaitu:

a. Kebutuhan berprestasi, (*n Ach*)

Kebutuhan pegawai akan prestasi yaitu dorongan untuk memperoleh dan mengungguli prestasi-prestasi dari rekan kerja sehubungan dengan seperangkat standart pekerjaan yang telah ditentukan pencapaian hasilnya secara maksimal.

b. Kebutuhan berafiliasi (*n Aff*)

Kebutuhan akan afiliasi yang hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*)

Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasi, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi

akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

Teori motivasi pendekatan kebutuhan yang lain adalah teori dua faktor Herzberg, Mauser dan Synderman teori sebagaimana (dikutip oleh Stoner 1996 : 144) mereka menyebutkan bahwa “ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah, dua faktor tersebut dinamakan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) dan faktor yang membuat orang menjadi puas (*satisfiers*)”

Faktor – faktor adanya ketidak puasan (*dissatisfiers*) bagi pegawai antara lain adalah

#### Faktor Internal :

##### a. Penggajian / upah

Ketidak puasan berhubungan dengan upah, yaitu apabila seseorang digaji kecil maka faktor ketidak puasannya tinggi begitu juga sebaliknya, karena upahan merupakan reward paling populer.

##### b. Keamanan kerja

Keamanan kerja merupakan faktor yang dapat memberikan rasa aman dan nyaman kepada karyawan. Rasa aman akan menimbulkan efek yang positif dalam bekerja.

##### c. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang kondusif dan hubungan antara karyawan juga akan menimbulkan rasa ketidak puasan, karena dengan kondisi kerja yang baik dia merasa diperhatikan dan dihargai.

d. Status pekerjaan

Status pekerjaan akan berpengaruh terhadap ketidakpuasan karyawan karena dia merasa dengan status pekerjaan yang dipegang sekarang akan memberikan status sosial juga bagi dia dimasyarakat.

Faktor eksternal :

a. Kebijakan dan administrative

Kebijakan yang baik dan administrasi yang tertib akan memberikan rasa kepuasan tapi apabila kebijakan dari pimpinan yang kurang baik dan administrasi yang kurang tertib akan menimbulkan rasa tidak puas.

b. Kualitas pengendalian

Kualitas pengendalian dari pimpinan terhadap karyawan akan menunjukkan bahwa dalam bekerja karyawan tidak sendiri ada yang membantu dia yaitu pimpinannya.

c. Kualitas dari hubungan interpersonal

Hubungan yang harmonis antar personal akan berdampak positif namun hubungan antar personal yang tidak baik akan menimbulkan unsur " like dan dislike " juga menimbulkan rasa tidak puas.

Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) antar lain :

a. Prestasi kerja / keberhasilan

b. Pengalaman

c. Pengakuan

d. Tanggung jawab

e. Promosi tugas

f. Wewenang

*Satisfiers* disebut juga *intrinsic factors, job content, motivator* sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factors, atau hygiene factors*. Dalam perkembangan selanjutnya apabila dibandingkan dengan teori Maslow *satisfiers* berhubungan dengan *higherorder needs (social needs dan self actualization needs)* sedangkan *dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs* yaitu *safety dan security needs*.

Berdasar teori diatas, ada persamaan dengan teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Alderfer, Mc.Clelland dan Herzberg yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan ataupun harapan.

Sedangkan perbedaan terlihat dari pendapatnya Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, maka akan mencapai anak tangga yang berada diatasnya demikian seterusnya, sedangkan menurut pendapat Alderfer bahwa kebutuhan manusia itu juga berjenjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik ataupun turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Dari beberapa teori motivasi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu bahwa yang dimaksud dengan motivasi dalam penelitian ini adalah sesuatu yang ada dalam diri seorang pegawai yang dapat memberikan dorongan untuk melakukan kegiatan dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan individu maupun organisasi. Untuk mengkaji dan mengukur motivasi kerja pegawai Lingkungan Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan berprestasi.
2. Kebutuhan berafiliasi.
3. Kebutuhan berkuasa.

Mengenai etos kerja masyarakat Jawa Tengah yang dapat pula kita sebut sebagai etos kerja Jawa, merupakan suatu etos yang positif dan tetap relevan untuk saat ini dan seterusnya. Namun dalam kenyataannya sering disalah fahami oleh orang lain dan juga oleh sementara orang Jawa sendiri. Ini adalah akibat cara penyampaian ajaran – ajaran filsafat Jawa yang pada umumnya secara tersirat dan simbolik. Contoh mengenai hal ini adalah pemahaman yang tidak pas terhadap makna berbagai ungkapan seperti :

- *Narima ing pandum*
- *Alon – alon maton kelakon*
- *Tuna satak bathi sanak,*

Dan lain – lain. Ungkapan tersebut sebenarnya mempunyai makna positif dan mengandung pesan yang tetap relevan untuk saat ini, seperti halnya ungkapan – ungkapan :

- *Sepi ing pamrih rame ing gawe*
- *Jer basuki mawa beya*
- *Ngunduh wohing pagawe*
- *Rawe – rawe rantas malang – malang putung*

R.M Said mencetuskan Tri Dharma yang terkenal dan masih tetap relevan sampai sekarang, yaitu :

- *Rumangso melu handarbeni*
- *Wajib melu hangrukebi*
- *Mulat sarira hangrasa wani*

Berdasarkan beberapa konsep motivasi kerja tersebut kami menentukan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk bekerja oleh kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhinya melalui bekerja. Dengan demikian indikator motivasi kerja ini akan meliputi

1. Kebutuhan berprestasi.
2. Kebutuhan berafiliasi.
3. Kebutuhan berkuasa.

### **Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja**

Peran seorang pimpinan dalam organisasi ditujukan agar orang-orang yang berada di dalam organisasi mau bekerja sesuai tujuan yang di tetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut peran seorang pemimpin adalah dapat menggerakkan, mengarahkan, mempengaruhi, serta dapat memberikan gambaran di masa yang akan datang, serta dapat bertindak sebagai juru bicara dalam organisasinya. Bahwa gaya kepemimpinan ini sangat menentukan, karena untuk meningkatkan kinerja diperlukan gaya kepemimpinan yang baik seperti yang dikatakan oleh Mounce, bahwa yang mempengaruhi kinerja adalah Faktor Internal dan Eksternal. Faktor internal adalah kemampuan, sedangkan faktor eksternalnya adalah gaya kepemimpinan. Hal ini diperkuat pendapat Robbins bahwa kinerja ditentukan pula oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer.

Kinerja pegawai yang rendah dapat juga dikarenakan faktor pimpinan yang kurang dapat mengelola bawahannya dengan baik. Pimpinan yang kurang dapat membagi tugas dengan adil dan tidak mampu memberikan supervisi kepada bawahan, serta instruksi yang tidak jelas sangat berpengaruh terhadap rendahnya kinerja bawahan.

Asmunir (1998:232) mengatakan, bahwa kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sifat, kemampuan dan atau konsep yang dimiliki seseorang sedemikian rupa, sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayangi oleh orang lain, dan orang lain itu dengan ikhlas mau mendatangi kegiatan yang dikehendaki oleh seseorang tersebut. Ki Hajar Dewantara menyebutkan, bahwa seorang pemimpin mempunyai jiwa : Ing Ngarso Sung Tuladha, Ing Madya Mangunkarso, dan Tut Wuri Handayani. Lebih lanjut Stan Kossen menyebutkan ciri gaya kepemimpinan, yaitu : gaya otokratis, gaya partisipatif, dan gaya bebas kendali *Laissez Faire*.

Sesuai dengan jati diri Jawa Tengah kepemimpinan dengan prinsip-prinsip yang bersifat *andhap-ashor* atau *low profile* dan bersemangat *Nguwongake Uwong* (selalu menghormati orang lain), dengan kata lain kepemimpinan yang dianggap paling sesuai dengan jati diri Jawa Tengah adalah kepemimpinan yang Njawani, yang tidaklah bersifat Njawani sentris, yang menganggap bahwa suku jawa lebih baik dari pada suku-suku bangsa lain . Konsep ini sesuai dengan gaya pemimpin yang efektif menurut Blanchard yakni gaya otoritatif untuk kedewasaan rendah, gaya konsultatif untuk kedewasaan kurang, gaya partisipatif untuk kedewasaan cukup dan gaya delegatif untuk kedewasaan tinggi . Dengan kata lain kesesuaian gaya kepemimpinan akan bisa mengarahkan dan mendukung pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan dan kemauan pegawai secara efektif dan efisien.

### **Hubungan Kemampuan Pegawai Dengan Kinerja**

Suatu fenomena umum yang menyatakan bahwa permasalahan pelayanan yang sering timbul kebanyakan mengaitkan dengan aparat sebagai sumber daya manusia. Hal

ini menunjukkan bahwa kesenjangan antara tuntutan masyarakat pelayanan yang semakin meningkat dan tingkat kemampuan pegawai yang semakin melebar. Kesenjangan ini mengandung arti di satu pihak bahwa tuntutan masyarakat akan pelayanan pemerintah semakin tinggi, sedangkan di lain pihak kemampuan aparatur pemerintah yang melayani sangat terbatas dan kurang berkualitas.

Kemampuan diri merupakan syarat utama bagi aparat pelaksanaan organisasi terutama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa bekal kemampuan yang cukup dan memadai dalam bidang tugasnya maka aparat akan mengalami kesulitan, atau hambatan dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan. Kemampuan diri ini adalah kemampuan minimal yang harus ada dan dimiliki pada diri seseorang, yang berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan ketrampilannya antara lain :

- a. Memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang tugasnya.
- b. Memiliki ketrampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. Memiliki daya kreatifitas yang cukup baik, serta memahami cara-cara berkomunikasi yang baik.
- d. Memahami pengetahuan dasar hubungan interpersonal dan psikologi sosial
- e. Memahami cara memposisikan diri dalam berbagai situasi sehingga mudah beradaptasi dengan lingkungan dan mampu mengendalikan emosi.

Dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa melalui kemampuan konseptual-intelektual, seperti pemahaman, penalaran dan daya ingat dapat memahami seluk beluk pekerjaan dengan benar. Melalui dan dengan kemampuan interaksi kemanusiaan dapat dibangun koordinasi dan kerjasama yang solid. Melalui kemampuan teknis administratif

pekerjaan bisa dilaksanakan dan diselesaikan dengan efektif dan efisien. Dengan demikian faktor kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, sebab dengan kemampuan biasanya orang dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Berbekal kemampuan tersebut, aparat pelayanan publik mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap tugas tersebut. Dengan kemampuan ini aparat atau karyawan dapat dengan mudah mengikuti perkembangan organisasi sebagai akibat tuntutan akan penyesuaian terhadap perubahan di luar organisasi.

### **Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja**

Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin besar motivasi kerja pegawai akan semakin besar pula tingkat keberhasilan kerjanya demikian pula dengan sebaliknya.

Sesuai pendapat Roberts C Mill (1989:3), bahwa prestasi karyawan dibawah standar disebabkan antara lain, faktor-faktor akan motivasi kerja tidak cukup, demikian juga dengan Alan Brance (1992:55) bahwa kunci pokok dalam perbaikan kinerja adalah motivasi. Kaitannya dengan kinerja pegawai sangatlah mendasar. Hal ini didukung oleh teori dari Zeitham, Porasuraman, dan Barry (1990), bahwa untuk meningkatkan kinerja perlu adanya motivasi dengan memberikan peralatan yang canggih, seragam, aksesoris kepada para pegawai.

Memotivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Faktor motivasi kerja mempunyai

pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, sebab motivasi kerja biasanya menunjukkan potensi orang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya serta untuk memenuhi suatu kebutuhan-kebutuhan individual pegawai. Dalam hal ini pegawai akan melaksanakan kerja dengan dorongan untuk memenuhi kebutuhannya. Semakin kuat dorongan untuk memenuhi kebutuhan berarti semakin kuat dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan motivasi yang kuat akan meningkatkan penyelesaian pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain semakin tinggi motivasi kerja seorang pegawai akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

#### **Hubungan Kepemimpinan, Kemampuan, Motivasi dengan Kinerja**

Kantor Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah merupakan perangkat daerah yang mempunyai tugas-tugas bidang kesekretariatan dan pelayanan umum dalam rangka membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat kerja.

Seorang pemimpin dalam organisasi ditunjukkan agar orang-orang yang berada di dalam organisasi mau bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Guna mencapai tersebut peran seorang pemimpin adalah dapat menggerakkan, mengarahkan, mempengaruhi serta dapat memberikan suri tauladan juga dapat bertindak sebagai juru bicara dari organisasinya dalam melaksanakan tujuan yang hendak dicapai. Artinya bahwa

seorang pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi para bawahan yang dipimpin.

Kemampuan pegawai merupakan salah satu unsur kematangan pegawai yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun nonformal. Kemampuan pegawai merupakan syarat utama bagi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi, terutama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa dibekali kemampuan yang cukup memadai dalam bidang tugasnya, maka aparat akan mengalami kesulitan atau hambatan dalam melaksanakan tugas yang akan dibebarkannya. Kemampuan pegawai adalah kemampuan minimal yang harus ada pada diri seseorang yang berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan ketrampilan pegawai tersebut. Ketrampilan ini dapat berwujud daya tanggap terhadap tantangan yang dihadapi oleh organisasi serta daya tanggap untuk mengantisipasi secara baik. Ketrampilan selain didapat dari pendidikan dan pelatihan, juga diperoleh melalui pengalaman kerja untuk menghadapi tuntutan kualitas dan kuantitas pelayanan yang selalu meningkat.

Motivasi kerja adalah suatu pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan yaitu semakin besar motivasi karyawan akan semakin besar pula tingkat keberhasilan kerjanya, demikian pula dengan sebaliknya. Memotivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kerja keras dan ketrampilannya untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi. Dalam melakukan motivasi karyawan adalah dapat dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan motivasi dalam hal ini adalah sesuatu yang ada dalam organisasi dan diri seseorang pegawai yang dapat

memberikan dorongan untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk terpenuhinya kebutuhan individu maupun organisasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas, pengambilan keputusan oleh para pemimpin. Sebenarnya kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan sebagai evaluasi kinerja. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dan dengan akuntabilitas. Dalam instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator dalam pencapaian tugas organisasi.

Dari pengertian-pengertian tentang hal-hal tersebut di mana variabel satu dan variabel lainnya sangatlah mempunyai hubungan yang erat dalam rangka pencapaian suatu tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dengan kemampuan pegawai yang tinggi disertai suatu motivasi kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dapat diberikan dengan sebaik-baiknya.

## **F. HIPOTESIS**

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Rendahnya penampilan kerja pegawai kemungkinan besar dikarenakan oleh tidak efektifnya kepemimpinan, kurang memadainya kemampuan kerja dan rendahnya motivasi kerja pegawai.

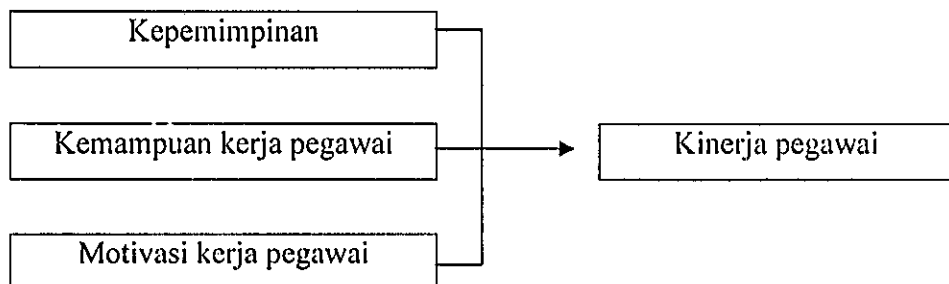
Dengan kata lain : hipotesis minornya adalah :

1. Ada hubungan positif dan signifikan antara efektifitas kepemimpinan, dengan kinerja pegawai Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah
2. Ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai di Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah
3. Ada hubungan positif dan signifikan antara Motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

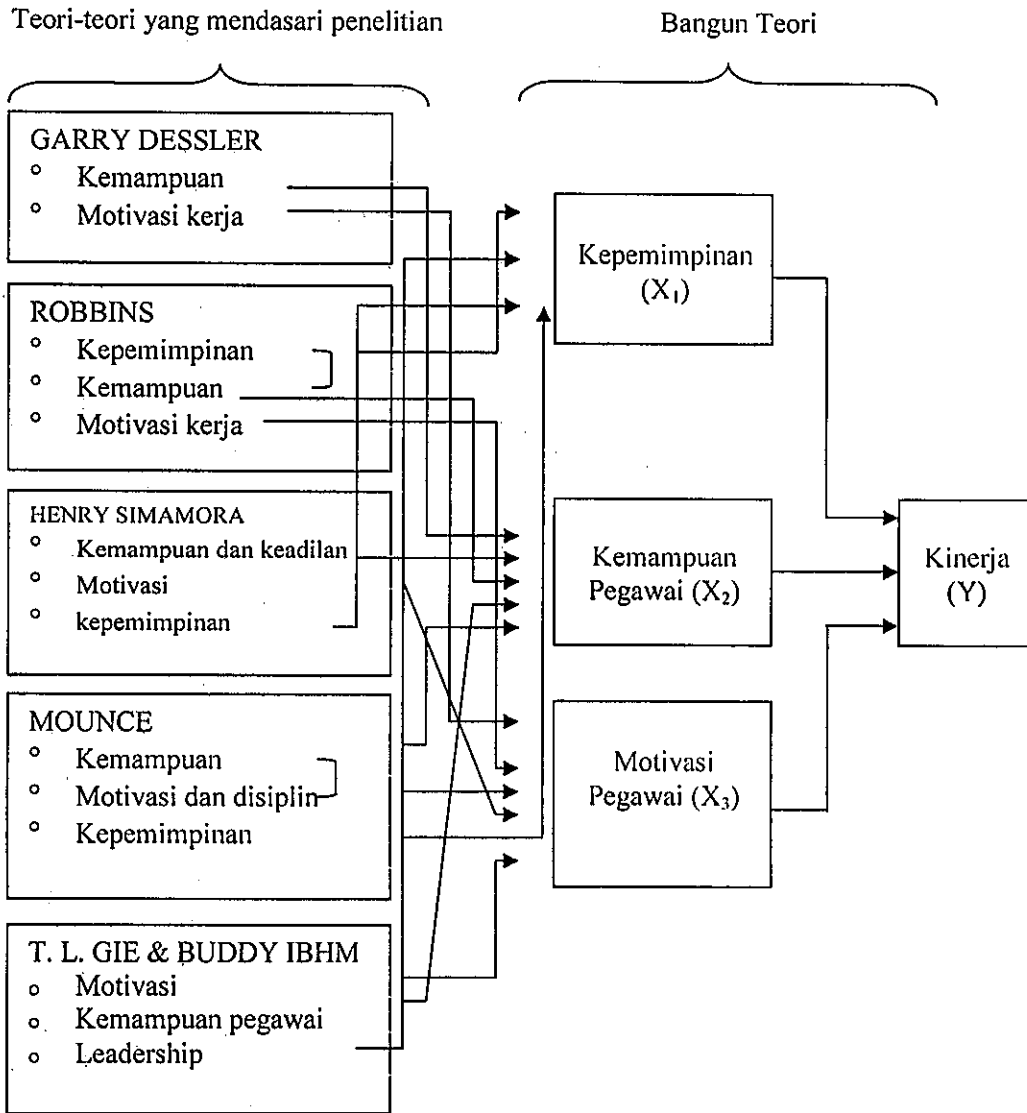
Hipotesis mayornya adalah :

Ada hubungan positif dan signifikan antara efektifitas kepemimpinan , kemampuan pegawai dan motivasi pegawai dengan tingkat kinerja pegawai di Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Adapun bila digambarkan dalam bentuk model geometrik, sebagai berikut



## SKEMA DASAR TEORI



### Kesimpulan

Konsep kinerja dalam organisasi lebih mengarah pada bagaimana sebuah organisasi mampu menjalankan fungsi organisasi dengan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan hal pokok yang perlu mendapat tempat utama dan pertama bagi organisasi. Organisasi dalam hal ini sumber daya manusia merupakan faktor dominan yang menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dalam

organisasi merupakan sumber daya potensial yang sudah semestinya mampu mengoptimalkan faktor individual, psikologis dan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.

Pada penelitian berkaitan dengan kinerja pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah, didasarkan pada beberapa konsep dan teori. Berkaitan dengan faktor dominan yang berhubungan dengan kinerja, beberapa konsep dan teori yang dijadikan acuan dalam peneliti ini meliputi : pengaruh kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi pegawai. Didasarkan pada teori maka hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi pegawai dengan kinerja pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. RANCANGAN PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan dilandasi oleh metode keilmuan. Jujun S. Suriasumantri ( dikutip dari Sugiyono:1998:1 ) Mengemukakan metode keilmuan merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan empiris memberikan kerangka berpikir yang koheren dan logis, pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran. Rancangan penelitian merupakan penelitian, sekaligus merupakan langkah antipasti berbagai hambatan terlaksananya penelitian.

Penelitian biasanya berangkat dari permasalahan yaitu penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan ( Sugiyono,1998:197 ). Dalam melakukan analisa fenomena dalam tesis ini akan menggunakan rancangan penelitian kuantitatif, yang dipertajam analisis kualitatif. Analisa perhitungan statistic berdasarkan pada data yang diperoleh dari responden dan mendiskripsikan secara sistematis.

#### B. RUANG LINGKUP PENELITIAN.

Era desentralisasi organisasi publik, tidak boleh tidak dihadapkan pada "*corporate olimpics*" yang semakin kompleks, hal ini untuk kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi harus memiliki daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas pelayanan. Untuk mewujudkan Kinerja optimal dalam organisasi publik ( birokrasi )

bukan masalah yang sederhana, karena banyak faktor – faktor yang menentukan. Faktor kewenangan dimana terbatasnya otoritas yang dimiliki oleh masing – masing pegawai. Misalnya kewenangan dalam penyelesaian suatu masalah yang berkaitan dengan beban tugasnya cenderung pada arahan atasan. Idealnya dapat diselesaikan seorang pegawai sesuai dengan beban dan tanggung jawabnya.

Faktor kemampuan organisasi merespons pasar, rendahnya kemampuan organisasi dalam merespons tuntutan kebutuhan masyarakat, yang mempunyai implikasi menumpuknya tugas pekerjaan, sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas. (Moenir, 1998:21)

Faktor lain kemungkinan budaya organisasi, dimana merupakan interaksi antara perilaku individu dengan komponen organisasi, dapat menimbulkan budaya pegawai yang mendukung dan menolak terhadap suatu kebijakan, budaya yang menolak inilah yang cenderung mempengaruhi rendahnya Kinerja dalam organisasi (Talizidulu Ndraha, 1997:47).

Selain faktor tersebut masih banyak faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja yang tidak mungkin diungkapkan keseluruhan. Agar penelitian dapat dilakukan lebih mendalam, maka penelitian ini dibatasi pada variabel – variabel yang dianggap dominan berhubungan dengan kualitas pelayanan, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja pegawai, dan kemampuan pegawai.

Guna mempertajam analisis maka dapat dilihat pada tiga faktor utama yaitu gaya kepemimpinan yang kurang tepat, mempunyai implikasi rendahnya Kinerja pelayanan, seperti pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah yang kurang melibatkan bawahan.

Motivasi kerja mempunyai implikasi rendahnya Kinerja pelayanan, karena sering terjadi pegawai meninggalkan kantor pada waktu jam kerja dengan motif mencari tambahan pendapatan.

Kemampuan pegawai akan mempunyai implikasi terhadap rendahnya Kinerja, karena hal ini terlihat dari data jumlah pegawai 50% mempunyai pendidikan menengah maupun tingkat atas.

Ketiga variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kemampuan pegawai berdasarkan asumsi penulis mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kinerja pegawai. Meskipun demikian penulis percaya, bahwa penelitian ini tentu saja tidak akan dapat menjawab secara komprehensif faktor –faktor diluar ketiga variabel penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini.

### **C. LOKASI PENELITIAN**

Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji yaitu rendahnya kualitas pelayanan yang akan diminati. Selain itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan dalam memperoleh data di lokasi penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, karena kebetulan penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, bertempat tinggal di Semarang, selain itu terbatasnya waktu dalam penyusunan serta efisien.

## **D. VARIABEL PENELITIAN**

### **D.1 Definisi konseptual**

Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. (Masri Singarimbun, 1978:34). Menurut Moh Nasir, (1999:152) definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain. Dari kedua pengertian tersebut maka definisi konseptual dalam penelitian ini adalah :

- (a) Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing pimpinan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.
- (b) Kepemimpinan adalah suatu perilaku yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk melakukan proses mempengaruhi bawahan dalam situasi kerja sehingga dapat menggerakkan mereka untuk pemanfaatan kewibawaan dalam mencapai tujuan organisasi.
- (c) Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.
- (d) Kemampuan pegawai adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, yang dapat diperoleh dari pendidikan maupun latihan.

## D.2 Definisi Operasional

Menurut Moh Nasir (1999:152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk. Definisi operasional adalah didasarkan atas sifat-sifat yang didefinisikan yang dapat diamati/diobservasi. (Sumadi Suryasubrata,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 :

a. Kinerja pegawai dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Tingkat kualitas hasil kerja
  - Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah
  - Tingkat kesesuaian prosedur
- 2) Tingkat kuantitas hasil kerja
  - Tingkat ketepatan waktu penyelesaian kerja
  - Tingkat efisiensi kerja
  - Tingkat efektivitas kerja
- 3) Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
  - Tingkat pendidikan formal pegawai
  - Tingkat pengalaman pegawai

4) Tingkat inisiatif

- Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
- Tingkat inisiatif pimpinan untuk mengambil keputusan apabila terdapat kesulitan bawahan

5) Tingkat kemampuan kerja sama

- Tingkat kemampuan kerja sama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan

b. Kepemimpinan dalam penelitian ini akan di ukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Hubungan atasan dengan bawahan :

- Hubungan antara pimpinan dengan bawahan
- Tingkat kepatuhan bawahan dengan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya
- Tingkat kesesuaian arahan pimpinan terhadap tugas pekerjaan
- Tingkat frekuensi pertemuan antara pimpinan dengan bawahan

2. Struktur pekerjaan :

- Tingkat kejelasan pola kerja bawahan
- Tingkat kejelasan wewenang pegawai
- Tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai dalam penyelesaian pekerjaan

3. Kewibawaan pimpinan :

- Tingkat optimalisasi wewenang dalam mempengaruhi bawahan
- Tingkat kewibawaan pimpinan terhadap bawahan

c. Motivasi adalah kebutuhan pegawai untuk dapat mendukung kelancaran tugas yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- Tingkat prestasi kerja adalah kesesuaian penyelesaian tugas pekerjaan dengan standar kerja
- Tingkat pengalaman kerja pegawai yaitu kesesuaian pengalaman yang diperoleh selama menekuni dan menjalankan pekerjaan sesuai bidang tugasnya.
- Tingkat pengakuan yaitu setiap hasil kerja/prestasi kerja pegawai untuk mendapatkan pengakuan pimpinan.
- Tingkat promosi tugas, yaitu kejelasan pengembangan karier pegawai pada level yang lebih tinggi/promosi jabatan.

d. Kemampuan pegawai akan diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Pendidikan formal/non formal yang dimiliki pegawai
  - Pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai
  - Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis
  - Manfaat pendidikan berhubungan dengan pekerjaan
2. Tingkat pengetahuan
  - Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur/mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan
  - Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab
3. Tingkat pengalaman pegawai
  - Masa kerja pegawai dalam memegang jabatan/pekerjaan
  - Frekuensi kepindahan tempat kerja

## **E. JENIS DAN SUMBER DATA**

### **1. Jenis Data**

Agar dalam penelitian ini diperoleh hasil yang valid, reliable dan obyektif, maka data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis yaitu :

- a. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka, dan table.
- b. Data kualitatif yaitu data berupa kalimat yang mencakup pandangan, ide dan konsep.

### **2. Sumber Data**

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan dalam penelitian ini perlu dicari data-data yang mendukung. Adapun sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari :

#### **a. Data Primer**

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh pegawai Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Guna memperoleh ke dalam informasi akan dilakukan *indepth interview* terhadap beberapa pejabat/pegawai.

#### **b. Data Sekunder**

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip maupun dalam bentuk yang lain.

## **F. INSTRUMEN PENELITIAN**

Penelitian ini akan menggunakan rancangan kuantitatif, peneliti akan menggunakan instrument untuk mendapatkan data yang akurat. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut

peneliti pada prinsipnya akan menggunakan instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Adapun instrumen yang akan digunakan dalam penelitian adalah angket/kuesioner dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu kepada variabel bebas dan variabel tergantung, dengan skala pengukuran ordinal yaitu skala yang berjenjang dengan memberikan nilai atau skor untuk setiap jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan jarak yang bobotnya ditentukan berdasarkan bobot jawaban pertanyaan. Pedoman untuk pengukuran adalah jika terdapat jawaban dengan bobot rendah diberikan skor 1 dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 4 (empat), didalam jawaban pertanyaan akan berlaku kaidah, di mana bobot skore tersebut di bawah ini :

A = 4 (empat)

B = 3 (tiga)

C = 2 (dua)

D = 1 (satu)

Dari masing-masing jawaban dengan satu kriteria :

1. Kategori sangat mendukung diberikan skor 4 (empat)
2. Kategori mendukung diberikan skor 3 (tiga)
3. Kategori kurang mendukung diberi skor 2 (dua)
4. Kategori tidak mendukung diberikan skor 1 (satu)

## Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas instrument dalam penelitian ini akan digunakan korelasi *Pearson Moment* atau analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi untuk menentukan validitas kalau “ r ” = 1086. Apabila koefisien korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 1086 instrumen dinyatakan tidak valid dan apabila diperoleh angka sama dengan 1086 atau lebih dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas instrument akan menggunakan teknik belah dua (*Split half*) yaitu butir-butir instrument akan dibelah dua. Antara kelompok genap dengan kelompok ganjil, selanjutnya skor data tiap kelompok disusun sendiri-sendiri, masing-masing kelompok skor tiap butirnya dijumlah sehingga menghasilkan skor total. Selanjutnya skor total kelompok ganjil dan kelompok genap, dihitung akan diperoleh angka koefisien korelasi. Kemudian dianalisis dengan rumus di bawah :

(Djamaludin Ancok,1995:29)

$$r.tot = \frac{2 \times r.tt}{1 + r.tt}$$

Keterangan :

r.tot = Reliabilitas internal seluruh instrument

r.tt = Korelasi belahan pertama dan kedua

## **G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL**

### **G.1. populasi Penelitian**

Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dayan, 1996:110). Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai Kantor Biro Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

### **G.2. Sampel Penelitian**

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton Dayan, 1996:65). Sampel frame adalah jumlah daftar nama sampel 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 Kantor Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi pegawai tersebut sebesar 10%. Sedangkan untuk menentukan besarnya sampel menurut Suharsimi Arikunto, (1998:120) apabila populasinya kurang dari 100 maka lebih baik populasinya diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi sedangkan jika jumlahnya besar lebih dari 100 dapat diambil antara 10% - 15%. Adapun sampling fraction adalah merupakan sampling frame yang diambil sebagai sampel yang besarnya 10% (Suharsimi Arikunto, 1998:120)

Tabel 3.1

## Sampling Fraction

No	Nama Unit	Populasi	Jumlah Sampel
1	Golongan IV	10%x9	1
2	Golongan III	10%x166	17
3	Golongan II/I	10%382	38
4	Hartep	10%x79	8
	Jumlah	636	64

Sumber : Biro Umum Setda Propinsi Jateng

## H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

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

### 1. Penyebaran instrument penelitian (*questionnaire*)

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

### 2. Wawancara

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

### 3. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

#### 4. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder).

### I. TEKNIK ANALISA DATA

Penelitian agar diperoleh suatu kebenaran secara ilmiah tidak 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 kuantitatif, statistik diskriptif, inferensial, parametrik maupun non parametrik. Adapun dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teknik statistik Nonparametrik. Karena data yang digunakan 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 rangking sampel.
2. Guna melihat normalitas dari data penelitian akan dilakukan uji “Q” atau uji normalitas dengan rumus :

$$U = \frac{X - \text{median}}{S}$$

3. Uji hipotesis asosiatif antara gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi dengan variabel Kinerja pegawai, untuk korelasi tunggal / sederhana akan digunakan teknik Statistik Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau sedangkan

untuk uji korelasi berganda akan digunakan Statistik Koefisien Konkordinasi Kendall, kedua rumus tersebut diuraikan secara singkat tersebut dibawah ini :

### 3.a. Koefisien Korelasi Bank Kendall Tau

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien Korelasi Bank Kendall Tau dengan rumus sebagai berikut:

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$  : Kemungkinan skor maksimum

S : Skor yang sebenarnya

N : Jumlah sample

$\tau$  : Koefisien korelasi Kendal tau yang besarnya  $(-1 < 0 < 1)$

Apabila terdapat nilai yang sama maka akan memakai rumus:

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \quad \frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Keterangan:

$T_x = \frac{1}{2} E_t (t-1)$  banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X dan

$T_y = \frac{1}{2} E_t (t-1) =$  banyaknya angka sama dengan kelompok Y.

#### Uji Signifikansi.

Untuk Uji Signifikansi Koefisien Korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan Rumus " Z " sebagaimana tersebut dibawah ini :

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

### Kaidah Hipotesis

Untuk menentukan Ho Dan Ha

Ho :  $\tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y) Ha:  $\tau > 0$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

### Kaidah hipotesis :

Ho : ditolak apabila harga "z" hitung lebih besar dari pada harga table "z"

Ha : diterima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel "z".

### 3.b. korelasi Konkordansi Kendall (W)

Perhitungan korelasi berganda menggunakan Koefisien Konkordansi

Kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

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

apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (N^3 - N) - k \sum T}$$

$$s = \sum Ri^2 - Ri)^2 \eta$$

Keterangan :

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang dikorelasikan

n = banyak kolom

$$T = (\sum t^3 - t)/12$$

### Uji Signifikansi

W yaitu :

$$X^2 = k(n-1) W$$

Keterangan :

X<sup>2</sup> = Chi Square

k = Variabel

n = jumlah responden

### Kaidah hipotesis:

Ho ditolak jika  $X^2 > X^2 (n-1)$

### 3.c. koefisien Korelasi Parsial.

Korelasi Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel independent dengan variabel dependen, dimana salah satu variabel independennya dikendalikan atau dibuat tetap. Perhitungan korelasi parsial digunakan dengan rumus :

$$R_{yx1.x2} = \frac{r^2_{yx1} - r^2_{yx2} \cdot r_{x1x2}}{\sqrt{1 - r^2_{x1x2}} \cdot \sqrt{1 - r^2_{2yx2}}}$$

Adapun uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan rumus :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n - 3}}{1 - r_p}$$

Keterangan

$r_p$  : korelasi parsial yang ditemukan

$N$  : Jumlah sample

$T$  : "t" hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan "t" table

### 3.d. koefisien determinasi

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ). Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variasi variabel tergantungnya. Sebaliknya jika  $R^2$  menunjukkan semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi nilai variabel tergantung semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

### **3.e. Alat Bantu**

Agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan alat Bantu computer dengan program SPSS ( Statistical Package for Social Sciences) setelah diperoleh data primerdari kedua variabel tersebut.

### **Kesimpulan**

Dengan penelitian ini lebih menitik beratkan pada penelitian kuantitatif yang mencakup pada ruang lingkup gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi yang memiliki hubungan dengan kinerja pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan dengan proses pengambilan data yang didasarkan pada kuesioner dengan dukungan data lain yang mendukung dalam analisa dan pembahasan. Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengahsebagai populasi penelitian ditetapkan sampel yang menggambarkan karakteristik populasi. Data yang diperoleh dari hasil jawban kuesioner sampel diolah dengan uji korelasional yang sebelumnya didahului dengan validitas dan reliabilitas instrumen

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian akan ditunjukkan dengan distribusi jawaban responden ( tunggal ) yang meliputi variabel Gaya Kepemimpinan, Variabel Motivasi, Variabel Kemampuan, dengan Variabel Kinerja Pegawai. Selanjutnya ditampilkan korelasi tunggal dan tabel korelasi ganda, hal ini dimaksudkan untuk lebih memberikan gambaran awal secara menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang menjadi obyek penelitian.

##### **4.1.1. Varibel Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing pimpinan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja pegawai ini dijabarkan ke dalam beberapa indikator yang meliputi : kuantitas hasil kerja yang memenuhi standard kualitas, tingkat efisiensi kerja, tingkat kepuasan kerja dan kualitas kerjasama. Berikut ini laporan hasil penelitiannya sebagai gambaran tingkat kinerja pegawai, yang disajikan melalui beberapa tabel distribusi frekuensi.

Tabel : 4.1

## KERJASAMA ANTAR PEGAWAI

No	Tingkat kerjasama pegawai dalam kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Lancar & Baik	28	33 %
2	Baik	21	25 %
3	Agak Baik	23	27 %
4	Kurang Baik	13	15 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1

Pada tabel 4.1. di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang tingkat kerjasama antara pegawai telah terungkap bahwa dari 85 responden terdapat 28 orang (33%) dan 21 orang (25%) telah menjalin kerjasama antar pegawai. Sedangkan 23 orang (27%) dan 13 orang (15%) kurang menjalin kerjasama antar pegawai. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah berjalan dengan baik walaupun belum sepenuhnya karena dalam bekerjasama kadang banyak dipengaruhi oleh emosi dan ego masing – masing pegawai yang tidak stabil.

Tabel : 4.2

## PENERIMAAN PENDAPAT BAWAHAN

No	Penerimaan Pandapat Bawahan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Setuju	9	11%
2	Setuju	18	21 %
3	Kurang Setuju	34	40 %
4	Tidak Setuju	24	28 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2

Pada tabel 4.2. di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang permintaan ide atau pendapat dari bawahan telah terungkap bahwa dari 85 responden terdapat 9 orang (11%) dan 18 orang (21%) telah menyatakan pimpinan selalu minta ide dari bawahan. Sedangkan 34 orang (40%) dan 24 orang (28%) menyatakan tidak meminta ide dari bawahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa atasan selalu menyelesaikan masalah dengan caranya sendiri dan bawahan tinggal melaksanakan tugas.

Tabel : 4.3

## PENGETAHUAN BIDANG TUGAS

No	Pengetahuan Bidang Tugas	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Tahu	18	21 %
2	Tahu	26	31 %
3	Kurang Tahu	22	26 %
4	Tidak Tahu	19	22 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa 44 orang ( 52% ) menyatakan tahu bidang tugasnya sedangkan 41 orang ( 48 % ) menyatakan tidak tahu bidang tugasnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai dilingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah telah tahu bidang tugas yang di hadapinya.

Tabel : 4.4

KESESUIAN PENDIDIKAN FORMAL DNG JABATAN

No	Jabatan : Pendidikan Formal	Frekuensi	Prosentase
1	Memadai	13	15 %
2	Cukup memadai	23	27 %
3	Kurang memadai	25	29 %
4	Tidak memadai	24	28 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4

Pada tabel diatas menunjukkan dari 85 orang responden terbukti 36 orang ( 42%) menjawab tingkat pendidikan telah memadai sedangkan 49 orang ( 58% ) menjawab tingkat pendidikan kurang memadai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan pegawai dirasakan kurang memadai.

Tabel : 4.5  
KERJASAMA ANTAR BAGIAN

No	Kerjasama Antar Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Baik	19	22 %
2	Baik	34	40 %
3	Kurang Baik	20	24 %
4	Tidak Baik	12	14 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5

Pada tabel 4.5 tingkat kerjasama antar bagian dalam penyelesaian tugas terbukti dari 85 responden terdapat 53 orang ( 62% ) menyatakan sudah baik sedangkan 32 orang ( 38%) menyatakan kurang baik. Meskipun jawaban responden bervariasi akan tetapi telah dapat disimpulkan bahwa tingkat kerjasama antar bagian dalam penyelesaian pekerjaan sudah baik. Akan tetapi hasil ini kurang valid mengingat hasil wawancara dari beberapa pegawai maupun pejabat Biro Umum Setda Prop Jateng nampaknya masih memberikan penilaian bahwa kerjasama diantara bagian masih cenderung individualistis terhadap bagiannya.

Tabel : 4.6

## INDIVIDUALISME ANTAR PEGAWAI

No	Individualisme Antar Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Dominan	21	25 %
2	Dominan	23	27 %
3	Kurang Dominan	29	34 %
4	Tidak Dominan	12	14 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6

Pada tabel 4.6 tingkat keceenderungan individualisme antar pegawai masih tinggi 44 orang ( 52 % ) menyatakan dominan, sedangkan 41 orang ( 48% ) menyatakan tidak dominan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa individualisme di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah masih tinggi dalam menyelesaikan masalah.

Tabel : 4.7

## RAPAT KOORDINASI ANTAR BAGIAN

No	Rapat Kordinasi Antar Bagian	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Baik	14	16 %
2	Baik	29	34 %
3	Kurang Baik	42	49 %
4	Tidak Baik	0	0 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7

Dari tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa 43 orang ( 51% ) menyatakan bahwa rapat kordinasi sudah berjalan baik dan hampir simbang dengan yang menyatakan tidak baik yaitu 42 orang ( 49%) shingga dapat disimpulkan bahwa rapat kordinasi di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah sudah berjalan baik namun masih lemah atau kurang sempurna.

Tabel : 4.8

KREATIVITAS DAN INISIATIF PEGAWAI

No	Kreatifitas & Inisiatif Pegawai	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Baik	4	5 %
2	Baik	6	7 %
3	Kurang Baik	45	53 %
4	Tidak Baik	30	35 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 8

Dari tabel 4.8 diatas sangat jelas dari 85 responden yang menyatakan inisiatif pegawai dalam kondisi baik yaitu 10 orang ( 12%) sedangkan yang menyatakan kurang baik 75 orang ( 88%), sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai dilingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah kurang inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Dari wawancara dari para pegawai Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah menyatakan bahwa mereka dalam melaksanakan tugas cenderung melaksanakan tugas dari atasan atau para pegawai cenderung melayani atasan.

Tabel : 4.9

## JALUR INISIATIF DALAM PENYELESAIAN MASALAH

No	Jalur Inisiatif dlm Penyelesaian Masalah	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Tinggi	6	7 %
2	Tinggi	10	12 %
3	Kurang Tinggi	32	40 %
4	Tidak Tinggi	37	44 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9

Dari tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari yaitu 85 orang responden yang menyatakan bahwa inisiatif dalam penyelesaian masalah tinggi yaitu 16 orang (19%) sedangkan 69 orang ( 84%) menyatakan inisiatif rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah inisiatif penyelesaian masalah sangat rendah. Dari wawancara dengan pegawai dan pejabat di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah bahwa para pegawai cenderung pasif dalam menyelesaikan masalah dan cenderung menunggu instruksi dari atasan.

Tabel : 4.10

## TUNTUTAN INISIATIF PENYELESIAN TUGAS

No	Tuntutan Inisiatif Penyelesaian Tugas	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Sering	14	16 %
2	Sering	24	28 %
3	Kurang Sering	47	55 %
4	Tidak Sering	0	0 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 10

Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa dari 85 responden 38 orang ( 45 % ) menyatakan bahwa ada tuntutan untuk menyelesaikan masalah dan 47 orang ( 55% ) menyatakan tidak ada tuntutan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada tuntutan inisiatif dalam penyelesaian masalah di lingkungan Biro Umum Setda Prpinsi Jawa Tengah.

Tabel : 4.11

TINGKAT PERNGETAHUAN THD TUGAS PKERJAAN

No	Tingkat Pendidikan : Tugas	Frekuensi	Prosentase
1	Tidak memadai	35	41 %
2	Kurang memadai	50	59 %
3	Cukup memadai	0	0 %
4	Memadai	0	0 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 11

Dari tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa hampir semua responden yaitu 85 orang (100%) menyatakan bahwa tingkat pengetahuan pegawai terhadap tugasnya masing-masing adalah rendah dan tidak memadai dengan tugas pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat pengetahuan pegawai akan tugas pekerjaannya masing-masing di Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah adalah masih rendah.

Dari beberapa indikator tersebut secara umum dapat digambarkan bahwa tingkat kinerja para pegawai adalah masih cukup rendah. Oleh karena itu perlu adanya usaha untuk meningkatkannya.

#### **4.1.2. Variabel Kepemimpinan**

Gambaran tingkat efektifitas kepemimpinan di Setda Propinsi Jawa Tengah, dapat dijelaskan dengan hasil penelitian berikut ini. Kepemimpinan adalah suatu perilaku yang diperlukan oleh seorang pemimpin untuk melakukan proses mempengaruhi bawahan dalam situasi kerja sehingga dapat menggerakkan mereka untuk pemanfaatan kewibawaan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk menjelaskan gambaran kepemimpinan ini digunakan beberapa indikator – indikator sebagai berikut :

1. Perilaku dukungan yang meliputi hubungan antara pimpinan dengan bawahan yaitu tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan .
2. Perilaku arahan yang meliputi struktur tugas yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya ; apakah tugas – tugas telah disusun ke dalam suatu pola yang jelas, bagaimana pelaksanaannya dan bagaimana evaluasinya.
3. Kewibawaan pimpinan (authority), menyangkut optimalisasi kewenangan dalam pelaksanaan perintah.

Tabel : 4.12

## BIMBINGAN TERHADAP BAWAHAN

No	Bimbingan Terhadap Bawahan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Sering	20	24 %
2	Sering	26	31 %
3	Kadang – kadang	32	38 %
4	Tidak pernah	7	8 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12

Dari tabel 4.12 diatas yang mengungkapkan tentang tingkat frekuensi bimbingan dari pimpinan kepada bawahan terbukti dari 85 responden menyatakan bahwa 46 orang ( 55%) menyatakan sering ada bimbingan dari atasan sedangkan 39 orang ( 45 %) menyatakan tidak pernah. Jadi dapat disimpulkan bahwa di lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah sering ada bimbingan dari atasan kepada bawahan tentang tugas dan pekerjaannya.

Tabel : 4.13

## PEMBERIAN PEKERJAAN DILUAR KEDINASAN

No	Pemberian Pekerjaan Diluar Kedinasan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Sering	34	40%
1	Sering	21	25%
3	Kadang – kadang	18	21%
4	Tidak pernah	12	14%
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 13

Dari tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa 55 orang menyatakan bahwa atasan sering mencampur adukkan antar urusan kedinasan dengan urusan pribadi sedangkan 35 orang menyatakan bahwa atasan tidak pernah menyampuradukan urusan kedinasan dengan urusan pribadi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan di lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah sering menyampuradukan antara tugas pribadi dengan tugas dinas.

Tabel : 4.14

TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

No	Tanggung Jawab Pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Jelas	10	12 %
2	Jelas	19	22 %
3	Kurang Jelas	41	48 %
4	Tidak Jelas	15	18 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 14

Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa dari 85 responden sebagian 29 orang ( 34%) menyatakan bahwa pegawai mempunyai tanggung jawab yang jelas sedangkan 56 orang ( 66 % ) tidak mempunyai tanggung jawab yang jelas. Jadi dapat disimpulkan bahwa pegawai Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah belum mempunyai tanggung jawab pekerjaan secara jelas.

Tabel : 4.15

## HUBUNGAN BAWAHAN DAN ATASAN

No	Hubungan Bawahan & Atasan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Baik	21	25%
2	Baik	23	27 %
3	Kurang Baik	24	28%
4	Tidak Baik	17	20 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15

Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa 44 orang ( 52 % ) menyatakan hubungan antara bawahan dengan atasan berjalan baik. Sedangkan 41 orang ( 48% ) menyatakan hubungan antara atasan dengan bawahan tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah sudah berjalan dengan baik.

Tabel : 4.16

## PENGHARGAAN PIMPINAN KEPADA BAWAHAN

No	Penghargaan Pimpinan Kpd Bawahan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Dibutuhkan	15	18%
2	Dibutuhkan	30	35%
3	Kurang Dibutuhkan	28	33%
4	Tidak Dibutuhkan	12	14%
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 16

Dari tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa 45 orang ( 53%) menyatakan bahwa penghargaan pimpinan dibutuhkan, sedangkan 40 orang (47%) menyatakan tidak dibutuhkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah penghargaan dari pimpinan dibutuhkan. Dari beberapa wawancara dengan pegawai dan pejabat di Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah menyatakan bahwa penghargaan dibutuhkan untuk memacu prestasi kerja. Bentuk penghargaan bermacam – macam misalnya tepukan bahu, acungan jempol dll.

Tabel : 4.17

KETELADANAN PIMPINAN KEPADA BAWAHAN

No	Keteladanan Pimpinan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Sering	19	22%
2	Sering	22	26%
3	Kadang – kadang	20	24%
4	Tidak pernah	24	28 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17

Dari tabel 4.17 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa pimpinan di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah sering memberi keteladanan yaitu 41 orang ( 48 % ) sedangkan 44 orang ( 52%) menyatakan bahwa pimpinan di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah tidak memberi keteladanan yang baik kepada bawahan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah kurang memberi keteladanan yang baik kepada bawahan.

Tabel : 4.18

KEARIFAN ATASAN

No	Kearifan Atasan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Arif	12	14%
2	Arif	29	34%
3	Kurang Arif	13	15 %
4	Tidak Arif	31	36%
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 18

Dari tabel 4.18 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa 41 orang ( 48% ) menyatakan pimpinan arif dalam melaksanakan tugas sedangkan 44 orang ( 52 % ) menyatakan bahwa pimpinan ( atasan ) di lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah kurang arif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah kurang arif dalam memimpin dan melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan.

Tabel : 4.19

## KESEMPATAN BERPENDAPAT

No	Kesesuaian Pekerjaan dengan Perintah	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat diberi	17	20 %
2	Diberi	31	36%
3	Kadang – kadang	37	44 %
4	Tidak pernah	0	0 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 19

Dari tabel 4.19 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang menyatakan bahwa 48 orang (56%) menyatakan diberi kesempatan berpendapat sedangkan 37 orang (44%) tidak diberi kesempatan berpendapat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa atasan memberi kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat. Kelihatanya data ini kurang valid karena dari wawancara dengan beberapa pegawai di Lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah menjelaskan bahwa kesempatan berpendapat itu ada namun hanya sekedar wacana sedangkan ego pimpinan sangat tinggi dalam memutuskan permasalahan.

Tabel 4.20  
PEMBERIAN TUGAS DENGAN JELAS

No	Kesesuaian Pekerjaan dengan Perintah	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Jelas	16	19 %
2	Jelas	46	54%
3	Kurang Jelas	16	19 %
4	Tidak Jelas	7	8 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Dari tabel 4.20 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden 62 orang ( 73% ) menyatakan sangat jelas tentang tugas dari pimpinan sedangkan 23 orang ( 27%) menyatakan tidak jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah sangat jelas terhadap tugas yang diberikan oleh atasan.

Dari beberapa gambaran tersebut dapat dijelaskan bahwa gambaran kepemimpinan di Biro Umum Setda Propinsi jawa Tengah adalah masih kurang efektif. Oleh karena itu ketidak efektifan kepemimpinan ini patut diduga sebagai variabel yang mempengaruhi masih rendahnya tingkat kinerja para pegawai.

#### 4.1.3. Variabel Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk melakukan kegiatan dengan tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dan tujuan organisasi.

Untuk menjelaskan motivasi kerja ini digunakan indicator-indikator sebagai berikut: a. Kebutuhan berprestasi. b. Kebutuhan berafiliasi. dan c. Kebutuhan berkuasa.

Gambaran tingkat motivasi kerja para pegawai Buiro Umum setda Propinsi Jawa Tengah bisa dijelaskan dengan hasil penelitiannya sebagai berikut.

Tabel : 4.21

PENYELESAIAN TUGAS TEPAT WAKTU

No	Penyelesaian Tugas	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Tepat	20	24%
2	Tepat	26	31 %
3	Kadang – kadang	33	39%
4	Tidak pernah	6	7 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21

Dari tabel 4.22 dapat dilihat bahwa dari 85 responden 46 orang ( 55 %) menyatakan tepat waktu dalam menyelesaikan masalah sedangkan 39 orang ( 45%) menyatakan tidak tepat waktu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai dilingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah selalu tepat waktu dalam menyelesaikan masalah. Namun dari pengamatan peneliti para pegawai Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah banyak yang tidak tepat waktu dalam penyelesaian masalah, misalnya masalah tender pekerjaan ATK banyak yang mundur dari jadwal yang ditentukan.

Tabel : 4.22

## TINGKAT KEPUASAN TERHADAP HASIL KERJA

No	Hasil Kerja Memuaskan Diri Sendiri	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Memuaskan	12	14%
2	Memuaskan	18	21%
3	Agak Memuaskan	34	40 %
4	Tidak Memuaskan	21	25 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 22

Dari tabel 4.22 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden 30 oarng ( 35%) menyatakan puas dengan hasil pekerjaan. Sedangkan 55 orang ( 65%) menyatakan tidak puas dengan hasil pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai di lingkunagn Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah tidak puas dengan hasil pekerjaannya.

Tabel : 4.23

## HASIL KERJA MEMUASKAN ATASAN

No	Hasil Kerja Memuaskan Atasan	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Memuaskan	10	12 %
2	Memuaskan	29	34%
3	Agak Memuaskan	31	36%
4	Tidak Memuaskan	15	18%
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 23

Dari tabel 4.23 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden 39 (46%) orang menyatakan memuaskan sedangkan 46 orang (54%) menyatakan tidak memuaskan atasan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa para pejabat ( atasan ) di Biro Umum Setda Prop Jateng kurang puas dengan kerja bawahannya.

Tabel : 4.24

HASIL KERJA MEMUASKAN REKAN SEKERJA

No	Hasil Kerja Memuaskan Rekan Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Memuaskan	17	20 %
2	Memuaskan	23	27 %
3	Agak Memuaskan	24	28 %
4	Tidak Memuaskan	21	25 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 24

Dari tabel 4.24 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden 40 orang ( 47%) menyatakan puas sedangkan 45 orang ( 53%) tidak puas dengan rekan kerjanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah tidak puas dengan kinerja dari rekan – rekannya. Dari pengamatan peneliti terhadap para pegawai di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah bahwa ketidak puasan ini karena individualisme yang tinggi serta persaingan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi antar pegawai.

Tabel : 4.25

## PENGHARGAAN DARI ATASAN TERHADAP HASIL KERJA

No	Penghargaan Atasan Terhadap Hasil Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Sering	13	15 %
2	Sering	21	25 %
3	Kadang – kadang	26	31 %
4	Tidak Pernah	25	29 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 25

Dari tabel 4.25 terlihat bahwa dari 85 responden 34 orang ( 40%) menyatakan sering mendapat penghargaan dari atasan sedangkan 51 orang ( 60%) menyatakan bahwa mereka jarang mendapat penghargaan dari atasan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di Lingkungan Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah para pejabatnya jarang memberi penghargaan kepada bawahannya.

Tabel : 4.26

## PENINGKATAN HASIL KERJA

No	Peningkatan Hasil Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Meningkatkan	21	25 %
2	Meningkat	24	28%
3	Agak Meningkatkan	26	31%
4	Tidak Meningkatkan	14	16%
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 26

Dari tabel 4.26 terlihat bahwa dari 85 responden menyatakan 45 orang ( 53%) menyatakan bahwa ada peningkatan dalam pekerjaannya dari tahun ke tahun, sedangkan sisanya 40 orang ( 47%) menyatakan tidak ada peningkatan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai dilingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah ada peningkatan kinerja.

Tabel : 4.27  
HASIL KERJA MENINGKATKAN GAIRAH KERJA

No	Hasil Kerja Meningkatkan Gairah Kerja	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Setuju	9	11 %
2	Setuju	18	21%
3	Kurang Setuju	34	40%
4	Tidak Setuju	24	28 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 27

Dari tabel 4.27 terlihat bahwa dari 85 responden menyatakan bahwa 32 orang (32%) menyatakan bahwa setuju bahwa hasil kerja meningkatkan gairah kerja, sedangkan 58 orang ( 68%) menyatakan bahwa kurang setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah menyatakan bahwa hasil kerja tidak meningkatkan gairah kerja.

Tabel : 4.28

## PENGAKUAN KUALITAS KERJA REKAN KERJA

No	Kesesuaian Pekerjaan dengan Perintah	Frekuensi	Prosentase
1	Sangat Setuju	12	14 %
2	Setuju	30	35 %
3	Kurang Setuju	27	32 %
4	Tidak Setuju	16	19 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 28

Dari Tabel 4.28 dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang menyatakan setuju 42 orang ( 49% ) sedangkan 43 orang ( 51%) menyatakan tidak mendapat pengakuan dari rekan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di Lingkungan Biro Umum Setda Prop Jateng para pegawai merasa tidak mendapat penghargaan tentang kualitas kerja dari rekan kerja.

#### 4.1.4. Variabel Kemampuan Pegawai

Kemampuan pegawai adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, yang dapat diperoleh dari pendidikan maupun latihan. Kemampuan dalam penelitiannya menggunakan beberapa indikator sebagai berikut : Ketrampilan teknis administratif, Kemampuan konseptual dan Kemampuan interaksi kemanusiaan. Gambaran bagaimana tingkat kemampuan para pegawai di Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah bisa dilaporkan sebagai berikut.

Tabel : 4.29  
KETRAMPILAN TEKNIS ADMINISTRATIF

No	Tingkat Keterampilan	Frekuensi	Prosentase
1	Trampil	12	14 %
2	Cukup trampil	30	35 %
3	Kurang trampil	28	33 %
4	Tidak trampil	15	18 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 29

Dari tabel 4.29 dapat dilihat dari 85 responden menyatakan bahwa 42 ( 49%) yang menyatakan antara trampil dan cukup trampil, sedangkan 43 orang ( 51%) menyatakan kurang trampil dan tidak trampil. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat keterampilan teknis administratif para pegawai sebagian adalah antara kurang trampil dan tidak trampil. Dari wawancara dengan pegawai dan pejabat di lingkungan Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah menyatakan bahwa banyak formasi ( bidang pekerjaan ) yang tidak sesuai dengan background keilmuannya, hal ini mungkin yang membuat keterampilan teknis mereka tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

Tabel : 4.30

## KETRAMPILAN KONSEPTUAL

No	Tingkat ketrampilan konseptual dalam pekerjaan	Frekuensi	Prosentase
1	Trampil	19	22 %
2	Cukup trampil	15	18 %
3	Kurang trampil	37	44 %
4	Tidak trampil	14	16 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 30

Pada tabel 4.30 diatas dapat dilihat bahwa dari 85 responden yang menyatakan 34 orang ( 40 % ) menyatakan antara trampil dan cukup trampil. Sedangkan 54 orang ( 60 % ) menyatakan antara kurang trampil dan tidak trampil. Sehingga dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat ketrampilan konseptual para pegawai pada umumnya adalah antara kurang trampil dan tidak trampil.

Tabel : 4.31

## KETRAMPILAN HUBUNGAN KEMANUSIAAN

No.	Tingkat Ketrampilan Berhubungan	Frekuensi	Prosentase
1	Trampil	15	18 %
2	Cukup trampil	30	35 %
3	Kurang trampil	25	29 %
4	Tidak trampil	15	18 %
	Total	85	100 %

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 31

Dari tabel 4.31 dapat dilihat dari 85 responden menyatakan bahwa 45 ( 53%) yang menyatakan antara trampil dan cukup trampil, sedangkan 40 orang ( 47%) menyatakan kurang trampil dan tidak trampil. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat ketrampilan hubungan kemanusiaan para pegawai sebagian adalah antara cukup trampil dan trampil.

## 4.2 Uji Hipotesis

### 4.2.1. Hubungan antara Kinerja dengan kepemimpinan, kemampuan dan motivasi.

Tabel 4.32

Hubungan Kepemimpinan, kemampuan dan motivasi dengan Kinerja

	kepemimpinan	Kemampuan	Motivasi
Kinerja	0,608	0,418	0,557

Uji rank kendall menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi kepemimpinan dan kinerja sebesar 0,608 dengan tingkat signifikan 0,000. Ini berarti ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Uji hipotesis ini menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi motivasi dengan kinerja sebesar 0,557 dengan tingkat signifikan 0,000. Ini berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Uji ini juga menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi kinerja dengan kemampuan sebesar 0,418 dengan tingkat signifikan 0,000. ini berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara kinerja dengan kemampuan pegawai. Menurut Singgih Santoso(2003), “ angka korelasi di atas 0,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedangkan dibawah 0,5 menunjukkan korelasi yang lemah. Secara umum dapat dikatakan

bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepemimpinan, kemampuan, dan motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai.

Analisis hubungan keempat variable ini diperkuat dengan terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan diantara Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan Pegawai secara bersama-sama dengan Kinerja, yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $W = 0.942$ .

Dari hasil pengujian hubungan ganda antara variabel independen kepemimpinan, variabel motivasi, variabel kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai dengan Konkordasi Kendall mempunyai koefisien korelasi 0,942. sedangkan nilai hitung Chi Square sebesar 240,246 sehingga untuk mengetahui tingkat signifikan perlu konsultasikan dengan harga tabel kritis dengan tingkat kepercayaan 95% dan degree of freedom ( $df=3$ ) adalah 0,782. Karena nilai hitung Chi Square ( $240,246 > 0,782$ ) maka dapat disimpulkan ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan. Dari uji korelasi konkordasi Kendall tersebut telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang kuat. Artinya apabila pegawai dalam melaksanakan tugas didukung dengan gaya kepemimpinan efektif, didukung dengan kemampuan yang memadai dan motivasi kerja yang tinggi, diprediksi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### 4.2.2. Determinasi

Korelasi koefisien diterminasi Adjusted  $R^2$  sebesar 0,668. Hal ini terjadi karena variabel kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh ketiga variabel penelitian. Akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar model. Dari tabel 4.35 telah dapat diinterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi, variabel kemampuan pegawai mempengaruhi kinerja sebesar 60,68 % sedangkan 39,32% ditentukan oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Untuk melihat lebih detail bisa dilihat tabel dibawah ini.

#### 4.2.3. Korelasi Parsial

Tabel 4.33

Matrik Korelasi Parsial

Control Variables			Kepmimpinan	Motivasi	Kemampuan
Kinerja	Kepmimpinan	Correlation	1,000	,283	,338
	Motivasi	Correlation	,283	1,000	-,242
	Kemampuan	Correlation	,338	-,242	1,000

Hasil pengujian koefisien korelasi parsial menunjukkan bahwa secara rinci terlihat bahwa variabel kepemimpinan selain mempunyai hubungan positif dengan kinerja juga mempunyai hubungan positif dengan kemampuan (0.338) dan dengan motivasi (0.283). Sedangkan antara kemampuan dan motivasi ternyata hubungannya tidak signifikan. Hasil uji ini telah membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut apabila dihubungkan secara bersama – sama mempunyai korelasi koefisien yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

## Kesimpulan

Dalam penelitian berkaitan dengan hubungan antar variable dalam hal ini hubungan antar variable gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi pegawai dengan variable kinerja, diperoleh data dari 85 responden. Hasil data yang ada diolah guna untuk analisis. Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis korelasi tunggal dan korelasi ganda.

Dari analisis data diperoleh kesimpulan:

1. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah.
2. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah
3. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi pegawai dengan kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah
4. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variable gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai dan motivasi pegawai secara bersama-sama dengan kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah.

Dari hasil analisis tersebut diatas menguatkan beberapa teori yang dijadikan acuan dalam penelitian ini. Sebagai penekanan dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi pegawai mempunyai hubungan dengan kinerja. Hal ini menyiratkan perlunya memperhatikan ketiga factor yang mempunyai hubungan kuat dengan kinerja pada organisasi terutam pada Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Rendahnya kinerja pegawai merupakan permasalahan yang menarik, dalam penelitian ini permasalahan tersebut diangkat oleh penulis sebagai bahan kajian dan analisis mengingat pada era reformasi dan otonomi kinerja pegawai merupakan penentu keberhasilan implementasi otonomi daerah.

Rendahnya kinerja Pegawai Biro Umum Setda Prop Jawa Tengah, berdasarkan asumsi penulis sangat erat kaitannya dengan faktor Gaya Kepemimpinan yang kurang efektif, faktor motivasi kerja pegawai yang rendah dan faktor kemampuan pegawai yang dirasakan masih kurang memadai, sehingga ketiga variabel tersebut mempunyai implikasi terhadap kinerja pegawai.

Atas dasar permasalahan tersebut diatas, kemudian dilakukan penelitian di lapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada responden yang dipertajam dengan indepth interview kepada pejabat maupun para pegawai di Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah. Selanjutnya data ordinal yang terkumpul di olah dengan Statistik Nonparametrik Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan Konkordasi Kendall.

Hasil penelitian dan uji hipotesis Rank Kendall maupun Konkorsi Kendall terbukti mempunyai koefisien korelasi signifikan, yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terbukti antara variabel Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai mempunyai hubungan positif dan signifikan. Koefisien korelasi Kendall's Tau-b sebesar

0,608 dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai hubungan terhadap rendahnya kinerja pegawai, atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja dapat diterima.

2. Terbukti hubungan yang positif signifikan antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,557 dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara motivasi dengan kinerja dapat diterima.
3. Terbukti hubungan yang positif signifikan antara variabel kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,418 dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kemampuan pegawai mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kemampuan pegawai dengan kinerja dapat diterima.
4. Terbukti hubungan yang positif signifikan antara variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan pegawai secara bersama-sama dengan kinerja pegawai dengan bukti koefisien korelasi Kendall's Tau sebesar 0,942 dengan tingkat signifikansi 0,000 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepemimpinan, motivasi dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai.
5. Sedangkan koefisien determinasi Adjusted R.2 sebesar 66,8% artinya kinerja pegawai ditentukan oleh ketiga variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan

kemampuan pegawai sebesar kira-kira 66,8%. Sedangkan sisanya 39,2% dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar variabel penelitian yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasar teori yang dibangun dalam penelitian ini, setelah dilakukan penelitian dan dianalisis dan diuji baik secara empiris maupun statistik ternyata benar dan terbukti.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mendorong terciptanya prestasi kerja pegawai.

### **a. Kinerja Pegawai**

- (1) Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas antara unit atau bagian yang terkait.
- (2) Untuk mempercepat kelancaran tugas perlu dibuatkan standar kerja kepada semua pegawai, agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan serta mudah dievaluasi.
- (3) Perlu dibuatkan uraian tugas masing – masing pegawai yang memperjelas wewenang dan prosedur pelaksanaannya.

### **b. Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik , harus berpegang teguh pada prinsip – prinsip kepemimpinan yang baik, salah satunya

adalah sesuai dengan ajaran Ki Hajar Dewantoro yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing madyo Mangun Karso dan Tut wuri Handayani.

c. Motivasi Kerja

Perlu dibangun sistem pengembangan karier atau pola karier pegawai secara jelas didasarkan pada kompetisi yang sehat serta kinerja pegawai

d. Kemampuan pegawai

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, serta daya kreatifitas para pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam diklat yang frekuensinya lebih dititik beratkan hal – hal yang bersifat teknis dan administratif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bohari, H, 1982, Pengawasan Keuangan Negara, Rajawali Pers, Jakarta.
- de Yango, Mario, 1991, Akuntabilitas, Jakarta.
- Ermaya Suradinata, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, PT Gramedia Pustaka, Jakarta
- Flippo, Edwin, 1993. Manajemen Personalialia, Tehnik dan Konsep Modern, Erlangga Jakarta
- Furchan, Atief, 1992, Pengantar Metode Penelitian Kualitatif, Usaha Nasional, Surabaya.
- Henry Simamoro, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2001, Jakarta.
- Handoko, Hani, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, 1997, Jakarta.
- Inpres No. 15 tahun 1983, Jakarta.
- Keppres No. 18 Tahun 2000, Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang Daerah, Jakarta.
- Keppres No. 42 Tahun 2000, Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang Daerah, Jakarta.
- Malahayu SP Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2000, Jakarta.
- Nawawi, Hadawi, H, 1994, Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah, Erlangga, Jakarta.
- Paul, Samuel, 1991, Akuntabilitas, Jakarta.
- Perda Propinsi Jateng No. 2 Tahun 2001, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Setda Jateng, 2001.
- Robins, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, Penerbit Jakarta
- Salindeko, John, 1994, Pengawasan Melekat, Bumi Aksara, Ujung Pandang.
- Singarimbun, Masri, Sofian Effendi, 1987. Metode Penelitian Survei, Yogyakarta.
- Suadi, Arief, Ph.D, 1995, Sistem Pengendalian Manajemen, BPFLE, Yogyakarta.
- Sujamto, Ir., 1987, Aspek-aspek Pengawasan di Indonesia, Sinar Grafika, Jakarta.