658.4092
DAR
P

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI IAIN WALISONGO SEMARANG

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajad Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi Magister Administrasi Publik

Diajukan oleh :

NAMA : AHMAD DARODJI

NIM : D4E. 000005

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI IAIN WALISONGO SEMARANG

Dipersiapkan dan disusun oleh

AHMAD DARODJI

D4E.000005

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 31 Maret 2002

Pembimbing I

Prof. Drs. Y. WARELLA , MPA, PhD

Penguji I

Dra. TRI KADARWATI, SU

Pembimbing II

Drs. ALI MUFIZ, MPA

Penguji II

Dra. SUSI SULANDARI, M.Si.

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister
Tanggal : 31 Maret 2002

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik
Universitas Diponegoro Semarang

Prof. Drs. Y. WARELLA , MPA, PhD

HALAMAN PERSEMBAHAN

Semboyan :

Tiada kata terlambat untuk mencari ilmu karena agama kita mengajarkan " tuntutlah ilmu sejak masih di ayunan sampai ke liang lahat . Allah menempatkan orang yang beriman dan berilmu pada derajat yang tinggi ".

Tesis ini kuhadiahkan untuk :

1. *Istriku MUSBANDIYAH yang telah memberikan bantuan dan dorongan.*
2. *Anak-anakku ANIS, SUNI, FIKRI, AFINA dan FATONI yang telah memahami pentingnya memberikan dorongan dalam hal ini.*
3. *Ayah dan ibu tercinta yang membimbing sejak kecil dengan penuh kasih sayang.*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penyusun panjatkan kehadirat Ilahi Rabbi atas perkenan-Nya penyusun telah dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Tesis dengan judul **PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN IAIN WALISONGO SEMARANG** ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian studi pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik.

Meskipun penyusun telah mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki, namun penyusun menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu penyusun membuka tangan lebar-lebar terhadap kritik yang disampaikan guna penyempurnaan lebih lanjut.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, saran dan kritik dari Bapak Prof. Drs. Y.WARELLA, MPA, PhD dan Bapak Drs. H..ALI MUFIZ, MPA sebagai Dosen Pembimbing, yang telah diberikan dengan penuh kesabaran dari awal sampai selesai.

Begitu pula penyusun sampaikan terima kasih kepada :

1. Yth. Ibu. Dra.TRI KADARWATI, SU selaku penguji pertama, yang selain menguji sekaligus juga memberikan bimbingan, kritik dan saran guna penyempurnaan tesis ini.

2. Yth. Ibu. Dra. SUSI SULANDARI, MSi selaku penguji kedua yang juga dengan penuh pengertian memberikan masukan-masukan yang sangat berguna untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Para Dosen serta segenap Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu serta berbagai bantuan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penyusun selama studi.
4. Segenap pihak yang belum disebutkan di atas yang juga telah memberikan bantuan kepada penyusun baik langsung maupun tidak langsung.

Semoga semua bantuan tersebut dicatat sebagai amal shalih dan mendapatkan balasan yang sebaik-baiknya dari Allah SWT. Jazakumullahu khairan katsira. Amin.

Akhirnya penyusun berharap agar tesis ini bermanfaat sesuai yang diharapkan.

Semarang, 4 April 2002
Penyusun

Ahmad Darodji

ABSTRAKSI

Berlakunya Undang-Undang Otonomi Perguruan Tinggi yang akan efektif pada Tahun 2003 mendatang, mempunyai implikasi terhadap lembaga Perguruan Tinggi Negeri termasuk Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang. Untuk menyongsong Paradigma Otonomi tersebut, salah satu hal yang harus segera dipersiapkan adalah melakukan upaya meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif dan efisien.

Meskipun kenyataan di lapangan menunjukkan kinerja pegawai Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang masih belum maksimal. Hal ini dikarenakan masih dapat bergesernya model sentralistik ke arah yang partisipatif, sehingga kurang tepat lagi untuk dipertahankan, faktor lain rendahnya motivasi kerja pegawai, dan tingkat kemampuan pegawai.

Tipe penelitian yang penulis gunakan adalah eksplanatori (penjelasan). Adapun teknik pengambilan sampel adalah *purposive random sampling*, dengan jumlah sampel sebesar 50 pegawai. Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif. Uji hipotesis menggunakan uji statistik koefisien korelasi Kendall,s Tau dan Konkordansi Kendall,s.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel prestasi kerja dengan motivasi kerja pegawai, dengan koefisien korelasi sebesar 0,931 dengan tingkat signifikansi 96,5%. Sedangkan hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepemimpinan dengan koefisien korelasi sebesar 0,921 dengan tingkat signifikansi 97,2%. Dan hubungan antara variabel prestasi kerja pegawai dengan kemampuan dengan koefisien korelasi sebesar 0,914 dengan tingkat signifikansi 97,7 %. Selanjutnya besarnya pengaruh ketiga variabel independent terhadap variabel prestasi kerja pegawai diketahui melalui koefisien determinasi sebesar 702 atau 49,28 sedangkan kisaran 50,72% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak di kaji dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil di atas, penulis memberikan rekomendasi :

a. Prestasi kerja 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 melakukan evaluasi.
3. Perlu dibuatkan uraian tugas masing-masing pegawai yang memperjelas wewenang dan prosedur pelaksanaannya.

b. Motivasi Kerja

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

c. Kepemimpinan

Pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik salah satu di antaranya yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani.*

d. Kemampuan Pegawai

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, serta daya kreatifitas para pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan berbagai Diklat yang dititik beratkan hal-hal yang bersifat teknis

ABSTRACT

The implementation of The Goverment Regulation number 60 and number 61, 1999 have implication toward State University Institution, including Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang. In order to confront this paradigm, IAIN should prepared immediately by doing some effort in improving staff ability to achieving an effective and efficient organization's performance.

In general, staff performance in IAIN Walisongo Semarang is still low because it does not implement participative leadership. The other factors are the staff's job motivation is low and the skill and capability of the staff is relatively insufficient.

This research uses the methods of explanatory. Sample technique is purposive random sampling by using 50 staff as the samples. Data is analized in quantitatively as well as qualitatively. Hypotheses tested by coefficient statistical test, Kendall's correlation and Kendall's Concordance.

Based on research's results, it is proved that there is a significant relation between job achievement and staff's job motivation variables by correlation coefficient of 0,931 at significant level of 0,000. The relation between job achievement and leadership variables is showed by correlation coefficient of 0,921 at significant level of 0,000. And the relation between job achievement and skill variables is showed by correlation coefficient of 0,914 at significant level of 0,000. Furthermore, the values of the influence of three independent variables toward staff's job achievement variables are determined by coefficient of determination of 702 or 49,29 %. However the rest 50,71 % of it is influenced by other factors that are not concern with this study. According to the results above, the writer propose a recommendation as follows :

a. Improving Staff's Job Achievement
   1. Improving the cooperation and coordination in conducting tasks between unit or collective divisions.
   2. In order to speed task fulfillment, it is important to make job standard for all staffs to avoid multiple task being taken and to facilitate evaluation
   3. It's important to make task schedule for each staff in order to clarify the authorization and procedure of operation.

b. Improving Job Motivation
   To improve motivation, it's important to establish a system of career development or career pattern of the staff transparently according to the fair competition of staff's performances.

c. Leadership Style
   The leader should be a good role model and must endorse a good leadership's principles, such as Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso and Tut Wuri Handayani.

d. Improving Capacity
   In order to improve staff's capability and creativity, it's important to enggage various training that focused mostly on technical matters

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN ii
HALAMAN PENGESAHAN..... iii
HALAMAN PERSEMBAHAN..... iv
KATA PENGANTAR v
ABSTRAKSI vii
ABSTRAC ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii

BAB. I PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah 1

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah 10

C. Tujuan Penelitian 11

D. Kegunaan Penelitian 12

BAB. II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori 13

A.1. Prestasi Kerja 13

A.2. Motivasi Kerja 16

A.3. Kepemimpinan 28

A.4. Kemampuan Pegawai..... 30

A.5 Hubungan Motivasi dengan Prestasi kerja 34

A.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Prestasi kerja 35

A. 7 Hubungan Kemampuan Pegawai dengan Prestasi Kerja 36

B. HIPOTESIS 37

BAB. III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian 38

B. Ruang Lingkup Penelitian 38

C. Lokasi Penelitian 39

D. Variabel Penelitian :

1. Definisi Konseptual 40

2. Definisi Operasional 41

E. Jenis dan Sumber Data 41

F. Instrumen Penelitian 42

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel..... 43

H. Teknik Pengumpulan Data..... 45

I. Teknik Analisa Data 46

BAB. IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian 51

A.1 Prestasi Kerja Pegawai 51

A.2 Motivasi Kerja 55

A.3 Kepemimpinan 58

A.4. Kemampuan Pegawai 61

B. UJI HIPOTESIS

B.1 Uji Normalitas 65

B.2 Uji Validitas dan Reliabilitas 67

B.3 Hubungan Tunggal Antara Motivasi dengan Prestasi kerja (Rank Kendall)..... 67

B.4 Hubungan Tunggal antara Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja (Rank Kendall) 68

B.5 Hubungan Tunggal antara Kemampuan Pegawai dengan Prestasi Kerja (Rank Kendall)..... 69

B.6 Hubungan Ganda antara Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Kemampuan Pegawai dengan Prestasi Kerja (Konkordansi Kerndall) 70

C. DISKUSI..... 71

BAB.V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. SIMPULAN 73

B. REKOMENDASI..... 74

DAFTAR PUSTAKA..... -

LAMPIRAN-LAMPIRAN..... -

DAFTAR TABEL

Tabel. III.1	Jumlah Populasi dan Sampel	51
Tabel.IV.1	Kejelasan Wewenang	60
Tabel.IV.2	Kerjasama Pegawai Dalam Pelaksanaan Tugas	61
Tabel.IV.3	Tingkat Transparansi dalam Tugas.....	62
Tabel.IV.4	Target Penyelesaian Tugas	63
Tabel.IV 5	Kebutuhan Penyegaran Tempat Kerja.....	64
Tabel.IV.6	Pengakuan Kinerja Pegawai	65
Tabel IV.7	Tingkat Hubungan Pimpinan dengan Bawahan	66
Tabel.IV.8	Tingkat Kejelasan Perintah	67
Tabel IV.9	Tingkat Keterlibatan bawahan dalam Pengambilan Keputusan ...	68
Tabel.IV10	Tingkat Pendidikan Pegawai	69
Tabel IV.11	Tingkat Kersempatan Mengikuti Diklat.....	70
Tabel.IV.12	Tingkat Pemahaman Terhadap Tugas.....	71
Tabel.IV.13	Uji Normalitas data.....	73
Tabel.IV.14	Hubungan Tunggal Motivasi dengan Prestasi Kerja (Rank Kendall)	74
TabelIV.15	Hubungan Tunggal Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja (Rank Kendall)	76

Tabel.IV.16 Hubungan Kemampuan dengan Prestasi Kerja (Rank Kendall) 78

Tabel.IV.17 Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Kemampuan dengan Prestasi Kerja (Konkordansi Kendall)..... 79

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo sebagai Perguruan Tinggi dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan arus globalisasi. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum. Kebijakan Pemerintah tersebut telah mengisyaratkan adanya suatu persaingan yang kompetitif antar Lembaga Pendidikan Tinggi baik negeri maupun swasta yang ada di masing-masing daerah. Sehingga diharapkan proses belajar-mengajar akan dapat menghasilkan lulusan sarjana yang memenuhi standar nasional sesuai dengan ilmu pengetahuan yang di dalami.

Kelancaran proses belajar-mengajar di perguruan tinggi ditentukan oleh tiga faktor, yaitu faktor mahasiswa, dosen dan karyawan. Karyawan mempunyai fungsi memberikan pelayanan terhadap mahasiswa, administrasi serta menyediakan dan menyiapkan segala kebutuhan kegiatan belajar-mengajar para dosen. Sehingga peranan dalam bidang administrasi akan sangat menentukan kualitas

UPT-PUSTAK-UNDIP

produk pendidikan, karena administrasi mempunyai hubungan yang sangat signifikan terhadap kelancaran proses belajar-mengajar.

Sebagaimana yang telah dikemukakan John Keneth Galbrait (1971) bahwa pendidikan adalah *human investmen* dimana pendidikan merupakan investasi dan barang konsumtif. Keberhasilan pembangunan yang dilaksanakan oleh negara yang sedang berkembang termasuk bangsa Indonesia telah banyak membawa perubahan-perubahan terhadap fungsi pemerintah ke arah yang lebih baik. Perubahan tersebut tidak lepas dari peran birokrasi yang ada di masing-masing perguruan tinggi. Hal ini disebabkan kelancaran pelaksanaan dan penyelenggaraan suatu organisasi pemerintahan maupun swasta sangat tergantung dari kesempurnaan birokrasi dalam menentukan sikap dan tindakan secara profesional.

Perhatian terhadap pegawai dalam lingkungan organisasi publik guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien sangat diperlukan, di samping pembinaan yang dilaksanakan terus menerus. Pembinaan yang tepat akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Misalnya bagaimana seorang pemimpin mampu mendorong pegawai untuk melakukan kegiatan yang lebih giat, serta meningkatkan kemampuan mereka, karena pada hakekatnya manusia menurut Hadari Nawawi, (2001:350-351) adalah makhluk individu dan makhluk sosial. Hakikat individualitas menunjuk bahwa di samping memiliki kesamaan fisik dan

psikologi, ternyata setiap manusia memiliki pula perbedaan dalam kedua substansi tersebut, sehingga menjadikan individu tidak sama satu dengan yang lain. Sedang hakekat sosialitas menunjuk pada realisasi dan aktualisasi diri setiap manusia sebagai individu membutuhkan dan tidak dapat melepaskan diri antara yang satu dengan yang lainnya. Kondisi saling membutuhkan dan saling memiliki ketergantungan itu menjadikan manusia sebagai makhluk sosial, yang memerlukan kehidupan bersama dalam kebersamaan untuk dapat hidup secara manusiawi. Kehidupan bersama dalam kebersamaan itu disebut masyarakat. Realisasi dan aktualisasi diri sebagai individu dalam kehidupan bersama dan kebersamaan, terikat secara intensif pada nilai-nilai atau norma-norma, baik yang diciptakan sendiri oleh manusia maupun yang berasal dari penciptanya.

Suasana psikologis seorang pegawai sebagai individu dalam masyarakat organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaan. Suasana psikologis itu terlihat dalam semangat atau gairah yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempat bekerja. Dari segi psikologi kenyataan menunjukkan bahwa bersemangat atau tidak bersemangat seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sangat dipengaruhi oleh motivasi dari dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan aktivitas. Selain faktor motivasi, faktor

kepemimpinan juga menentukan keberhasilan suatu organisasi, artinya untuk dapat mencapai tujuan organisasi, diperlukan seoarang pimpinan untuk mengatur atau mengkoordinir ke arah tujuan yang akan di capai. Hal ini terjadi karena mereka menyadari akan kekurangan dirinya. Pemimpin dan kepemimpinan dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi. Sedangkan menurut Miftah Thoha (2000:226) kepemimpinan menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Kepemimpinan dibutuhkan karena adanya keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Untuk menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dan betapa manusia membutuhkannya sampai ada pendapat yang mengatakan bahwa dunia atau umat manusia di dunia ini pada hakikatnya ditentukan oleh beberapa orang saja, yakni yang berstatus sebagai pemimpin. Misalnya perguruan tinggi ada Rektor, Pembantu Rektor, Dekan dan sebagainya. Tidak salah bila dikatakan bahwa sebenarnya merekalah yang menentukan dalam berbagai hal pada perguruan tinggi tersebut.

Selain kedua faktor di atas, yang tidak kalah pentingnya adalah faktor pendidikan dan pelatihan. Hal ini dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan

kepribadian manusia. Pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedang pelatihan (*training*) sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*practice atau exercise*) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Sedangkan latihan ialah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu, misalnya. latihan mengoperasionalkan komputer, mengisi formulir daftar gaji, menjadi M.C untuk upacara dan sebagainya.

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan kegiatan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkait dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan orientasi atau penekanannya adalah pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*). Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan pendidikan meliputi ketiga area kemampuan tersebut *(kognitif, efektif, dan psikomotor*) memperoleh perhatian yang seimbang. Oleh karena orientasi kepada pelaksana tugas serta kemampuan khusus pada sasaran, maka jangka waktu pelatihan itu pada umumnya lebih pendek dari pada

pendidikan. Demikian pula metode belajar-mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih inovatif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau "gelar". Perbedaan-perbedaan tersebut tidaklah seperti hitam dan putih, prakteknya sangat fleksibel, dimana batas antara pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu tidak ada garis yang tegas.

Berbagai faktor tersebut di atas mempunyai implikasi terhadap rendahnya mutu pendidikan. Seperti dikemukakan oleh Djunaidi, (2000:9-13) pelayanan karyawan dalam proses belajar-mengajar kaitannya dengan transformasi pendidikan di IAIN Walisongo sehingga hasilnya atau prestasi kerjanya belum bisa maksimal. Hal ini disebabkan adanya kekuatan penghambat sebagai berikut :

1. Kurangnya rasa tanggung jawab pegawai;
2. Kurangnya keterampilan pegawai;
3. Lemahnya sistem pengawasan;
4. Kurangnya keteladanan atasan langsung;
5. Rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai;
6. Kurangnya pemahaman peraturan kepegawaian.

Adapun uraian masing-masing faktor di atas dapat dijelaskan sebagaimana tersebut di bawah ini :

1. Kurangnya Rasa Tanggung Jawab Pegawai

Rasa Tanggung jawab yang benar bagi pegawai adalah mutlak diperlukan dalam rangka mencapai keberhasilan kerja. Kurangnya rasa tanggung jawab akan menjadi salah satu penyebab dan penghambat dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Sekalipun jumlah pegawai seimbang dengan besarnya volume kerja yang akan diselesaikan, apabila rasa tanggung jawab yang ada pada pegawai masih rendah, maka akan dipastikan produktivitas kerja tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat sering terlambatnya berbagai surat/usulan ke unit terkait, seperti halnya usulan Surat Keputusan Dosen Honorarium, *kemeng,* dan lain sebagainya. Sehingga mengakibatkan terlambatnya proses pembuatan surat keputusan tersebut.

2. Kurangnya Keterampilan Pegawai

Terbatasnya ketrampilan pegawai dalam melaksanakan tugas, akan dapat menghambat kelancaran pencapaian kinerja yang diinginkan. Ketidak tepatan dan ketidak cepatan menyelesaikan tugas tergantung pada keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kualitas sumber daya manusia akan dapat dilihat melalui tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan. Ini berarti bahwa apa yang dikerjakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki oleh pekerja itu. Pekerjaan yang berkualitas bukan hanya diukur dengan selesainya pekerjaan, akan tetapi

ketepatan waktu sesuai yang dikehendaki. Syarat kualitatif itu antara lain ditandai dengan adanya kemampuan, kecakapan, keterampilan seseorang yang mencerminkan pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan.

3. Lemahnya Sistem Pengawasan dan Sanksi

Ada tiga bentuk pengawasan yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat. Dari ketiga bentuk tersebut, paengawasan melekat merupakan bentuk pengawasan yang paling utama dan yang paling cepat untuk dilaksanakan.

Pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung kepada bawahannya. Hal ini berarti apa bila ada penyimpangan akan segera diketahui dan diambil tindakan. Akan tetapi karena adanya rasa enggan, atau mungkin atasan langsung tersebut tidak dapat memberikan contoh tauladan yang baik kepada bawahannya, yang bersangkutan tidak berani menegur apa lagi memberi sanksi kepada bawahan yang kurang disiplin.

4. Kurangnya Keteladanan Atasan Langsung

Sebagai pejabat setingkat apapun, tingkah laku, ucapan, etos kerja dan kedisiplinan selalu terlihat oleh bawahannya. Oleh sebab itu setiap atasan langsung harus dapat memberikan contoh yang baik kepada anak buahnya. Atasan langsung yang tidak memberikan contoh yang baik kepada bawahannya akan mengalami kesulitan apabila mengajak

bawahannya bekerja yang lebih produktif, lebih disiplin. Di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo masih ada sebagian pejabat yang kurang menepati jam kerja, kurang produktif, sehingga belum dapat dijadikan contoh yang baik bagi pegawainya. Keadaan yang demikian akibatnya berdampak yang sangat luas, pegawai sering membandingkan kinerja atasannya yang dinilai kurang mendukung untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada di bawahnya.

5. Rendahnya Tingkat Kesejahteraan Pegawai

Gaji pegawai dirasa belum dapat mendukung peningkatan kedisiplinan pegawai, sekalipun perbaikan gaji sudah berulangkali dilakukan oleh pemerintah . Oleh karena itu perlu diupayakan menambah kesejahteraan pegawai dengan menggunakan sumber di luar gaji. Selama ini di IAIN Walisongo dengan menggunakan dana dari DIK-S dapat memberikan insentif pegawai sekalipun masih jauh dari yang diharapkan, sehingga belum dapat memberikan arti untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini dapat mempengaruhi semangat kerja, etos kerja dan kedisiplinan kerja pegawai.

6. Kurangnya Pemahaman Peraturan Kepegawaian

Pegawai negeri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, dituntut untuk dapat memberikan pelayanan secara cepat dan tepat. Pegawai harus beramsumsi bahwa memberikan pelayanan yang cepat dan tepat

merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Hal tersebut merupakan cerminan bahwa pegawai memahami terhadap hak dan kewajiban pegawai yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian. Tanpa memahami peraturan-peraturan kepegawaian mereka tidak akan mengetahui mana tugas yang menjadi tanggung jawabnya, hak, mana kewajiban dan mana larangan.

Sebagian karyawan IAIN Walisongo Semarang belum memahami peraturan kepegawaian dengan baik. Dengan jumlah pegawai yang tersebar di berbagai fakultas dan unit-unit lain tersebut, ternyata kebanyakan personil tidak mempunyai suatu deskripsi yang jelas terutama pada kalangan staf. Tidak adanya pengukuran tingkat prestasi kerja pada setiap unit menyebabkan tidak meratanya beban pekerjaan yang dipikul oleh setiap bagian atau unit. Akibatnya prestasi kerja tidak maksimal. Keadaan di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Atas dasar uraian yang dikemukakan dalam latar belakang telah dapat diidentifikasi bahwa masalah dalam penelitian ini adalah : RENDAHNYA PRESTASI KERJA PEGAWAI ADMINISTRASI IAIN WALISONGO SEMARANG

Dari identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja pegawai ?
2. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan prestasi kerja pegawai ?
3. Apakah ada hubungan antara kemampuan dengan prestasi kerja pegawai ?
4. Apakah ada hubungan secara bersama antara variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan kemampuan pegawai dengan prestasi kerja pegawai.

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengungkapkan kelemahan pada komponen karyawan yaitu dari sisi prestasi kerja.
2. Menganalisis hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja
3. Menganalisis hubungan kepemimpinan dengan prestasi kerja
4. Menganalisis hubungan antara kemampuan pegawai dengan prestasi kerja
5. Menganalisis hubungan motivasi, kepemimpinan dan kemampuan pegawai secara bersama-sama dengan prestasi kerja.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Adapun kegunaan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk dijadikan sebagai bahan dalam menyusun strategi peningkatan prestasi kerja pegawai.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A.1 Prestasi Kerja

Dalam penelitian ini penulis mengkonsentrasikan pada aspek prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam pembahasan ini tidak lepas dari teori-teori yang berhubungan dengan prestasi kerja. Secara umum pengertian prestasi kerja adalah hasil atau kemampuan yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kriteria yang berlaku untuk jenis pekerjaan tertentu. Pandangan di atas nampaknya telah dipertajam oleh As'ad, Moh, (1991) yang mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja yang disertai kualitas dan kuantitas dalam jangka waktu tertentu. Dari pengertian tersebut dapat ditarik pengertian bahwa prestasi merupakan hasil atau kinerja seorang pegawai yang diukur baik dari jumlah maupun kualitas, kriteria, dan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Sedangkan Manullang, (1999:34) dalam bukunya Dasar-dasar Manajemen menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kedua konsep prestasi kerja di atas walaupun terdapat perbedaan akan tetapi mempunyai kesamaan tentang pengertian prestasi, di mana telah dapat diambil suatu

pengertian bahwa kedua pandangan tersebut menekankan pada dimensi tingkat pencapaian hasil kerja baik dilihat dari kuantitas maupun kualitas.

Pendapat di atas telah dipertajam dengan pendapatnya Bailey R.W. (1982). Dalam buku tersebut ia memberi batasan bahwa prestasi kerja adalah hasil dari pola-pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dengan demikian telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja pegawai dalam penelitian ini adalah kemampuan yang dapat dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, menurut Sudiro, (1991:43) adalah :

a. Upaya yang baik
b. Pekerjaan yang aman serta ekonomi
c. Kesempatan untuk maju
d. Kondisi kerja yang aman dan menarik
e. Rekan kerja yang kompak
f. Pengaruh dan perintah yang wajar
g. Pimpinan yang adil dan bijaksana
h. Adanya penghargaan terhadap kerja sama yang dijalankan.

Mc. Comick dan Tiffin, (1999:66) dalam bukunya menyatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja :

1. Faktor individual yang meliputi :
   a. Fisik,
   b. Kepribadian,
   c. Sikap,
   d. Motivasi,
   e. Umur,
   f. Pendidikan
   g. Pengalaman
2. Faktor situasional yaitu Situasional fisik misalnya kondisi perlengkapan kerja, penataan ruang kerja, dan keadaan lingkungan fisik.

Menurut Steers, (1985:147) ada beberapa faktor yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap prestasi kerja individu dalam suatu organisasi dan ini merupakan suatu fungsi gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

a) Kemampuan, perangai, dan minat sesorang pekerja;
b) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan
c) Tingkat motivasi pekerja

Untuk menciptakan kondisi dan situasi kerja yang memungkinkan bagi pegawai agar tercipta prestasi kerja yang optimal, maka sangatlah penting diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seperti; Kemampuan pegawai dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara, hal ini sangat berkaitan erat dengan kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan menangkap perintah lesan, penalaran induktif, daya ingat dan sebagainya).

Kemampuan adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu yang sunguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam menyelesaikan pekerjaanya, sehingga mendapatkan menghasilkan optimal. Sedangkan

kemampuan itu sendiri muncul karena adanya pendidikan, pelatihan, pengalaman, inisiatif para pegawai, sehingga setiap pegawai karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam operasionalnya dituntut untuk memeliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya.

Pendekatan lebih khusus berkenaan dengan prestasi kerja oleh Herzder (dalam Ravianto 1992:25) tentang teori Atribution atau Expectancy Theory memeberikan pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja seseorang, dimana prestasi kerja itu merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\boxed{\mathbf{P = M \times A}}$$

Dimana :

P adalah : Performance (prestasi kerja).

M adalah : Motivation (motivasi).

A adalah : Ability (kemampuan).

Berdasarkan rumus tersebut, apabila seorang karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi, didukung dengan motivasi yang tinggi, maka prestasi kerja akan tinggi pula. Dengan demikian prestasi kerja pegawai tergantung pada kemampuan sesorang dalam melaksanakan perkejaannya. Seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk memiliki suatu ketrampilan dan pengetahuannya. Keahlian yang dimiliki oleh pegawai bisa disebut juga dengan kemampuan kerja, sedangkan kemampuan kerja sangat berpengaruh pada prestasi kerja pegawai.

Perangai dan minat juga akan mempengaruhi prestasi kerja seseorang, jika perangai dan minat pribadi seseorang memiliki kadar terlalu tinggi atau terlalu rendah cenderung jauh lebih sering meninggalkan organisasi, kondisi ini yang akan mempengaruhi prestasi kerjanya. Sedangkan apabila seorang pegawai telah mengetahui kejelasan dan penerimaan perannya dalam organisasi mereka akan sekuat tenaga mengeluarkan enerjinya untuk menyelesaikan seluruh tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Motivasi sangat diperlukan bagi setiap pegawai agar mereka terus mampu dan mau melakukan sesuatu yang telah dibebankan kepadanya dari organisasinya, dengan motivasi yang tinggi diharapkan semua pegawai dapat melaksakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai sangat mempengaruhi tinggi atau rendahnya suatu prestasi kerja kerja yang dihasilkan. Sebab hal ini sangat berkaitan dengan tingkat kemampuan pegawai dalam menguasai metode dan prosedur kerja, penguasaan alat kerja maupun berkaitan dengan sikap, inisiatif pegawai itu sendiri. Namun demikian tidak cukup kemampuan saja yang dapat mempengaruhi prestasi kerja , tanpa disertai dengan adanya minat terhadap pekerjaan mungkin hasil kerja kurang optimal. Disamping itu adanya kejelasan peran (seperti *di uwong ake = jawa)* akan mempermudah pelaksanaan kerja. Penerimaan atas peran oleh seorang pegawai dengan baik, maka pegawai tersebut akan berusaha secara maksimal dengan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan

kepadanya, mereka akan merasa memiliki. Sedangkan motivasi sangat diperlukan untuk mendorong pegawai agar bekerja lebih giat dan bersemangat dengan jalan memberikan rangsangan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Jadi untuk mencapai prestasi kerja pegawai yang optimal disamping pgawai harus memiliki syarat-syarat tertentu seperti pendidikan, kecakapan bentuk fisik dan mental juga dari pihak manajemen atau pimpinan organisasi dituntut untuk memperhatikan ketiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut diatas.

Faktor internal yang mempengaruhi prestasi kerja tidak hanya terbatas pada faktor-faktor yang secara gamblang telah disampaikan oleh para teoritisi tersebut diatas. Adalah Ravianto (1992:30) menyebutkan banyak faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja kaitannya yang behubungan dengan individu;

1. Pendidikan.
2. Ketrampilan.
3. Disiplin,
4. Sikap dan etika kerja,
5. Motivasi,
6. Gizi dan kesehatan,
7. Tingkat pengehasilan,
8. Jaminan sosial,
9. Lingkungan dan iklim kerja.
10. Tehnologi,
11. Sarana produksi,
12. Manajemen,
13. Kesempatan kerja,
14. Kesempatan berprestasi.

Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam kaitannya dengan prestasi kerja organisasi, prestasi kerja individu merupakan faktor utama dalam

menentukan prestasi kerja kelompok/organisasi, sebab alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia serta iklim organisasi merupakan kondisi yang diciptakan oleh manusia. Prestasi kerja organisasi pada dasarnya merupakan prestasi kerja individu dan prestasi kerja kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, bila tiap-tiap anggota organisasi secara terkordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik prestasi kerja organisasi secara keseluruhan akan terwujud. Hal ini penting, sebab prestasi kerja seorang yang katakan baik, apabila hasil pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan metode, prosedur kerja, mutu pekerja yang dihasilkan maupun tingkat waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

A.2 Motivasi Kerja

Kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. (J. Winardi 2001:1)

Menurut Miftah Thoha (2000:181) motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa "manusia hanya melakukan sesuatu kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan." Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang melakukan sesuatu yang tidak disukai. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu tidak disukai berupa

kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Dengan demikian berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen di muka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para manajer mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan enam teori motivasi dari sudut psikologi, yang dapat diimplementasikan dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan organisasi atau perusahaan. Keenam teori itu menurut Hadari Nawawi (2001: 350:351) antara lain :

a. Teori Kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow
b. Teori Dua Faktor dari Federick Herzberg
c. Teori Prestasi (*Achievementi*) dari David Mc. Clelland
d. Teori Penguatan (*Reinforcement*)
e. Teori Harapan (*Expectancy*)
f. Teori Tujuan sebagai motivasi

Tiga teori yang disebut terdahulu berfokus pada "apa" yang mendorong manusia melakukan suatu kegiatan. Teori-teori itu membahas tentang suatu yang mendorong (*motivator*) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu teori-teori tersebut dikelompokkan dalam kategori "Teori Isi" (*Contens Theories*"). Sedangkan tiga teori yang disebut teakhir dalam urutan tersebut di atas, adalah

teori-teori motivasi yang berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti teori-teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga dikategorikan sebagai "Teori Proses".

Kedua fokus tersebut sama pentingnya bagi setiap manajer dalam memberikan motivasi kerja bagi para pekerja di lingkungan perusahaan. Dari satu sisi para manajer perlu mengetahui dan mampu mendayagunakan "apa" yang dapat memotivasi para pekerja agar melaksanakan tugas-tuganya dan tanggung jawabnya. Sedang dari sisi lain para manajer perlu pula mengetahui dan mampu mempermudah "cara-cara dan langkah-langkah" yang akurat dalam motivasi para pekerja, agar bekerja secara efektif dan efisien. Pandangan tersebut menurut Hadari Nawawi, (2001 : 350-351) sama pentingnya bagi setiap manajer untuk menimbulkan perasaan puas dan senang (*Quality of Work Life* disingkat *QWL*) dalam bekerja, sebagaimana telah diuraikan dalam bab-bab terdahulu buku ini. Dalam kondisi seperti itu setiap pekerja akan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan konstribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi .

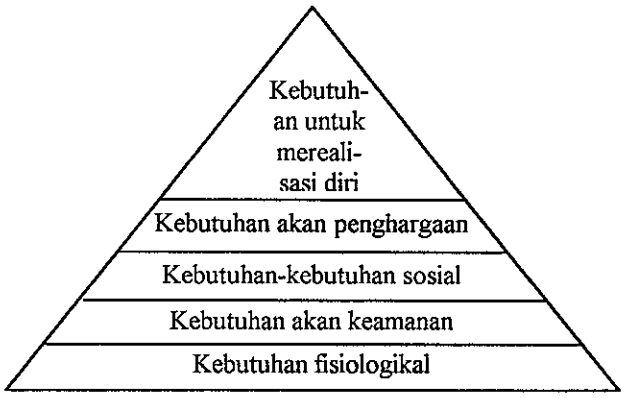
Berbagai teori motivasi dikemukakan oleh MC. Clelland, Atkinson, Heckhauser serta Herzberg, Miftah Thoha merangkumnya menjadi seorang yang menyebabkan mangapa seseorang berusaha mencapai tujuan-tujuan baik sadar ataupun tak sadar. (Miftah Thoha, 2000:181). Indikator keberhasilan motivasi adalah tercapainya sasaran yang ditetapkan yang diharapkan dapat tercapai.

Maslow (dalam J. Winardi, 2001:12) menjelaskan perilaku manusia kaitannya dengan motivasi :

1. Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is wanting being*). Ia senantiasa menginginkan sesuatu dan ia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu di antaranya kebutuhan manusia dipenuhi, muncullah kebutuhan lain. Proses tersebut tiada akhirnya. Ia berkelanjutan sejak manusia lahir, hingga ia meninggal dunia. Maka oleh karenanya, sekalipun kebutuhan tertentu telah terpenuhi, kebutuhan-kebutuhan pada umumnya tidak mungkin terpuaskan seluruhnya.

   Sebuah kebutuhan yang terpenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, memotivasi perilaku. Untuk menjelaskan hal ini misalnya kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan itu hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya atau mengalami ancaman tidak mendapat hawa udara yang kita perlukan. Jadi, dengan demikian hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar, atas apa yang dilakukan seorang individu. Disinilah kita menemukan sebuah kebenaran penting yang sama sekali tidak diperhatikan oleh para supervisor, yang senantiasa berupaya agar para pegawai senang selalu. Tujuan demikian tidak mungkin tercapai (*impossible*) dan ia mencampur adukkan moril dengan motivasi.

2. Menurut Maslow (dalam Wahjo Sumijo, 1996:45) kebutuhan manusia diatur dalam satu seri tingkatan hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah, kurang lebih terpebuhi, maka muncullah kebutuhan-kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi, yang menuntut pemuasan. Jadi Maslow, memandang motivasi seseorang individu, sehubungan dengan suatu urutan kebutuhan yang di predeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkat sendiri bukan dalam bentuk daftar rangsangan-rangsangan sederhana yang tidak terorganisasi.



Gambar II. 1
Hirarki kebutuhan dari Maslow
(J. Winardi, 2001:13)

Maslow (dalam J.Winardi, 2001:13) memandang motivasi seseorang individu sebagai suatu urutan kebutuhan yang di predeterminasi. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal hingga kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu.

1. Kebutuhan fisiologikal

Pada tingkatan terendah pada hirarki yang ada, dan pada titi awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, minuman, eliminasi, istirahat, aktivitas dan pengaturan suhu, dimasukkan pada tingkatan ini. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut :

a. Mereka relatif independen satu sama lainnya;
b. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah kondisi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut)
c. Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian merupakan motivator-motivator yang tidak biasa;
d. Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat, agar tetap terpenuhi.

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak terpenuhi, maka mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Maka boleh dikatakan bahwa seorang individu, yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan, mungkin sekali akan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisiologikal.

2. Kebutuhan akan keamanan

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal cukup (tidak perlu sepenuhnya) dipenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan berikut yang lebih tinggi, yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi perilaku manusia. Kebutuhan-kebutuhan demikian yang seringkali dinamakan oeang kebutuhan akan keamanan (*security needs*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fiskal (bahaya kebakaran atau serangan kriminal), keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi (*economic security*); preferensi terhadap hal-hal yang dikenal, dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal, dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur, serta dapat diprediksi. Kebutuhan-kebutuhan akan keamanan, juga mencakup keinginan untuk mengetahui batas-batas perilaku yang diperkenalkan (*permisible behavior*) maksudnya keinginan akan kebebasan di dalam batas-batas tertentu dari pada kebebasan yang tidak ada batasnya. Seseorang yang tidak memiliki pengetahuan tentang batas-batas lengkap akan perilaku yang diterima (*akseptabel*) bagi dirinya dapat mempunyai perasaan yang sangat terancam. Agaknya ia akan berupaya untuk menemukan batas-batas demikian, sekalipun pada saat-saat tertentu, ia harus berperilaku dengan cara-cara yang tidak dapat diterima (tidak akseptabel)

Para supervisor (termasuk pula orang tua), dapat mangakomodasi kebutuhan akan orang-orang yang berada dalam organisasi mereka, dengan jalan membentuk dan memaksakan standar-standar perilaku jelas. Perasaan

UPT-PUSTAK-UNDIP

manusia tentang keamanan juga terancam, apabila ia tergantung pada pihak lain; ia merasa akan kehilangan kepastian tersebut, melalui tindakan-tindakan pihak lain tersebut, tanpa adanya pemberitahuan yang tidak dapat ditarik kembali. Apabila seseorang individu tidak berada dalam hubungan dependen demikian, maka kebutuhannya terbesar adalah kebutuhan akan jaminan-jaminan akan proteksi (perlindungan). Hampir setiap pegawai industrial tergantung pada organisasinya sehubungan dengan ketentraman, supervisi keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya dan peluang kerja yang berkesinambungan.

3. Kebutuhan-kebutuhan sosial

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial yang merupakan kebutuhan pada tingkat berikutnya, menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seseorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi. Walaupun banyak manajer dewasa ini memahami adanya kebutuhan demikian, kadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

4. Kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan

Dalam hirarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, atau kebutuhan-kebutuhan egositik untuk penghargaan diri, maupun untuk penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan- diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kopentensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketergantungan). Kelompok kedua kebutuhan akan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang individu, atau penghargaan dari pihak lain, kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Keinginan atau hasrat kompetitif untukmenonjol untuk melampaui prestasi orang-orang lain, boleh dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat, dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian luar biasa. Tidak seperti halnya kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih rendah, kebutuhan akan penghargaan, jarang sekali terpenuhi secara sempurna. Bahkan dapat dikatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

5. Kebutuhan untuk merealisasi diri

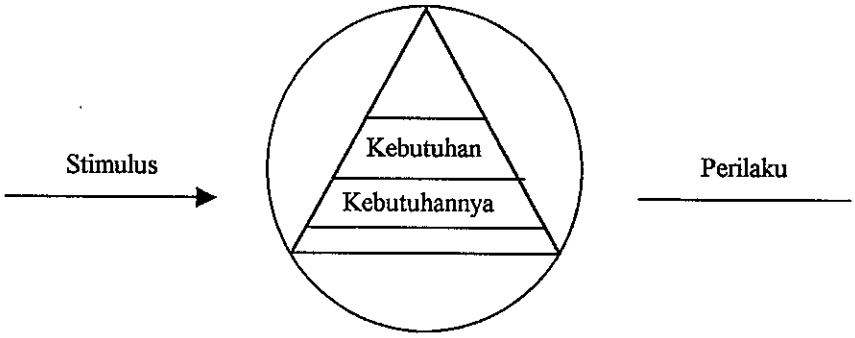
Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualitas diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu

untuk merealisasi serta potensi pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif, dalam arti kata seluas-luasnya. Bentuk khusus kebutuhan demikian, akan berbeda-beda dari orang keorang, seperti halnya terlihat pada kepribadian-kepribadian manusia. Contoh-contoh pemenuhan demikian misalnya apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting, menjadi seorang atletik puncak, membesarkan anak-anak sehat, dan berpendidikan baik, berhasil memanajemen sebuauh perusahaan, atau dipilih menjadi pejabat tinggi. Sewaktu seseorang individu bergerak keatas tangga, keinginan serta tujuan-tujuannya makin meningkat saja jumlah dan varitasnya.

Individu dan Hirarki Kebutuhannya menurut G. Hicks

Menurut Herbert G. Hicks (dalam J. Winardi 2001:17) teori Maslow, tentang kebutuhan-kebutuhan manusia, harus dianggap sebagai teori yang memiliki penerapan umum, tetapi, bukan yang bersifat khusus. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa sewaktu seorang individu meningkat dewasa, maka kreativitas, independensi, otonomi, diskresi dan ekspresi kepribadian semuanya makin penting saja. Akan tetapi, mengingat pula bahwa kedewasaan mengandung implikasi adanya suatu tingkat penyesuaian, terhadap kondisi apapun juga yang dihadapi dalam kehidupan, maka boleh dikatakan bahwa tidak ada orang-orang yang dewasa sempurna, yang ada hanya orang-orang yang sedang dalam proses menuju kedewasaan. Kondisi-kondisi demikian terus menerus mengalami

perubahan, dan penyesuaian yang terjadi harus berupa sebuah proses yang berkelanjutan. Maka kedewasaan merupakan sebuah konsep dinamik, dan bukan statik, dan pola-pola perilaku individual tergantung pada tingkat kebutuhan yang akan dipenuhi, pada susunan kepribadian individu yang bersangkutan, dan pada berbagai macam stimuli. Teori Maslow telah di modifikasi, sehingga mencakup individu sebagai faktor yang menentukan dalam motivasi dan perilaku. Harus diakui bahwa model yang demikian sederhana, sangat tidak lengkap, sehingga diperlukan adanya kualifikasi-kualifikasi lanjutan, yang perlu ditambahkan kepadanya, agar konsep kita menjadi lebih komprehensif. Perhatikan gambar di halaman berikut ini. Berapa diantara kualifikasi-kualifikasi yang dikemukakan, dipahami oleh Maslow, dan sebagian diantara mereka ditambahkan oleh pakar lainnya. Pertama-tama perlu diingatkan bahwa tingkatan-tingkatan di dalam hirarki tidaklah tetap secara kaku. Batas-batas antara tingkatan-tingkatan tersebut tidak terlampau jelas dan mereka saling tumpang tindih, seperti diperlihatkan pada gambar tersebut. Kedua mengingat bahwa teori Maslow merupakan sebuah teori umum tentang kebutuhan-kebutuhan, yang berlandaskan asumsi adanya orang-orang normal, maka tentu terdapat adanya kekecualian-kekecualian, terhadap pengurutan umum hirarki yang ada, sebagaimana gambar di bawah ini :



Gambar II.2
Motivasi individu
(J. Winardi,2001:19)

Menurut Winardi, (2001:19) teori dasar Maslow disini dimodifikasi guna menunjukkan sang individu sebagai sebuah faktor yang menentukan pada motivasi dan perilaku. Ada-orang-orang tertentu, yang tidak pernah berkembang melampaui tingkatan kedua; sedangkan ada pula orang-orang lain yang demikian terpukau oleh kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih tinggi, sehingga kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah kurang diperhatikan mereka.

Disamping itu perlu mengingat bahwa ekstensi yang berkelanjutan pada tingkatan-tingkatan rendah memenuhi kebutuhan, cenderung "mematikan" aspirasi-aspirasi ke tingkat lebih tinggi. Perhatikan misalnya contoh orang-orang di negara miskin, yang tidak pernah bermimpi untuk melampaui tingkat subsistensi mereka yang sederhana. Ketiga, ada sebuah kualifikasi yang mungkin merupakan hal terpenting, yakni pada rantai kausasi tidak senantiasa berlangsung dari stimulus kebutuhan individual, ke perilaku. Sekalipun Maslow dalam

tesisnya menyatakan bahwa apabila seseorang tidak dapat memenuhi dua macam kebutuhannya, maka ia lebih menginginkan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang lebih mendasar, mungkin tindakan-tindakannya tidak sesuai dengan keinginan-keinginan ideal, standar-standar sosial, norma-norma dan tugas-tugas dapat mempengaruhi dirinya. Keempat : sebuah tindakan jarang sekali dimotivasi oleh sebuah kebutuhan tunggal; setiap tindakan cenderung disebabkan oleh berbagai macam kebutuhan. Kelima, kebutuhan yang sama, tidak selalu menyebabkan timbulnya reaksi sama pada semua individu : agresivitas, kelicikan, diskresi, dan ketegaran, merupakan empat diantara macam-macam pendekatan yang dapat diterapkan orang. Keenam, individu-individu dapat mengembangkan tujuan-tujuan substitut, andaikata pencapaian langsung terhadap sesuatu kebutuhan terhalangi.

Perhatikan misalnya kasus seorang wanita muda yang tidak mungkin mengandung. Ia menerima pilihan mengadopsi anak, berkecimpung di bidang pekerjaan sosial, menjadi seorang guru atau seorang perawat. Akhirnya perlu diingatkan bahwa banyak diantara tujuan-tujuan yang diupayakan pencapaiannya oleh manusia, merupakan tujuan-tujuan jauh, dan jangka panjang, yang hanya dapat dicapai melalui suatu seri langkah-langkah. Upaya pengejaran tujuan-tujuan jangka panjang merupakan merupakan salah satu sifat unik perilaku manusia. (Winardi, 2001:19-20)

A.3 Kepemimpinan

Dari berbagai batasan kepemimpinan para ahli managemen berpendapat kepemimpinan sebagai suatu konsep managemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala soaial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan dinamikanya sumber-sumber yang ada.

Di samping kedudukannya yang strategis kepemimpinan mutlak dimana terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Itulah sebabnya dikatakan orang bahwa kepemimpinan merupakan gejala sosial dan selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Dan esensi daripada kepemimpinan menurut H. Blanchard (dalam Miftah Thoha, 2000:227) adalah tercapainya tujuan melalui kerja sama kelompok. Lebih lanjut dalam buku tersebut oleh Blanchard dikemukakan adanya kesepakatan diantara ahli managemen bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu. Jadi berdasarkan definisi tersebut bahwa kepemimpinan itu akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lebih baik secara perorangan atau kelompok. Dalam kenyataannya apapun bentuk organisasi pasti memerlukan seseorang

dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain untuk menempati posisi sebagai pimpinan. Seseorang yang menduduki kepemimpinan di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orang dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya sehubungan itu untuk sementara dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Sedangkan menurut Warren Bennis, (dalam A. Dole Timpe, 1993). pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat mengubah impian menjadi tindakan Untuk dapat merealisasi tujuan tersebut Ki Hajar Dewantoro (Hasibuan,2001:168) sebagai tokoh nasional memberikan konsep kepemimpinan yang kemudian dikenal sebagai Pemimpin Pancasila yang dapat dipergunakan dalam dunia birokrasi yaitu :

- Ing ngarso sung tulodo, artinya seorang pemimpin menjadikan dirinya sebagai contoh baik ketika mengajak berbuat baik maupun meninggalkan yang tidak baik, misalnya dalam mengajak anak buah agar berdisiplin tentang waktu dia mencontohkan selalu datang pada waktunya.
- Ing madyo mangun karso, hendaknya seorang pemimpin dapat menumbuhkan prakarsa, inisiatif pada bawahannya, misalnya dengan memberikan kesempatan, untuk bertanya dan memberikan saran/masukan tertentu.

- Tut wuri handayani, memberikan dorongan kepada bawahan untuk maju, misalnya memberikan kesempatan untuk memimpin rapat, mendelegasikan wewenang tertentu.

  Dengan demikian apabila para pimpinan di IAIN Walisongo dapat menggerakkan semua pegawai untuk bekerja masing-masing sesuai dengan bidang tugasnya dan tercapai hasil yang diinginkan maka kepemimpinan mereka dapat dikatakan berhasil.

A.4 Kemampuan Pegawai

Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi karena mereka merupakan faktor penggerak roda organisasi. Untuk itu maka diperlukan kemampuan yang memadai terutama bagi para tenaga administrasi yang mendukung kegiatan program belajar-mengajar.

Dalam sebuah organisasi yang modern dituntut adanya pegawai pelaksana yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan dengan lebih, cepat, efektif dan efisien. Kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana 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 sesuatu tujuan yang akan tercapai" (Kae Chung dan Leon Meginson, 1981:21)

Dari pengertian di atas ada tiga hal yang penting yang berkaitan dengan kemampuan pegawai pelaksana yaitu kecakapan, fisik dan mental, dimana ketiganya harus diperankan secara terpadu. Dalam kerangka susunan organisasi kemampuan selalu diidentifikasikan dengan kedudukan seseorang sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, baik tahap seleksi maupun pembinaan karier, prinsipnya penempatan seseorang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh masing-masing personal. kemampuan pegawai pelaksana didefinisikan oleh Miftah Thoha (1993:154) 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.

Menurut Moenir (1974:74) kemampuan sebagai suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan yang berdaya guna dan berhasil guna untuk melaksankan suatu pekerjaan yang optimal. Sedangkan Steers (1985:147) berpendapat bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lesan, penalaran secara induktif maupun daya ingat). Dengan kata lain bahwa kemampuan kerja adalah suatu kesanggupan seseorang pegawai untuk menyerahkan segenap potensi yang ada baik secara psikis maupun fisik dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan suatu kondisi atau potensi baik secara psikis maupun

fisik yang dimiliki oleh seseorang, sehingga mampu secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan hasil yang maksimal. Dengan demikian kemampuan sesorang dapat terwujud apabila mereka memiliki pengetahuan yang cukup, ketrampilan yang memadahi untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan juga disebut sebagai ketrampilan yang merupakan bagian dari kemampuan, dimana ketrampilan itu dipengaruhi oleh pendidikan, inisiatif, dan pengalaman (Husnan, 1992 : 51). Demikian pula Dessler (1992:515) menyatakan bahwa pendidikan, inisiatif dan pengalaman kerja mencerminkan ketrampilan kerja karyawan.

Menurut Abi Sujak (1990:85) untuk melakukan penilaian prestasi kerja yang perlu diperhatikan tidak hanya tingkat kemampuan para pegawai ditingkat operasional, akan tetapi juga pada *level manajer* dalam melaksanakan pekerjaannya dituntut untuk memiliki kecakapan sebagai berikut:

1. Kecakapan dalam komunikasi interpersonal yang meliputi kemampuan memotivasi bawahan, mengelola konflik, kerja sama dengan orang lain, menyampaikan dan menerima informasi, ide, perasaan dan sikap.
2. Kecakapan teknis yang meliputi: kemampuan untuk menggunakan metode, prosedur, teknik-teknik dan ketrampilan khusus.
3. Kecakapan konseptual yang meliputi: kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan.

Untuk melaksanakan kegiatan organisasi agar maksimal, maka pada level manajer / pimpinan pun dalam organisasi dituntut memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dbandingkan dengan bawahannya. Artinya bahwa para pimpinan harus memiliki kecakapan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Hal ini perlu dipahami mengingat tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh tujuan individu maupun tujuan kelompok, untuk itu perlu adanya peningkatan kemampuan dan ketrampilan pimpinan. Peningkatan kemampuan dan ketrampilan memiliki tujuan lain yaitu memberdayakan seluruh anggota organisasi secara optimal.

Atas dasar teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja pegawai yang kondusif antara lain adalah :

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.
2. Mempunyai ketrampilan yang sangat baik dalam melaksankan tugasnya.
3. Selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya.
4. Melaksankan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna.

Sedangkan Gibson (1990:21) telah mengemukakan bahwa kemampuan unsur pelaksana untuk dapat mencapai hasil secara efisien dan efektif adalah :

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

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

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

Dengan demikian yang dimaksud kemampuan dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk melakukan tugas yang dibebankan berdasarkan pengetahuan, sikap dan pengalaman dan pendidikan yang dimiliki. Adapun kemampuan pegawai pelaksana dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Tingkat pendidikan
2. Pengetahuan tentang pekerjaan
3. Keterampilan dalam pekerjaan
4. Pengalaman

A. 5 Hubungan Motivasi dengan Prestasi Kerja

Mc. Clelland (dalam Miftah Thoha, 2000:206) menggunakan istilah motif dan motivasi dalam arti yang sama. Motif merupakan dorongan untuk berubah dalam tanah efektif, sehingga tidak begitu saja dapat dilihat dari perilaku yang tampak. Oleh sebab itu untuk menemukan motif yang mendasari suatu perbuatan adalah menganalisis motif yang ada di dalam fantasi individu.

Atkinson (dalam Miftah Thoha, 2000:192) menganggap motif sebagai disposisi laten yang berusaha dengan kuat untuk mencapai tujuan tertentu, yang

dapat berupa prestasi, afiliasi atau kekuasaan. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa derajat motivasi dan usaha itu bertambah sampai kemungkinan sukses mencapai 50 persen, kemudian mulai menurun walaupun kemungkinan untuk sukses itu akan berlanjut naik.

Frederick Herzberg, (dalam Miftah Thoha, 2000:201) seorang ahli ilmu jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukan suatu teori motivasi yang disebut motivasi kesehatan. Menurut Herzberg, orang mempunyai dua macam kebutuhan. Kebutuhan yang pertama yang pertama adalah kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Ini adalah kebutuhan yang berhubungan dengan sifat/hakekat manusia yang ingin menghindari sakit. Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan akan motivasi. Ini adalah kebutuhan akan prestasi, penghargaan dan pertumbuhan serta pengembangan kemampuan-kemampuan apa saja yang ia miliki. Seperti halnya kebutuhan akan kesehatan, maka kebutuhan akan motivasi ini harus dipenuhi secara terus menerus. Herzberg menyebut kebutuhan ini kebutuhan untuk memenuhi kembali, karena kebutuhan ini mempunyai akibat kembali kepada nol apabila tidak dipenuhi, orang yang lapar ingin makan. Kemudian ia lapar lagi dan harus makan lagi, menurut Herzberg tidak makanan yang dapat mencegah timbulnya lapar lagi. Diantara kebutuhan-kebutuhan akan kesehatan adalah kondisi kerja fisik, suasana hubungan antara pimpinan dan bawahan, kebijaksanaan pengawasan, gaji atau upah dan bermacam-macam kesejahteraan sosial. Hal ini adalah penting bagi individu-individu tetapi merupakan motivator yang sesungguhnya, dalam arti

bahwa hal-hal tersebut dapat mengakibatkan orang mencapai sesuatu dan berkembang serta tumbuh. (Adam I. Indrawijaya, 2000:81)

Teori motivasi kesehatan dari Herzberg (dalam Miftah Thoha, 2000:201) merupakan salah satu teori yang paling berhasil dan menggemparkan mengenai motivasi pada pekerjaan. Untuk tujuan pengembangan manajemen, sumbangan Herzberg yang besar adalah kesimpulan yang ia tarik mengenai perencanaan pekerjaan. Ia menunjukkan behwa hubungan yang sangat erat antar macam pekerjaan yang ia berikan pada orang-orang untuk dikerjakan dan kesempatan-kesempatan yang diberikan kepada mereka tidak hanya untuk mencapai perasaan puas dan memperoleh penghargaan tetapi juga untuk menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan mereka sebagai manajer. Konsep penting disini adalah bahwa perkembangan dan pertumbuhan seorang individu sebagian besar berasal dari macam pekerjaan yang diberikan padanya untuk dikerjakan. Ide bahwa yang diberikan tugas dari orang-orang untuk dikerjakan merupakan alat motivasi yang besar dan sumber yang paling baik untuk pertumbuhan dan pengembangan individu terutama adalah sangat penting bagi manajer-manajer yang masih muda. Apabila mereka diberi pekerjaan yang menarik perhatian dan memberikan tantangan untuk dikerjakan maka akan diketahui bahwa mereka akan tumbuh dengan cepat dan menjadi efektif pada waktu yang lebih, dalam pekerjaan/jabatan mereka.

A.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa kepemimpinan dalam konteks struktural terikat tidak saja pada bidang/sub-bidang yang menjadi garapannya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Setiap anggota harus melaksanakan tanpa menyimpang. Sehubungan dengan itu kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberi motivasi agar orang-orang yang melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan (Malayu Hasibuan, 2001:167). Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok unit/bidangnya masing-masing. Dalam keadaan seperti itu inisiatif dan kreativitas tidak menyentuh tujuan dan program organisasi dan jika masih diijinkan, seutuhnya hanya berkenaan dengan cara melaksanakan program agar tujuan mudah dicapai. Inisiatif dan kreatifitas tetap akan sulit dilakukan bilamana pemimpin tidak memiliki atau tidak mendapat pelimpahan wewenang, selain kewajiban untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan diinstruksikan. Dengan kata lain kepemimpinan dalam konteks struktural tidak dapat melepaskan diri dari sudut birokrasi meskipun tidak berarti seluruhnya bernilai negatif. Sifat birokrasi itu sejalan dengan uraian di atas cara melaksanakan program atau cara kerja berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan yang saling berkaitan tidak boleh melampaui wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Disadari bahwa tidak ada kolerasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manager, maka Keith Davis merumuskan 4 sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan organisasi.

a. Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan yang dipimpin.
b. Kedewasaan dan Keleluasaan Hubungan Sosial. Pemimpin menjadi cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta perhatian yang luas terhadap aktifitas-aktifitas sosial.
c. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk prestasi.
d. Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. (Miftah Thoha, 1995)

A.7 Hubungan Kemampuan Pegawai dengan Prestasi Kerja

Dalam sebuah organisasi yang modern dituntut adanya pegawai pelaksana yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan dengan lebih cepat, efektif dan efisien. Kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana 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 sesuatu tujuan yang akan tercapai" (Kae H. Chung dan Leon C. Meginson, 1981:21)

Dari pengertian di atas ada tiga hal yang penting yang berkaitan dengan kemampuan pegawai pelaksana yaitu kecakapan, fisik dan mental, dimana ketiganya harus diperankan secara terpadu. Dalam kerangka susunan organisasi, kemampuan selalu diidentifikasikan dengan kedudukan seseorang sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan sumber daya manusia, baik tahap seleksi maupun pembinaan karier, prinsipnya penempatan seseorang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki oleh masing-masing personal. Kemampuan pegawai pelaksana didefinisikan oleh Miftah Thoha sebagai berikut :

> Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan" (Miftah Thoha, 1993:154)

B. HIPOTESIS

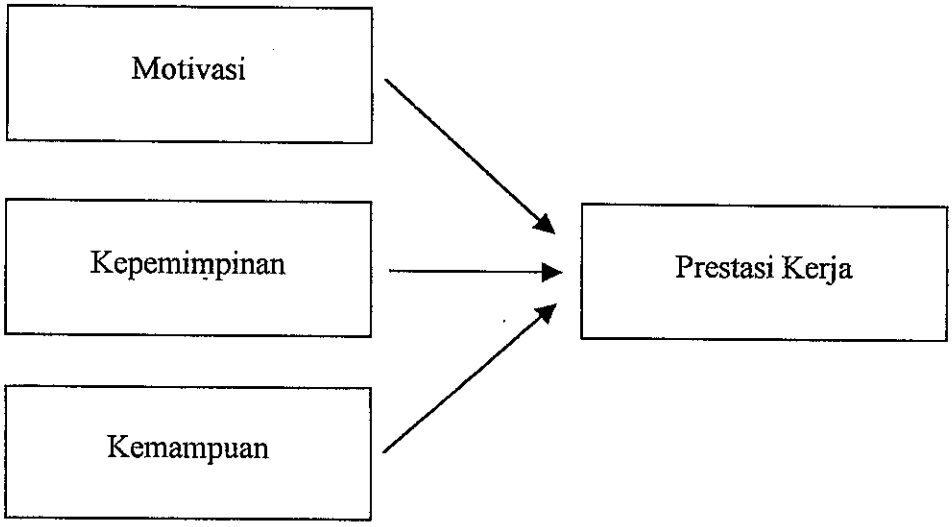
Hipotesis Minor

1. Ada hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja pegawai
2. Ada hubungan antara kepemimpinan dengan prestasi kerja pegawai
3. Ada hubungan antara kemampuan dengan prestasi kerja pegawai

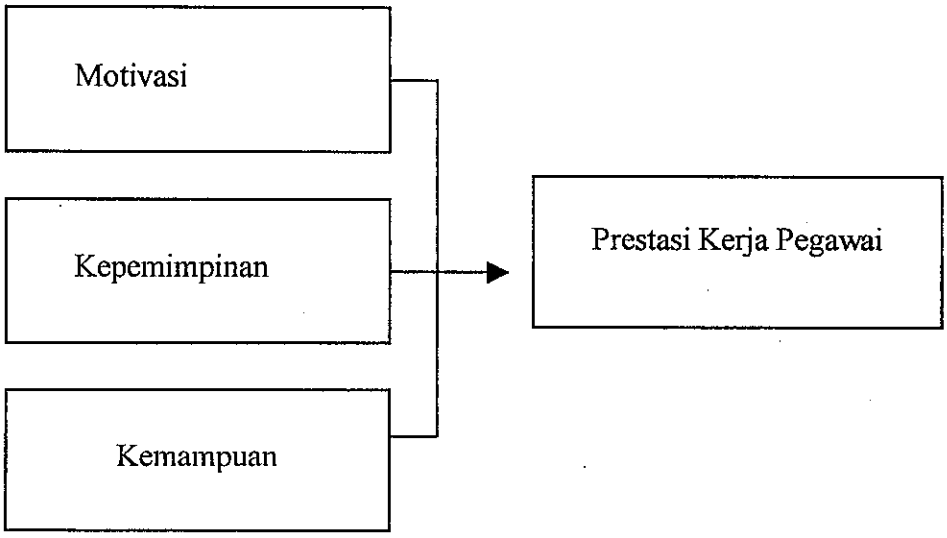
Hipotesis Mayor

Ada hubungan secara bersama antara motivasi kerja, kepemimpinan dan kemampuan dengan prestasi kerja pegawai.

Gambar II. 3
Hipotesis Minor



Gambar II. 4
Hipotesis Mayor



BAB III
METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

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

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan penelitian survei, artinya tidak semua populasi dijadikan sampel, tetapi hanya beberapa bagian dari populasi saja. Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikannya secara sistematis terhadap fenomena yang ada dalam objek penelitian.

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Di dalam penelitian banyak variabel yang berpengaruh (konstan) oleh karena luasnya faktor-faktor, misalnya faktor kesejahteraan pegawai, sarana prasarana, untuk itu penelitian ini akan dibatasi pada variabel yang menurut asumsi penulis mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Hubungannya dengan ruang lingkup

penelitian dalam pembahasan masing-masing variabel penelitian akan di batasi pada :

1. Faktor prestasi kerja
2. Faktor motivasi
3. Faktor kemampuan
4. Faktor kepemimpinan

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin di kaji sesuai dengan substansi yaitu rendahnya rendahnya prestasi kerja yang akan diamati. Disamping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Dengan berbagai pertimbangan tersebut, penulis mengambil lokasi penelitian adalah IAIN Walisongo Semarang, di samping itu kebetulan penulis sebagai salah seorang pengajar yang juga bertempat tinggal di Semarang, dengan demikian diharapkan dapat terjangkau dalam hal pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Definisi Konseptual

a) prestasi kerja adalah kemampuan yang dapat di capai seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu baik secara kualitas maupun kwantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

b) Kepemimpinan adalah sebagai proses dalam mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok agar dapat berperilaku sesuai yang diinginkan guna usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

c) Motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan aktivitas, motivasi seseorang tergantung kuat lemahnya motif/dorongan, motif adalah dorongan keinginan dari dalam yang timbul untuk berperilaku dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah umum perilaku seseorang.

a) Kemampuan adalah potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk melakukan tugas yang dibebankan berdasarkan pengetahuan, sikap dan pengalaman dan pendidikan yang dimiliki.

2. Definisi operasional.

a) Prestasi kerja adalah kemampuan yang dicapai seorang Pegawai Administrasi IAIN Walisongo dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu :

- jumlah pekerjaan yang dapat di selesaikan
- Tingkat kesalahan dalam melaksanakan tugas
- Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
- Tingkat kesesuaian kinerja dengan perintah pimpinan
- Tingkat kesesuaian kinerja dengan uraian tugas
- Tingkat kecermatan, ketelitian pelaksanaan tugas
- Kesesuaian hasil kerja dengan tanggung jawab dan wewenang

b) Motivasi adalah kebutuhan atau dorongan dari diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan, yaitu :

- 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
- Penghargaan hasil kerja yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai untuk mendapatkan pengakuan pimpinan.
- Tingkat promosi tugas, yaitu kejelasan pengembangan karier pegawai pada level yang lebih tinggi.
- Kompetisi sehat dalam memperoleh jabatan.

c) Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku para bawahan/staf agar dapat berperilaku sesuai yang diinginkan oleh, guna mencapai tujuan IAIN Walisongo Semarang.

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
   - Tingkat jejelasan pekrjaan
3. Kewibawaan pimpinan :
   - Tingkat optimalisasai wewenang dalam mempengaruhi bawahan
   - Tingkat kewibawaan pimpinan terhadap bawahan

d) Kemampuan adalah pengetahuan yang dimiliki pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, yang diukur dengan :

1. Pendidikan formal/non formal yang dimilki pegawai
   - Pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai

- Tingkat keikutsertaan pegawai 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.
- Tingkat pemahaman terhadap prosedur kerja

E. JENIS SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada dasarnya digolongkan menjadi dua jenis data, yaitu :

a. Data kuantitatif, yaitu data-data yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika.

b. Data kualitatif, yaitu data-data yang sulit diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan perlu dicari data-data-data yang mendukung. Adapun sumber data yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

UPT-PUSTAK-UNDIP

a. Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh aparatur pelaksana administrasi pada IAIN Walisongso Semarang.

c. Data Skunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip, yang dibutuhkan dalam penelitian.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menyusun daftar pertanyaan/kuesioner yang mengacu variabel independent dan variabel dependent yang telah dijabarkan dalam *definisi operasional*. Instrumen penelitian adalah merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spisifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan instrumen kuessioner dengan skala pengukuran *data* ***ordinal*** yaitu memberikan nilai atau skore untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran antara rentang skore 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skore ini bersifat membedakan dan mengurutkan tetapi tidak memberikan jarak yang bobotnya ditentukan berdasarkan bobot jawaban pertanyaan.

Pedoman untuk pengukuran adalah jika terdapat jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skore 1 dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skore 4 (empat) Didalam jawaban pertanyaan akan berlaku aturan, dimana bobot skore yaitu A = 4 (empat), B = 3 (tiga), C = 2 (dua) dan D = 1(satu)

Dari masing-masing jawaban akan digunakan suatu kriteria :

1. kategori jawaban yang sangat mendukung diberikan skore 4 (empat))
2. kategori jawaban yang mendukung diberikan skore 3 (tiga)
3. kategori jawaban yang kurang mendukung diberi skore 2 (dua)
4. kategori jawaban yang tidak mendukung diberikan skore 1 (satu)

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SEMPEL

Populasi adalah merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Dayan,1996:110) sehingga dalam penelitian ini sebagai populasinya adalah seluruh pegawai pada Lembaga Pendidikan IAIN Walisongo Semarang. Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian, (Dayan,1996:65) Dalam penelitian ini penulis telah menggunakan teknik pengambilan Random sampling bagi sampel pegawai, dimana seluruh elemen penelitian mempunyai peluang yang sama untuk menjadi responden yang akan dilakukan secara di undi. Selanjutnya untuk besarnya sampel apabila populasi kurang dari 100 maka lebih baik populasinya diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi

sedangkan jika jumlahnya besar lebih dari 100 dapat diambil diantara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih Arikunto,(1998:120). Dengan berpedoman pendapat tersebut karena besarnya populasi 180 orang, akan diambil 30 % atau 50 responden. Adapun perincian populasi dan sampling dalam penelitian ini adalah tersebut dibawah ini :

Tabel. III.1
JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

NO	NAMA UNIT	POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1.	Unsur Pimpinan	30%X9	2
2.	Bagian Akademik dan Kemahasiswaan	30%X39	11
3	Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi	30%X 31	8
4	Bagian Keuangan	30%X 30	8
5	Bagian Kepegawaian	30%X 10	3
6.	Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga	30%X 41	12
7.	Bagian Administrasi Bina PTAIS	30%X20	6
	Jumlah	30%X 180	50

Sumber data IAIN Walisongo Semarang, Tahun 2000

H.TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

1. Penyebaran instrumen penelitian/*questionnaire*

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

2. Wawancara

   Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan *guided interview* dan *indepth interviewing.*

3. Observasi,

   Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai cara dengan melakukan pencatatan secara sistimatis terhadap fenomena yang diteliti yaitu melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian.

4. Dokumentasi

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

I. TEKNIK DAN ANALISA DATA

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis akan menggunakan alat bantú komputer dengan Program SPSS *(Statistical Product and Service Solutions)* Pengujian dilakukan setelah mendapatkan data primer tentang *dependent variables* (Y) prestasi kerja pegawai dan data primer tentang variabel *independent* (X) motivasi kerja, kepemimpinan dan kemampuan pegawai jawaban responden. Hasil jawaban responden tersebut kemudian ditabulasikan. Tabulasi data tersebut dilakukan dengan merubah jawaban responden menjadi kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal. Selanjutnya untuk teknik analisa

digunakan teknik statistik Nonparametrik karena penulis berasumsi distrubusi data tidak normal dan skala ordinal, dan karena skala pengukuran ordinal yang akan digunakan untuk korelasi tunggal dengan Korelasi Rank Kendall sedangkan korelasi ganda dengan *Koefisien* Konkordansi Kendall. Adapun rumus tersebut diuraikan secara singkat di bawah ini :

a. Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

½ N (N-1) : kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

τ : koefisien korelasi kendal tau yang besarnya ($-1 < 0 < 1$)

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T} \times \sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - Ty}}$$

Keterangan :

Tx = ½ Σt (t-1) banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X dan Ty ½ Σt (t-1) = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus "z" sebagaimana tersebut dibawah ini :

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

Kriteria 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 : di tolak apabila harga " z " hitung lebih besar dari pada harga tabel " z "

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

b. Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien Konkordansi Kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka rs (korelasi ganda)memakai rumus :

$$W = \frac{s}{\{ 1/12\, k^2 (n^3 - n)\} - k \sum_T T}$$

Dimana ΣT membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk kesemua k atau rangking data penelitian.

Keterangan:

$s = \Sigma\, Ri^{2-}\, Ri)^{2/}n$

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

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

Uji Signifikansi

Untuk uji signifikan Koefisien Konkordansi Kendall dilakukan dengan memasukkan harga "W" ke dalam rumus Chi Kuadrat yaitu

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

Keterangan :

X^2 = Chi Square

k = banyaknya himpunan

n = jumlah responden

W = Koefisien Konkordansi Kendall

Kaidah Hipotesis

Jika X^2 hitung > X^2 tabel pada taraf signifikan 1% dan 5 % berarti hipotesis di terima dan sebaliknya.

c. 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 semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
HASIL PENELITIAN

A. HASIL PENELITIAN

Bab ini akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 50 pegawai dari 180 jumlah Pegawai Administrasi di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang

Hasil penelitian ditunjukkan dengan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi variabel kemampuan, motivasi, kepemimpinan dan prestasi kerja pegawai. Kemudian juga di tampilkan tabel silang antara variabel independen dan dependen variabel. Penggunaan tabel tunggal dan tabel silang ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran awal secara menyeluruh hubungan antara prestasi kerja, motivasi kerja, kepemimpinan dan kemampuan pegawai.

A.1. Variabel Prestasi Kerja Pegawai

Pembahasan prestasi kerja pegawai pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang, sebetulnya ditentukan oleh banyak faktor, antara lain tingkat kejelasan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan, tingkat kerjasama di antara pegawai, tingkat transparansi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kejelasan kewenangan pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, setelah dilakukan penelitian teruangkap bahwa dari 14 responden menyatakan bahwa kewenangan yang diberikan bawahan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dalam bidang administrasi dirasakan masih kurang jelas (28 %), sedangkan 15 responden (30%) menyatakan bahwa kewenangan pegawai dalam tugas-tugas sehari-hari menyatakan tidak jelas.

Responden yang menyatakan ketidak jelasan kewenangan ini dimungkinkan karena tidak/belum adanya standar kerja bagi masing-masing pegawai yang dapat dipergunakan sebagai kajian evaluasi. Di samping itu semua pegawai khususnya staf tidak ada juklak yang rinci, jelas tentang kewenangan dan prosedur pelaksanaan tugas. Meskipun terdapat responden yang menyatakan sudah jelas mengenai wewenang kemungkinan mereka pegawai yang memangku jabatan Struktural karena secara umum pemegang jabatan sudah ada uraian tugas walaupun masih bersifat umum. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kejelasan wewenang dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasi yang dilakukan oleh masing-masing pegawai tidak atau belum jelas. Hal ini juga dipertajam hasil *indepth interview* yang dilakukan dari beberapa pejabat Lingkungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo yang memberikan jawaban, dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dapat lebih efektif perlu adanya kejelasan wewenang. Untuk mengetahui lebih detail dapat dilihat data penelitian sebagaimana tersebut dalam tabel IV.1 berikut ini.

Tabel IV.1
KEJELASAN WEWENANG

No	Kejelasan Wewenang	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Jelas	9	18,0
2	Jelas	12	24,0
3	Kurang Jelas	14	28,0
4	Tidak Jelas	15	30,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan prestasi kerja no.1

Selain kejelasan wewenang nampaknya indikator kerjasama di antara pegawai merupakan faktor dominan dalam menentukan prestasi kerja, hal ini dapat ditunjukkan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa sebagian besar responden pada proporsi pertama sebanyak 16 responden (32%) menyatakan bahwa hubungan atau kerjasama untuk kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan, secara induvidual maupun kelompok dirasakan tidak baik. Sedangkan proporsi kedua 12 responden atau (24%) menyatakan bahwa hubungan kerjasama di antara rekan maupun unit terungkap kurang baik. Bagi responden yang menjawab kerjasama kurang atau tidak baik, dimungkinkan karena pola kerja yang selama ini masih kuat adalah bercokolnya budaya ego sektoral. Hal ini juga dipertajam dari hasil *indepth interview* yang dilakukan kepada beberapa pejabat yang ada di Lingkungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo yang memberikan jawaban bahwa kerjasama dalam pelaksanaan tugas di antara rekan maupun kelompok kerja masih perlu ditingkatkan. Sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa kerjasama pegawai dalam tugas pekerjaan yang terjalin selama ini dapat di

interpretasikan tidak baik. Untuk mengetahui lebih detail hasil penelitian lihat tabel IV.2 sebagai berikut.

Tabel IV.2
KERJASAMA PEGAWAI
DALAM PELAKSANAAN TUGAS

No	Kerjasama pegawai dalam pelaksanaan tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	11	22,0
2	Baik	11	22,0
3	Kurang baik	12	24,0
4	Tidak baik	16	32,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan prestasi kerja.no.9

Indikator yang lain tingkat transparansi atau keterbukaan dalam tugas yang dilakukan oleh petugas administrasi pada Lingkungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Semarang, dari data penelitian dapat di tunjukkan bahwa, sebagian besar responden atau sebesar 36 % menyatakan bahwa tingkat keterbukaan dirasakan masih kurang atau tidak terbuka. Hal ini dimungkinkan karena setiap pegawai atau tiap unit mempunyai motivasi yang berbeda atau mungkin ketidak terbukaan cenderung oleh faktor-faktor motivasi finansial dimana selama ini sangat kental dengan budaya kerja yang tertutup atau sistem kerja yang dibangun selama ini. Sehingga dapat di simpulkan bahwa tingkat transparansi atau keterbukaan dalam pelaksanaan tugas administrasi secara individual maupun unit masih sangat kurang terbuka. Hal ini kemungkinan

terdapat adanya beberapa unit yang menurut persepsi pegawai ada yang basah dan kering, kecenderungan dari unit yang di anggap basah berupaya menutup diri. Untuk mengetahui data penelitian secara lebih jelas lihat tabel IV.3 tersebut dibawah ini.

Tabel IV.3

TRANSPARANSI DALAM TUGAS

No	Transparansi dalam tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat terbuka	12	24,0
2	Terbuka	9	18,0
3	Kurang terbuka	11	22,0
4	Tidak terbuka	18	36,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan prestasi kerja.no.6

A.2 Motivasi Kerja

Dari berbagai indikator motivasikerja pegawai, terdapat beberapa faktor yang dominan mempengaruhi variabel tersebut sehingga akan kami bahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Pada tabel IV.4 dibawah membuktikan bahwa hasil penelitian dari sebagian besar responden menyatkan bahwa, dalam tugas sehari-hari atau tugas –tugas yang bersifat rutin maupun secara berkala 19 responden atau 38 % menyatakan tidak terdapat standar kerja dalam penyelesaian tugas pekerjaan. Sedangkan proporsi yang kedua dari 13 responden atau 26 % memberikan jawab kurang tepat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di

dalam penyelesaian tugas pekerjaan pada IAIN Walisongo Semarang tidak atau belum menggunakan sistem standarisasi penyelesaian tugas. Untuk mengetahui lebih detail dapat dilihat data penelitian sebagaimana tabel IV.4 berikut ini.

Tabel IV. 4

TARGET PENYELESAIAN TUGAS

No	Target penyelesaian tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tepat	8	16,0
2	Tepat	10	20,0
3	Kurang Tepat	13	26,0
4	Tidak tepat	19	38,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan motivasi no.6

Kebutuhan pegawai tentang penyegaran tempat kerja nampaknya juga cukup dominan, Pada tabel IV.5 Menunjukkan bahwa sebagian besar 19 responden (38,%) menyatakan sangat membutuhkan penyegaran tempat kerja guna menghindari kejenuhan dan untuk menambah pengalaman. Sedangkan untuk proporsi kedua adalah sebanyak 14 responden (28 %) menjawab memerlukan penyegaran. Hal ini juga dipertajam dari dari hasil *indepth interview* dari beberpa pegawai yang menyatakan memang masih perlu di lakukan penyegaran tempat kerja secara berkala. Sehingga penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penyegaran tempat kerja guna peningkatan pengalaman dan mengurangi kejenuhan dalam tugas sangat di butuhkan oleh pegawai. Sedangkan secara empiris penyegaran pegawai

belum dipandang sebagai penyegaran akan tetapi lebih cenderung pada kepentingan-kepentingan individual pimpinan bukan kepentingan kinerja organisasi. Untuk lebih jelasnya lihat data penelitian pada tabel IV.5 berikut ini.

Tabel. IV.5
KEBUTUHAN PENYEGARAN
TEMPAT KERJA

No	Kebutuhan penyegaran pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memerlukan	14	28,0
2	Memerlukan	19	38,0
3	Kurang memerlukan	3	6,0
4	Tidak memerlukan	14	28,0
	Total	*50*	*100,0*

prestasi kerja Diolah dari jawaban pertanyaan motivasi no.3

Tabel V.6 hasil penelitian menunjukkan bahwa pengakuan kinerja pegawai, terbukti proporsi terbesar 21 responden (42%) menjawab bahwa kinerja/prestasi kerja pegawai tidak mendapatkan penghargaan dari pimpinan. Proporsi kedua 13 responden (26%) menyatakan bahwa hasil kerja pegawai kurang mendapatkan penghargaan dari pimpinan. Hal ini juga dipertajam dari hasil wawancara dari beberpa pegawai yang menyatakan bahwa selama ini memang belum ada penghargaan khusus bagi pegawai yang dapat menyelesaikan dengan baik. Sehingga dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa kinerja pegawai kurang/tidak mendapatkan

pengharagaan/pengakuan oleh pimpinan. Untuk lebih mngetahui secara lebioh detail dapat dilihat hasil penelitian tabel IV. 6 berikut ini.

Tabel IV.6

PENGAKUAN KINERJA PEGAWAI

No	Pengakuan kinerja pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat dihargai	7	14,0
2	dihargai	9	18,0
3	Kurang dihargai	13	26,0
4	Tidak dihargai	21	42,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan motivasi no.4

A.3. Kepemimpinan

Pembahasan masalah prestasi kerja sebenarnya menyangkut banyak dimensi dalam kepemimpinan. Dimensi tersebut antara lain, menyangkut tingkat pendidikan, hubungan antara pimpinan dengan bawahan serta seberapa tingkat kejelasan arahan dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pimpinan.

Hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam data hasil penelitian menerangkan bahwa tingkat hubungan yang dilakukan menunjukkan sebagian besar 21 responden (42,0%) menyatkan bahwa tingkat hubungan antara pimpinan dengan bawahan menyatkan tidak baik. Sedangkan Urutan kedua 13 reponden (26%) menyatkan bahwa hubungan pimpinan dengan bawahan memberikan jawaban kurang baik. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa hubungabn pimpinan dengan bawahan dalam tugas dari persepsi pegawai dinyatakan kurang/tidak baik. secara detail dapat dapat dilihat dalam tabel IV. 7 berikut ini.

Tabel. IV. 7

HUBUNGAN PIMPINAN

DENGAN BAWAHAN

No	Hubungan pimpinan dengan bawahan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	7	14,0
2	Baik	9	18,0
3	Kurang baik	13	26,0
4	Tidak baik	21	42,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan kepemimpinan.no1

Adapun elemen yang lain adalah kejelasan perintah/arahan pimpinan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar 26 responden atau (52%) menyatakan bahwa arahan pimpinan terhadap bawahan dalam tugas pekerjaan tidak jelas sedangkan urutan kedua 12 responden (24 %) menjawab bahwa arahan pimpinan terhadap tugas-tugas yang diberikan sangat jelas. Dari komperatif jumlah tersebut dapat disimpulkan bahwa kejelasan perintah atau arahan pimpinan terhadap tugas pekerjaan yang di berikan bawahan dinayatakan tidak atau kurang jelas. Hasil penelitian ini juga diperkuat dari hasil *indepth interview* beberapa pejabat struktural menyatakan bahwa arahan pimpinan terhadap tugas dirasakan masih relatif kurang jelas

khususnya yang menyangkut kewenangan Untuk lebih jelasnya lihat tabel.IV.8 sebagai berikut ini.

Tabel IV. 8

TINGKAT KEJELASAN

PERINTAH/ARAHAN

No.	Tingkat kejelasan perintah	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	12	24,0
2	Jelas	5	10,0
3	Kurang jelas	7	14,0
4	Tidak jelas	26	52,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan kepemimpinan.no 2

Disamping dimensi perintah atau arahan pimpinan, yang tidak kalah pentingnya adalah dimensi keterlibatan bawahan dalam perumusan kebijakan atau seberapa tingkat keterlibatan bawahan dalam keikutsertaan pemecahan masalah. Dari data hasil penelitian menerangkan bahwa dari kuesioner yang didistribusikan kepada responden, yang menanyakan seberapa tingkat keterlibatan bawahan, dari jumlah responden sebagian besar 18 responden atau (36,0) menyatakan tidak pernah diikutsertkan dalam perumusan kebijakan maupun pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Sedangkan pada proporsi yang kedua 16 responden atau (32,0) memberikan jawaban bahwa keterlibatan bawahan dalam bentuk pemecahan maupun perumusan adalah kadang-kadang. Hasil penelitian ini juga diperkuat dari pandangan beberapa pejabat di lingkungan IAIN Walisongo yang di

wawancarai juga memberikan jawaban bahwa keterlibatan bawahan memang masih dirasakan masih kurang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan bawahan bawahan baik dalam perumusan keputusan maupun pemecahan masalah yang di hadapai oleh organisasai dirasakan masih sangat kurang atau dapat diinterprtasikan tidak pernah dilibatkan. Untuk mengetahui secara detail dapat dilihat tabel.IV. 9 sebagai berikut.

Tabel. IV.9

KETERLIBATAN BAWAHAN

DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

No	Keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sering	7	14,0
2	Sering	9	18,0
3	Kadang-kadang	16	32,0
4	Tidak pernah	18	36,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan kepemimpinan.no3

A.4 Kemampuan Pegawai

Sedangkan faktor lain adalah tingkat kemampuan pegawai, dimana hasil penelitian mengungkapkan bahwa sebagian besar 19 responden (38,0%) menyatakan bahwa tingkat pendidikan petugas administrasi menyatkan sudah memadai. Sedangkan proporsi kedua 14 responden atau (28,0) menyatakan bahwa tingkat pendidikan petugas administrasi dirasakan masih kurang memadai. Akan tetapi selebihnya untuk urutan yang ketiga adalah 10

responden atau (20,0) menyatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai administrasi menyatakan tidak memadai, dan 7 responden (14,0) menyatakan sangat memadai. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai administrasi pada lingkungan IAIN Walisongo dapat di interprtasikan 52 % dari pegawai yang ada menyatakan sudah memadai dan 48% berpendapat kurang memadai, dengan demikian walaupun sebagaian besar responden menyatakan sudah memadai akan tetapi masih perlu ditingkatkan. Hal ini dipertajam darai pendapat dari beberapa pegawai yang di wawancarai yang mengatkan bahwa tingkat pendidikan dirasakan masih perlu ditingkatkan. Kemungkinan hasil penelitian ini tidak begitu valid. Untuk lebih detail dapat dilihat tabel IV.10 berikut ini.

Tabel. IV.10

TINGKAT PENDIDIKAN PEGAWAI

No	Tingkat pendidikan pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memadai	7	14,0
2	Memadai	19	38,0
3	Kurang memadai	14	28,0
4	Tidak memadai	10	20,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan kemampuan no.1

Sedangkan faktor lain adalah dimensi kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa sebagian besar 17 responden (34,0) menyatakan bahwa kesempatan yang diberikan pegawai untuk mengikuti pendidikan baik formal maupun diklat

pelatiahan menyatkan sudah terbuka. Sedangkan proporsi kedua 14 responden atau (28,0) yang menyatakan bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan baik formal maupun diklat pelatihan tidak terbuka, dalam arti tidak/kurang banyak diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kesempatan yang diberikan oleh pimpinan organisasai untuk mengikuti pendidikan bagi pegawai administrasi Lingkungan IAIN Walisongo sudah terbuka bagi semua pegawai. Akan tetapi keterbukaan ini dirasakan masih cukup sulit dilakukan karena untuk mengikuti pendidikan secara formal (tugas belajar) tidak tersedianya dana sedangkan untuk Diklat Pelatihan jumlahnya sangat terbatas. Untuk lebih detail lihat tabel IV.11 berikut ini.

Tabel. IV.11

KESEMPATAN MENGIKUTI DIKLAT

No	Kesempatan mengikuti diklat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat terbuka	7	14,0
2	terbuka	17	34,0
3	Kurang terbuka	12	24,0
4	Tidak terbuka	14	28,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan kemampuan no.2

Dimensi yang lain adalah tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh masing-masing pimpinan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa sebagian besar 21 responden (42,0)

menyatakan bahwa tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang di berikan sudah paham dan 4 responden atau (8,0) menyatakan sangat paham. Dari jawaban tersebut dapat di interpretasikan bahwa 25 responden atau (50,0) dari jumlah pegawai sudah jelas terhadap tugas dan tanggung jawab.

Sedangkan proporsi kedua 14 responden atau (28,0) yang menyatakan kurang paham terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan dan 11 responden atau (22,0) menyatakan tidak paham terhadap tugas dan tanggung jawab yang di berikan oleh masing-masing pimpinan. Hal ini dapat di interpretasikan bahwa (50,0) atau 25 responden menyatakan tidak paham terhadap tugas dan tanggung jawab. Sedangkan hasil *indepth interview* yang dilakukan oleh beberpa pejabat struktural di Lingkungan IAIN Walisongo mengungkapkan bahwa tingkat pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab masih perlu tingkatkan.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab masih cenderung kurang paham sehingga masih perlu di tingkatkan. Untuk lebih detail lihat tabel IV.12 berikut ini.

Tabel. IV.12

TINGKAT PEMAHAMAN TERHADAP TUGAS

DAN TANGGUNG JAWAB

No	Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab	Frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	4	8,0
2	Paham	21	42,0
3	Kurang paham	14	28,0
4	Tidak paham	11	22,0
	Total	*50*	*100,0*

Diolah dari jawaban pertanyaan kemampuan no.5

Dari data hasil penelitian ketiga variabel penelitian diatas telah dapat mendiskripsikan bahwa dalam pelaksanaan tugas khususnya dalam bidang administrasi yang terjadi di IAIN Walisongo Semarang masih relatif rendah. Untuk melihat secara detail hasil penelitian, dapat dilihat tabel frekuensi tersebut dalam lampiran 5.

B. UJI HIPOTESIS

B. 1 Uji Normalitas Data

Setelah disajikan data penelitian masing-masing variabel selanjutnya guna menganalisis hubungan antara motivasi, kemampuan, kepemimpinan dengan prestasi kerja akan dilakukan analisis uji hipotesis.

Sebelum dilakukan uji hipotesis, agar diperoleh hasil penelitian yang akurat terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk menentukan pilihan beberapa alat statistik yang digunakan. penelitian ini akan dilakukan uji Statistik Nonparametrik Rank Kendall. Salah satu syarat bagi penggunaan Rank Kendall

adalah data harus mempunyai distribusi tidak normal. Untuk mengetahui secara detail uji normalitas data ditunjukkan tabel IV. 13 berikut ini.

Tabel. IV.13

UJI NORMALITAS DATA

Variabel	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Prestasi Kerja	50	26,6400	8,8934	-,244	,337	-1,368	,662
Motivasi Kerja	50	31,4400	6,7918	-,239	,337	-,473	,662
Kepemimpinan	50	36,0000	6,7431	-,230	,337	-,796	,662
Kemampuan pegawai	50	25,8600	5,6749	-,081	,337	-,916	,662
Valid N (listwise)	50	-	-	-	-	-	-

Dalam tabel di atas penghitungan uji normalitas menunjukkan bahwa *Skewness* dan *Kurtosis* variabel prestasi kerja (-244) dan (1,368), motivasi (-,239) dan (-,473), kepemimpinan (-,230) dan (-,796), kemampuan pegawai (-,081) dan (-,916) Perbedaan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa distribusi dalam penelitian ini berarti tidak normal, sehingga perhitungan pada uji hipotesis menggunakan Statistik Nonparametrik dengan rumus Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan Koefisien Konkordansi Kendall untuk hubungan ganda telah dapat terbukti.

B.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Selanjutnya setelah dilakukan uji normalitas data, juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas bagi alat yang dipergunakan sebagai alat ukur. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item (alat ukur) yang dipergunakan sudah tepat dan akurat untuk mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas telah menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid dan reliabel. Dengan kaidah apabila koefisien korelasi mempunyai hubungan lebih besar dari 0,1806, dinyatakan valid, sedangkan nilai alpha dari masing-masing item juga lebih besar dari nilai alpha sehingga item-item tersebut dikatakan reliabel. Secara lebih detail dapat dilihat lampiran 6 (enam).

C. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

C.1 Hubungan Tunggal Antara Variabel Motivasi dengan Prestasi Kerja

Tabel. IV.14
HUBUNGAN TUNGGAL MOTIVASI
DENGAN PRESTASI KERJA
(Rank Kendall)

			Prestasi Kerja	Motivasi Kerja
Kendall's tau_b	Correlation Coefficient	Prestasi Kerja	1,000	,931
	.	Motivasi Kerja	,931	1,000
	Sig. (2-tailed)	Prestasi Kerja	0	,965
		Motivasi Kerja	,000	,
	N	Prestasi Kerja	50	50

UPT-PUSTAK-UNDIP

Berdasarkan tabel IV. 14 di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi Rank Kendall antara Motivasi Kerja dengan Prestasi kerja adalah sebesar 0,931 dengan angka signifikansi (P value) sebesar 0,965. Maka dapat disimpulkan bahwa antara Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja terdapat hubungan yang signifikan. Sedangkan dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi Rank Kendall antara Motivasi Kerja dan Prestasi kerja yaitu 0,931 dimana telah melebihi 0,5 sehingga hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut tergolong kuat. Dengan demikian secara empiris terbukti bahwa antara motivasi dengan prestasi mempunyai hubungan, dalam artian motivasi kerja sangat menentukan seoarang pegawai dalam mencapai kinerja yang optimal. Secara teoritis apa yang di kemukakan oleh Steers, (1985:147) beberapa faktor yang dapat menentukan prestasi kerja individu dalam suatu organisasi salah satunya faktor motivasi pekerja. Sehingga dapat di simpulkan hubungan motivasi dengan prestasi secara teoritis maupun secara empiris terbukti.

C.2 Hubungan Tunggal Antara Variabel Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja

Tabel. IV.15

HUBUNGAN TUNGGAL KEPEMIMPINAN

DENGAN PRESTASI KERJA

(Rank Kendall)

			Prestasi Kerja	Kepemimpinan
Kendall's tau_b	Correlation Coefficient	Prestasi Kerja	1,000	,921
		Kepemimpinan	,921	1,000
	Sig. (2-tailed)	Prestasi Kerja	,	,972
		Kepemimpinan	,000	,
	N	Prestasi Kerja	50	50

Berdasarkan tabel IV. 15 hubungan tunggal di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi Rank Kendall antara Kepemimpinan dengan Prestasi kerja adalah sebesar 0,921 dengan angka signifikansi (P value) sebesar 0,972 Maka dapat disimpulkan bahwa antara Kepemimpinan dengan Prestasi Kerja terdapat hubungan yang signifikan. Sedangkan dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi Rank Kendall antara Kepemimpinan dan Prestasi kerja yaitu 0,921 dimana telah melebihi 0,5 sehingga hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut signifikan. Secara empiris hubungan antara kepemimpinan dengan prestasi terbukti mempunyai hubungan yang kuat, dalam artian faktor kepemimpinan ikut menentukan dalam keberhasilan suatu organisasi untuk menciptakan seorang pegawai dalam bekerja berprestasi. Sebagaimana di kemukakan oleh Miftah Thoha faktor kepemimpinan sebagai suatu konsep

manajemen dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan yang strategis. Karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan untuk terciptanya tujuan organisasi melalui prestasi kerja pegawai. Dengan demikian kemepimpinan merupakan faktor yang dominan dalam menentukan prestasi kerja mengingat peranan yang sangat strategis dalammenggerakkan, memotivasi kerja bawahan dalam mencapai prestasi kerja (Miftah Thoha, 2000:227) Sehingga dari teori yang dibangun secara empiris maupun secara teoritis hubungan faktor kepemimpinan dengan prestasi kerja secara teoritis maupun secara empiris terbukti.

B.3 Hubungan Tunggal Antara Variabel Kemampuan Pegawai dengan Prestasi Kerja

Tabel. IV.16
HUBUNGAN TUNGGAL KEMAMPUAN
DENGAN PRESTASI KERJA
(Rank Kendall)

			Prestasi Kerja	Kemampuan Sumberdaya manusia
Kendall's tau_b	Correlation Coefficient	Prestasi Kerja	1,000	,914
		Kemampuan Sumberdaya manusia	,914	1,000
	Sig. (2-tailed)	Prestasi Kerja	0	,977
		Kemampuan Sumberdaya manusia	,000	,
	N	Prestasi Kerja	50	50

Berdasarkan tabel IV. 16 di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi Rank Kendall antara kemampuan dengan prestasi kerja adalah sebesar 0,914 dengan angka signifikansi (P value) sebesar 0,977 Maka dapat disimpulkan bahwa antara Kemampuan dengan Prestasi Kerja terdapat hubungan yang signifikan. Sedangkan dilihat dari besarnya nilai koefisien korelasi Rank Kendall antara Kemampuan sumberdaya manusia dan Prestasi kerja yaitu 0,914 dimana telah melebihi 0,5 sehingga hubungan yang terjadi antara kedua variabel tersebut signifikan. Hal ini sesuai apa yang di kemukakan oleh Herder (dalam Ravianto 1992:25) tentang teori Aturbusi atau expectancy Theory memeberikan pendekatan, dimana prestasi kerja itu merupakan interaksi Berdasarkan rumus tersebut, apabila seorang karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi, didukung dengan motivasi yang tinggi, maka prestasi kerja akan tinggi pula. Dengan demikian prestasi kerja pegawai tergantung pada kemampuan sesorang dalam melaksanakan perkejaannya.

C.4 Hubungan Ganda Antara Variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Kemampuan dengan Prestasi Kerja

Tabel. IV.17
HUBUNGAN GANDA MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMMAMPUAN DENGAN PRESTASI KERJA
(Konkordansi Kendall)

N	50
Kendall's W	,702
Chi-Square	135,350
df	3
Asymp. Sig.	,967

a Kendall's Coefficient of Concordance

Setelah dilakukan uji Konkordansi Kendall diperoleh nilai Koefisien Konkordnasi Kendall sebesar 0,702 dengan angka signifikansi (P. value) sebesar 0,967. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada kecenderungan hubungan antara Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Kemampuan pegawai dengan Prestasi Kerja. Adapun besarnya pengaruh yang diberikan oleh ketiga variabel tersebut kepada Prestasi Kerja adalah :

W^2 x 100% = $(0,702)^2$ x 100% = 49,28 % sedangkan 50,62% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian.

Uji signifikansi juga dapat dilakukan dengan melihat Koefisien Chi Square yang diperoleh angka sebesar 135,350 dengan mengkonsultasikan dengan harga tabel kritis Chi Square dengan signifikan 95 % dan df.3 sebesar 7,82. Karena "t"

hitung lebih besar dari "t" tabel (135,350 >7,82) maka hubungan variabel independen dengan variabel dependen signifikan.

C. DISKUSI

Secara teoritis ketiga variabel yaitu motivasi, kepemimpinan dan kemampuan pegawai merupakan variabel penentu dalam prestasi kerja pegawai Dan setelah dilakukan pengujian di lapangan didapatkan motivasi kerja dengan prestasi kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,931 dengan tingkat signifikan 96,5 % (lihat tabel IV.14) sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan dengan implementasi kebijakan mempunyai hubungan yang signifikan. Kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,921 dengan derajat signifikan 97,2% (lihat tabel IV.15) sehingga dapat diinterpretasikan bahwa partisipasi dengan implementasi kebijakan mempunyai hubungan yang signifikan. Sementara kemampuan pegawai mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,914 dengan dengan tingkat signifikan sebesar 97,7 % (lihat tabel IV. 16) sehingga dapat diinterpretasikan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan kemampuan dengan prestasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan.

Adapun hubungan motivasi, kepemimpinan dan kemampuan secara bersama-sama dengan prestasi kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,702 dengan tingkat signifikan 96,7%. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Sehingga

dapat di tarik kesimpulan bahwa hasil penelitian setelah diinteraksikan dengan teori memang benar ketiga variabel motivasi, kepemimpinan dan kemampuan terdapat korelasi dengan prestasi kerja.

Walaupun demikian hasil penelitian dari ketiga variabel tersebut merupakan bagian terkecil (49,28%) dari faktor-faktor yang menentukan prestasi kerja. Sedangkan faktor-faktor lain yang menentukan prestasi kerja luar variabel penelitian adalah sebesar (50,72%). Hal ini mungkin berupa faktor budaya birokrasi, organisasi, manajemen dan sebagainya. Sehingga dapat di simpulkan secara empiris setelah dilakukan penelitian dan pengujian melalui Rank Kendall maupun Koefisien Konkordansi Kendall terbukti bahwa variabel motivasi, kepemimpinan dan kemampuan pegawai mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja pegawai. Hal ini sesuai apa yang telah di kemukakan oleh Mifhtah Thoha (2000: 227) pentingnya peran seorang pemimpin dalam organisasi yang berfungsi memberikan dorongan bawahan untuk menciptakan prestasi kerja individu yang bermuara pada tujuan organisasi. Hal yang senada disampaikan oleh Herder (dalam Ravianto 1992:25) yang terkenal dengan teori *Aturbusi atau expectancy Theory* memeberikan pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja seseorang, dimana prestasi kerja itu merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan seorang pegawai. Dengan demikian teori yang dibangun dalam penelitian ini secara empiris maupun secara teoritis hubungan variabel motivasi, kepemimpinan dan kemampuan dengan prestasi kerja pegawai memang telah terbukti.

BAB V
PENUTUP
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. KESIMPULAN

Pendekatan lebih khusus berkenaan dengan prestasi kerja oleh Herzder (dalam Ravianto 1992:25) tentang teori Atribution atau Expectancy Theory memeberikan pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja seseorang, dimana prestasi kerja itu merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\boxed{P = M \times A}$$

Dimana :

P adalah : Performance (prestasi kerja).

M adalah : Motivation (motivasi).

A adalah : Ability (kemampuan).

Beradasarkan teori di atas apabila seorang pegawai mempunyai kemampuan yang tinggi, didukung dengan motivasi yang tinggi, maka prestasi kerja akan tinggi pula. Dengan demikian prestasi kerja pegawai tergantung pada kemampuan sesorang dalam melaksanakan perkejaannya. Seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk memiliki suatu ketrampilan dan pengetahuannya. Keahlian yang dimiliki oleh pegawai bisa disebut juga dengan kemampuan kerja, sedangkan kemampuan kerja sangat menentukan prestasi kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis dari ketiga variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) dengan rumus Rank Kendall maupun Konkordansi Kendall terbukti mempunyai koefisien korelasi yang kuat dan signifikan. Hasil uji hipotesis dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel prestasi kerja. Koefisien korelasi Kendall,s Tau sebesar 0,931 dengan tingkat signifikansi 96,5 %, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap rendahnya prestasi kerja pegawai atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja dapat diterima.
2. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel prestasi kerja pegawai. Koefisien korelasi Kendall,s Tau sebesar 0,921 dengan tingkat signifikansi 97,2 %, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap rendahnya prestasi kerja pegawai. hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan dengan prestasi kerja dapat diterima.
3. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel kemampuan dengan variabel prestasi kerja pegawai Koefisien korelasi Kendall,s Tau sebesar sebesar 0,914 dengan tingkat signifikansi 97,7%, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kemampuan pegawai mempunyai pengaruh terhadap rendahnya prestasi kerja pegawai atau hipotesis yang

menyatakan ada hubungan antara kemampuan dengan prestasi kerja dapat diterima.

4. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel motivasi, kepemimpinan dan kemampuan, dengan prestasi kerja pegawai, dengan koefisien korelasi Konkordansi Kendall sebesar sebesar 0,702 dengan tingkat kepercayaan 96,7 %, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi, kepemimpinan dan kemampuan dengan prestasi kerja pegawai dapat diterima.

5 Sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,702 atau (49,28) artinya prestasi kerja pegawai hanya ditentukan oleh variabel motivasi, kepemimpinan dan kemampuan sebesar (49,28%). Sedangkan sisanya 50,72% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel penelitian yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian toeri yang dibangun dalam penelitian ini, setelah dilakukan penelitian dan uji analisis baik secara empiris maupun teoritis ternyata benar dan terbukti.

B. REKOMENDASI .

Berdasarkan kesimpulan di atas, 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. Prestasi kerja pegawai

Untuk mengatasai rendahnya prestasi kerja pegawai dapat dilakukan kegiatan yang berupa :

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 melakukan evaluasi.
3. Perlu dibuatkan uraian tugas masing-masing pegawai yang memperjelas wewenang dan prosedur pelaksanaannya.

b. Motivasi Kerja

Selama ini terlihat bahwa penempatan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu tidak dilakukan secara profesional, melainkan mungkin dilakukan karena adanya unsur-unsur tertentu, misalnya unsur kedekatan dengan pimpinan, maupun dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan normatif.

Hasil penelitian yang telah diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai mempunyai kecenderungan rendah, karena untuk meningkatkan motivasi perlu dibangun sistem pengembangan karier atau pola karier pegawai secara jelas didasarkan pada kompetisi yang sehat serta kinerja pegawai.

c. Kepemimpinan

Pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik dengan berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik salah satu di antaranya yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani.

d. Kemampuan Pegawai

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, serta peningkatan ketrampilan mereka dapat dilakukan dengan memberikan berbagai macam Diklat yang frekuensinya lebih dititik beratkan hal-hal yang bersifat teknis dan administratif.

DAFTAR PUSTAKA

A Dole Timpe, *Kepemimpinan*, Cetakan kedua Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta, 1992.

....., *Memotivasi Pegawai*, Cetakan kedua Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta, 1992.

Adam, Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Sinar Baru, Algesindo, Bandung, 2000.

Arikunto, S, *Prosedur Penelitian*, Edisi Kedua, Rineka Cipta, Jakarta, 1998.

Dayan, Anton, *Metode Penelitian*, Edisi Kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.

Djunaidi, *Kertas Kerja Perorangan* (KKP), LAN – Dep. Agama Diklat Spama Angkatan XVII, Jakarta, 2000.

Eugene Mc. Kenna & Mc. Beegh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ANDI, Yogyakarta, 2000.

Husaini Usman, Purnomo, Setiady, Akbar, *Pengantar Statistika*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

J. Winardi, *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.

Keith, Davis dan John WN, *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989.

Melayu H. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, Cetakan III Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1999.

Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995.

Moekijat, *Manajamen Kepegawaian*, Cetakan II Penerbit PT. Mandar Maju, Bandung, 1989.

Moenir, AS, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Edisi Ketiga, Bumi Aksara, Jakarta, 1998.

Nawawi, Hadari dan Martin Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Penerbit Gajahmada University Press, Yogyakarta, 1998.

……, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gajahmada University Press, Yogyakarta, 2000.

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 Tentang Pendidikan Tinggi.

Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1999 Tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri Sebagai Badan Hukum.

Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Rineka Cipta, 1998.

Steers, R, *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Erlangga, Jakarta, 1985.

Sutrisnohadi, *Metode Penelitian Sosial*, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 1987.

……, *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi Keempat, Alfabeta, Bandung, 1998.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan ke IV, Penerbit PT. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1998.

Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta, 1989.