

658.314
SUP
2 e1

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI SEGERI SIPIL
PADA KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

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



**Diajukan oleh :
TAVIP SUPRIYANTO
NIM : D4E. 000084**

**Kepada
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

PERNYATAAN

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

Semarang, 30 Maret 2002



TAVIP SUPRIYANTO.

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

TAVIP SUPRIYANTO

D4E.000084

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 30 Maret 2002**

Pembimbing I



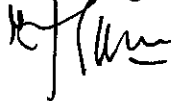
Dra. TRI KADARWATI, SU.

Penguji I



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

Pembimbing II



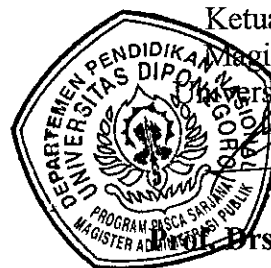
Dra. DYAH HARIANI, MM.

Penguji II



Dra. ENDANG LARASATI, Msi.

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister
Tanggal : 30 Maret 2002



Ketua Program Pascasarjana
Magister Administrasi Publik
Universitas Diponegoro Semarang


Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

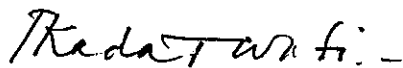
Dipersiapkan dan disusun oleh

TAVIP SUPRIYANTO

D4E.000084

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 30 Maret 2002**

Pembimbing I



Dra. TRI KADARWATI, SU.

Penguji I

Prof. Drs. Y. WARELLA , MPA, PhD

Pembimbing II



Dra. DYAH HARIANI, MM.

Penguji II



Dra. ENDANG LARASATI, Msi.

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister
Tanggal : 30 Maret 2002

Ketua Program Pascasarjana
Magister Administrasi Publik
Universitas Diponegoro Semarang

Prof. Drs. Y. WARELLA , MPA, PhD

HALAMAN PERSEMBAHAN

Motto

“Mencari ilmu pengetahuan adalah wajib atas setiap orang muslim” (HR. Ibnu Abdilbarr)

“Tuntutlah ilmu walaupun di negeri Cina meskipun jauh diseberang sana di mana tempat ilmu itu berada kita wajib mencarinya dengan penuh perjuangan dan pengorbanan” (HR. Ibnu Abdilbarr)

Tesis ini Ku Persembahkan kepada

- 1. Istriku tercinta CITRAWATI, SE. yang setia dan penuh kesabaran menghadapi perjuangan Sang Suami.*
- 2. Anakku, VITO dan VERA, tersayang, agar dapat meniru langkah Ayahnda.*
- 3. Ibuku yang selalu mengiringi do'a, sebagai tanda kasih kepada beliau.*

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan tesis sebagai salah satu syarat akhir Pendidikan Pascasarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Judul tesis **ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.**

Dalam penyusunan tesis ini, penulis berusaha dengan segala kemampuan, walaupun demikian penulis menyadari masih banyak terdapat kelemahan, oleh karena guna kesempurnaan, penulis mengharapkan kritik yang bersifat membangun dari pembaca.

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan, tidak lepas dari dorongan serta bimbingan Ibu Dra. TRI KADARWATI, SU. dan Ibu Dra. DYAH HARIANI,MM sebagai Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran menuntun penulis dari awal penulisan sampai akhir. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih.

Sebagai rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. Y.WARELLA, MPA,PhD. selaku penguji pertama yang telah banyak memberikan saran, kritik guna kesempurnaan tesis ini.

2. Dra. ENDANG LARASATI, Msi. sebagai penguji kedua yang telah banyak memberikan saran dan kritik yang bermanfaat untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.
3. Para Dosen Program Magister Administrasi Publik dan Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik yang telah banyak membantu kelancaran penyusunan.
4. Semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata penulis berharap, tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca maupun yang berkepentingan.

Semarang, 30 Maret 2002

Penulis

TAVIP SUPRIYANTO

ABSTRACT

The public administration will face a big threat in the 21 century, especially those with close relation to the development of public management and administration operation.

In line with various changes happen in the society, both domestic and international, recently has happened in the operation of public management significantly all over the world, even though each country has as different ideological background.

To cope with the changes of regional autonomy paradigm, The Central Java Provincial Government has reformed its organization and management, through the issued of Regional Law Of Central Java province No. 2/2001 about The Organization and structure of Provincial Government Administration Secretariat.

Besides, the government has also increased the human resource quality through functional training and education.

Internal control has also been activated to create a more efficient and effective working mechanism, to increase working motivation and to give a clearer role for the officials. Those three factors seem have a strong implication to the official's low motivation of work and worth to be studied to find of they really are significant.

This study is done and analyzed quantitative and qualitative methods. The hypothesis is proven through the correlation coefficient test of Kendal's rank and concordance.

A. Result

1. The low working system of the official/worker of the provincial government administrative secretariat is determined by 3 factors : internal control, motivation and the clear role for the officials.
2. The correlation coefficient of internal control to the working system is 0,590 with the degree of significance of 0,000. This means that the relation is strong.
3. The correlation coefficient of work motivation and working system is 0,637 with degree of significance of 0,000, means that both have strong relation.
4. The correlation of work motivation and working system is 0,570 with degree of significance of 0,000, means that they are strong correlating.
5. The hypothesis test to find the positive relation of the three independent factors and the dependent factors, using Kendall Test resulted in correlation coefficient of 0,751 with significance of 0,000. This means their correlation is significant.
6. The determined coefficient of 60,45% and 39,55% can be interpreted that the three independent variables only influence the working system of 60,45% while the other 39,55 is influenced by external factors.
7. According to the partial model, the internal control variable has correlation coefficient of 0,9483, the motivation variable has 0,7706 correlation coefficient and the clearer role has 0,4866 correlation coefficient.

Comparing each other, the most dominant variable is the internal control.

B. RECOMMENDATION

1. Internal Control

- a. Even though the provincial Government of Central Java has tried to intensify both the internal control by functional agency and the public organization accountability, the working system is still not optimal. Thus, it has to be more intensified, since this is the most effective and need the least cost.
- b. To make the working system more effective the internal control shall be done more continue and affect to all provincial government institutions.
- c. To achieve the good and clear government there must be political wills and commitment among politicians and bureaucrats.

2. Motivation

- a. To make the working system more effective, the government shall increase the official welfare through a better incentive, which is given on the basic of work-load but not position/rank.
- b. To enhance the official working motivation, there is a strong need to evaluate the work and to promote the position realistically and competitively. It has to be transparent and equipped with the fit and proper test before the designation.

3. Role Clarity

- a. There is a need for job description for all officials, especially the lower rankers, completed with a clearer task and responsibility and the working mechanism chart, or explanation for each job.
- b. The superior has to transfer the decision taken to the staff faster, especially to cope with the problem they faced in their job/work.
- c. There has to be political wills and commitment from the organization unit leader in the secretariat office of provincial government, so the role can be better operated and implemented.

ABSTRAKSI

Administrasi Publik akan menghadapi tantangan yang cukup strategis pada abad XXI, karena hal ini sangat erat relevansinya terhadap perkembangan operasionalisasi manajemen dan administrasi publik. Selaras dengan berbagai perubahan masyarakat, baik dalam skala domestik maupun dalam skala internasional yang saat ini telah terjadi perubahan yang cukup signifikan dalam operasionalisasi manajemen publik di hampir semua negara meskipun masing-masing negara mempunyai latar belakang ideologi yang berbeda-beda.

Dalam menyikapi perubahan paradigma otonomi daerah Pemerintah Propinsi Jawa Tengah telah melakukan langkah-langkah reformasi manajemen, dan restrukturisasi organisasi melalui penyempurnaan Peraturan Daerah Propinsi Dati I Jawa Tengah Nomer 6 Tahun 1993 diubah dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomer 2 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah. Selain itu dilakukan peningkatan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan latihan pegawai struktural dan teknis fungsional.

Guna mendukung kinerja pegawai yang efisien dan efektif, sekiranya perlu ditingkatkan fungsi pengawasan melekat, motivasi kerja pegawai yang rendah dan tidak adanya kejelasan peranan pegawai dalam bidang tugasnya. Sehingga mempunyai implikasi terhadap rendahnya kinerja pegawai. Ketiga faktor tersebut nampaknya sangat domain untuk dikaji, karena secara empiris mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja pegawai.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini analisis kuantitatif yang dipertajam dengan tipe kualitatif. Uji hipotesis menggunakan koefisien korelasi Rank Kendall dan Konkordansi Kendall.

A. Hasil Penelitian

1. Rendahnya Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ditentukan oleh 3 (ketiga) faktor yaitu pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai.
2. Hubungan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai mempunyai korelasi koefisien sebesar 0,590 dengan tingkat signifikan 0,000 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa hubungan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai terdapat hubungan yang signifikan. .
3. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,637 dengan derajat signifikan 0,000 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi dengan kinerja pegawai terdapat hubungan signifikan
4. Hubungan kejelasan peranan dengan kinerja pegawai terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,870 dengan tingkat signifikan 0,000 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kejelasan peranan dengan kinerja pegawai terdapat hubungan signifikan. .
5. Untuk uji hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara ketiga variabel independen dengan dependen telah digunakan teknik Konkordansi Kendall, terdapat korelasi koefisien 0,751 dengan tingkat signifikan 0,000. sehingga dapat diinterpretasikan bahwa tingkat hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* adalah signifikan.
6. Adapun koefisien determinasi 60,45 % dan 39,55 %. Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel independen hanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 60,45% sedangkan sisanya 39,55 dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.
7. Menurut model parsial variabel pengawasan melekat mempunyai korelasi koefisien 0,9483, variabel motivasi mempunyai korelasi koefisien sebesar 0,7706 sedangkan variabel kejelasan peranan mempunyai korelasi 0,4866 Sehingga di antara ketiga variabel tersebut, variabel yang paling dominan adalah variabel pengawasan melekat.

B. Rekomendasi

1. Pengawasan Melekat

- a. Walaupun Pemerintah Propinsi Jawa Tengah tengah melakukan upaya-upaya meningkatkan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga fungsional maupun akuntabilitas kinerja organisasai publik nampaknya belum dapat dicapai kinerja pegawai secara optimal. Bentuk pengawasan melekat merupakan pengawasan yang efisien karena tidak memerlukan dana yang besar oleh karena untuk mengintensifkan pengawasan melekat agar efektif perlunya masing-masing pimpinan unit/organisasi meningkatkan kesadaran pimpinan akan pentingnya pengawasan melekat.
- b. Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efektif, hendaknya pengawasan melekat diterapkan sebagai sebuah gerakan yang kontinyu, tanpa terkecuali, dan bersifat menyeluruh.
- c. Harus adanya dukungan politik dan komitmen para elit politik maupun birokrasi menuju pemerintahan yang bersih (*good Governance*)

2. Motivasi

- a. Agar kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat berjalan efektif perlu ditingkatkan kesejahteraan pegawai melalui pemberian insentif. Besarnya insentif berdasarkan basic kinerja bukan atas dasar jenjang jabatan.
- b. Untuk lebih merangsang pegawai dalam tugas hendaknya penilaian maupun promosi jabatan di lakukan secara kompetitif, transparan dan dilakukan uji *fit and proper test*.

3. Kejelasan Peranan

- a. Perlunya dibuatkan *job discription* bagi seluruh pegawai tingkat bawahsebagai tenaga operasional yang disertai dengan kejelasan wewenang dan tanggung jawab, mekanisme sesuai dengan bidang tugasnya.
- b. Pimpinan harus secepatnya dapat menstransfer pengambilan keputusan kepada awahan terhadap sesuatu masalah yang dihadapi sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. Harus ada *political will* dan komitmen para pimpinan unit organisasi di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk dapat mengimplementasikan dengan baik.

DAFTAR ISI

BAB. I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH	1
B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH	
B.1 Identifikasi Masalah	9
B.2 Perumusan Masalah	11
C. TUJUAN PENELITIAN	12
D. KEGUNAAN PENELITIAN	12

BAB. II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan teori	13
A.1. Konsep Kinerja Pegawai	14
A.2. Konsep Pengawasan melekat	26
A.3. Konsep Motivasi kerja	31
A.4. Konsep Kejelasan peranan	38
B. Hubungan antara variabel	
B.1 Hubungan Pengawasan melekat dengan kinerja pegawai ..	49
B.2 Hubungan Motivasi dengan kinerja pegawai	49
B.3 Hubungan Kejelasan peranan dengan kinerja pegawai	50
C. HIPOTESIS	51

BAB. III	METODE PENELITIAN	
A.	RANCANGAN PENELITIAN	53
B.	RUANG LINGKUP PENELITIAN	53
C.	LOKASI PENELITIAN	54
D.	VARIABEL PENELITIAN	55
	1. Definisi konseptual	55
	2. Definisi operasional	56
E	JENIS DAN SUMBER DATA	59
F.	INSTRUMEN PENELITIAN	60
G.	POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL....	61
H.	TEKNIK PENGUMPULAN DATA	63
I.	TEKNIK ANALISA DATA	64
BAB. IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A.	DISKRIPSI STRUKTUR ORGANISASI SETDA PROPINSI JAWA TENGAH	70
B.	KEMAMPUAN PEGAWAI SETDA PROPINSI JAWA TENGAH	74
C.	HASIL PENELITIAN	78

C.1 Variabel Kinerja Pegawai	78
C.2 Variabel Pengawasan Melekat	92
C.3 Variabel Motivasi Kerja	105
C.4 Variabel Kejelasan Peranan	116
D. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN	125
E. UJI HIPOTESIS	128
E.1 Hubungan Pengawasan Melekat dengan Kinerja	129
E.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja	131
E.3 Hubungan Kejelasan Peranan dengan Kinerja	132
E.4 Hubungan Pengawasan Melekat, Motivasi Kerja, Kejelasan Peranan dengan Kinerja	133
E.5 Korelasi Parsial	135
E.6 Determinasi	139
F. DISKUSI	140
	143
BAB. V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. KESIMPULAN	143
B. REKOMENDASI	145
DAFTAR PUSTAKA	-
LAMPIRAN-LAMPIRAN	-

DAFTAR TABEL

Tabel. I.1	Preposisi Penyelesaian Administrasi Surat menyurat Kantor Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah	5
Tabel.IV.1	Data Pegawai Negeri Sipil Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan tingkat pendidikan	75
Tabel.IV.2	Data Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah Menurut Golongan Kepangkatan	76
Tabel.IV.3	Data Pegawai Negeri Sipil Sekkretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah menurut Eselonering	77
Tabel.IV.4	Tingkat Pendidikan Pegawai	79
Tabel.IV.5	Tingkat Kelancaran Pelaksanaan Tugas	80
Tabel.IV.6	Tingkat Pemahaman Terhadap Tujuan	81
Tabel IV.7	Tingkat Kerjasama Individu Pegawai	82
Tabel.IV.8	Tingkat Koordinasi Pegawai	83
Tabel IV.9	Tingkat kesesuaian Penempatan Pegawai	84
Tabel.IV10	Tingkat Kesempatan mengemukakan Gagasan ..	85
Tabel IV.11	Tingkat Kehandalan Pegawai	86
Tabel.IV.12	Penilaian Kinerja Pegawai	87
Tabel.IV.13	Kejelasan Standar Kejra Pegawai	85
Tabel.IV.14	Tingkat Ketepatan penyelesaian pekerjaan	89

Tabel.IV.15	Tingkat Kesesuaian Kinerja Pegawai	90
Tabel.IV.16	Tingkat Kejelasan Prosedur Kerja	91
Tabel.IV.17	Pelaksanaan Pengawasan Melekat	92
Tabel.IV.18	Tingkat Kesesuaian Pengawasan Melekat dengan Tugas	94
Tabel.IV.19	Tingkat Pentingnya Pengawasan Melekat	94
Tabel.IV.20	Tingkat Persetujuan Pelaksanaan Pengawasan Melekat	95
Tabel.IV.21	Tingkat Pengecualian Pengawasan Melekat	96
Tabel.IV.22	Tingkat Kemampuan Pengawasan Melekat untuk pencapaian Efisiensi	97
Tabel.IV.23	Tingkat Manfaat Pengawasan Melekat	98
Tabel.IV.24	Tingkat Konsistensi pimpinan	99
Tabel.IV.25	Tingkat Efisiensi Pengawasan Melekat	99
Tabel.IV.26	Tingkat Rutinitas Pengawasan Melekat	100
Tabel.IV.27	Obyektivitas Pelaksanaan Pengawasan Melekat	101
Tabel.IV.28	Ketepatan sasaran Pengawasan Melekat	102
Tabel.IV.29	Tingkat kesinambungan Pengawasan Melekat	103
Tabel IV.30	Tingkat Transparansi Pengawasan Melekat	104
Tabel IV.31	Tingkat Kesesuaian kinerja dengan standar kerja	105
Tabel IV.32	Tingkat Persetujuan Optimalisasi Hasil Kerja	106
Tabel IV.33	Tingkat Persetujuan Aspek Prestasi Kerja dalam Promosi Jabatan.....	106

Tabel IV.34	Tingkat Kebutuhan Penyegaran Tempat Kerja	108
Tabel IV.35	Tingkat keeluasaan mengikuti Diklat	109
Tabel IV.36	Tingkat Kebutuhan Pengalaman Kerja	109
Tabel IV.37	Tingkat Persetujuan Penghargaan Hasil Kerja	110
Tabel IV.38	Tingkat Kejelasan Tugas	111
Tabel IV.39	Tingkat Kesesuaian Kewenangan dengan Pekerjaan	112
Tabel IV.40	Tingkat Kejelasan Tanggung jawab Pekerjaan	113
Tabel IV.41	Tingkat Kejelasan Wewenang	113
Tabel IV.42	Tingkat Pemahaman Prosedur Kerja	114
Tabel IV.43	Tingkat Kompetisi dalam Jabatan	115
Tabel IV.44	Tingkat Persetujuan Profesionalisme Pegawai dalam Pekerjaan	115
Tabel IV.45	Tingkat Kejelasan Tugas dan wewenang Pegawai.....	116
Tabel IV.46	Tingkat Kejelasan Pekerjaan	117
Tabel IV.47	Tingkat Kejelasan Tanggung Jawab Pegawai	118
Tabel IV.48	Tingkat pemahaman Tujuan	120
Tabel IV.49	Tingkat Pemahaman Teknik bekerja.....	120
Tabel IV.50	Tingkat Pemahaman Prosedur Kerja	121
Tabel IV.51	Tingkat Kelancaran Pekerjaan	122
Tabel IV.52	Tingkat Pemahaman Tujuan Organisasi	123
Tabel IV.53	Tingkat Kejelasan Prosedur Kerja	124
Tabel IV.54	Tabulasi silang antara Waskat dengan Kinerja pegawai	125

Tabel IV.55	Tabulasi silang antara Motivasi kerja dengan Kinerja pegawai	126
Tabel IV.56	Tabulasi Silang antara Kejelasan Peranan dengan Kinerja Pegawai	125 127
Tabel IV.57	Korelasi Tunggal antara Pengawasan Melekat dengan Kinerja Pegawai (Uji Rank Kendall).....	130
Tabel IV.58	Korelasi Tunggal antara Motivasi dengan Kinerja (Uji Rank Kendall)	131
Tabel IV.59	Korelasi Tunggal antara Kejelasan Peranan dengan Kinerja (Rank Kendall)	132
Tabel IV.60	Korelasi Ganda antara Pengawasan Melekat, Motivasi, dan Kejelasan Peranan dengan Kinerja (Konkordansi Kendall)	133 134
Tabel IV.61	Korelasi Parsial	137
Tabel IV.62	Tabel Koefisien Determinasi	139

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN.

Administrasi Publik akan menghadapi tantangan yang cukup strategis pada abad XXI, karena hal ini sangat erat relevansinya terhadap perkembangan operasionalisasi manajemen dan administrasi publik. Selaras dengan berbagai perubahan masyarakat, baik dalam skala domestik maupun dalam skala internasional yang saat ini telah terjadi perubahan yang cukup signifikan dalam operasionalisasi manajemen publik di hampir semua negara meskipun masing-masing negara mempunyai latar belakang ideologi yang berbeda-beda.

Untuk menyikapi permasalahan tersebut, pemerintah telah melakukan pembaharuan sistem pemerintahan dari sentralistik ke arah desentralistik, dengan menempatkan daerah sebagai otonomi yang diharapkan dapat memberdayakan daerah baik dari segi sosial, ekonomi maupun politik. Undang-Undang Nomer 22 tahun 1999 telah mengatur pembagian kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (*power sharing*) dan Undang-undang Nomer 25 tahun 1999 yang mengatur pembagian keuangan (*financial sharing*).

Kedua undang-undang ini merupakan manifestasi dari keinginan pemerintah untuk melaksanakan proses otonomi daerah. Otonomi daerah merupakan pemberdayaan segenap potensi yang dimiliki daerah dan masyarakat untuk mewujudkan kesejahteraan dan kemajuan daerah. Dengan berlakunya

UPT-PUSTAKA INDI

undang-undang otonomi daerah sejumlah permasalahan akan timbul, seperti reorganisasi unit-unit organisasi daerah, penggalan sumber-sumber dana untuk menutup kekurangan dana yang diberikan oleh Pemerintah Pusat yang disebut Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus. Tujuan otonomi daerah secara konseptual dapat diartikan sebagai upaya Pemerintah Pusat untuk mengurangi beban dalam bidang pelayanan publik sehingga akan tercapai pelayanan yang efektif dan efisien, efisiensi penggunaan sumberdaya, pemantapan perencanaan pembangunan, peningkatan partisipasi masyarakat dan peningkatan persatuan dan kesatuan, serta lebih meningkatkan demokratisasi.

Koswara (1997:39-41) menyatakan bahwa tujuan otonomi daerah adalah mengoptimalkan fungsi pemerintah daerah secara efisien dan efektif melalui :

1. Pemberikan pelayanan masyarakat yang lebih baik
2. Peningkatan kemampuan masyarakat daerah untuk lebih mandiri
3. Peningkatan kehidupan yang lebih demokratis pada masyarakat lapisan bawah
4. Mewujudkan pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat

Untuk mewujudkan cita-cita tersebut di atas perlu dukungan aparatur pemerintah daerah yang mempunyai kapabilitas dan profesional, hal ini nampaknya merupakan elemen yang dominan dalam implementasi otonomi daerah.

Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dalam menyikapi perubahan paradigma otonomi daerah telah melakukan langkah-langkah reformasi manajemen, dan restrukturisasi organisasi melalui penyempurnaan Peraturan Daerah Propinsi

Dati I Jawa Tengah Nomer 6 Tahun 1993 diubah dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomer 2 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah. Selain itu dilakukan peningkatan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan latihan pegawai struktural dan teknis fungsional serta peningkatan fasilitas kerja dengan penambahan peralatan komputer. Guna mendukung kinerja aparatur yang efisien dan efektif, ditingkatkan fungsi akuntabilitas yang lebih ditekankan pada pengawasan melekat. Karena sesuai dengan Ketetapan MPR No. II/MPR/1988 yang menggariskan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan pembangunan dan agar ditingkatkan pula pengawasan secara terpadu serta langkah-langkah penindakannya. Meskipun demikian, nampaknya belum dapat menciptakan kinerja yang optimal, hal ini dapat ditunjukkan adanya proses penanganan surat-menyurat belum dapat diselesaikan secara tepat waktu. Rendahnya kinerja pegawai ini kemungkinan karena lemahnya fungsi pengawasan, motivasi kerja pegawai yang rendah dan tidak adanya kejelasan peranan pegawai dalam bidang tugasnya. Ketiga faktor tersebut nampaknya sangat dominan untuk dikaji, karena secara empiris mempunyai hubungan signifikan terhadap rendahnya kinerja pegawai.

Lemahnya fungsi pengawasan melekat dapat ditunjukkan banyaknya pegawai pada jam-jam kerja, keluar kantor dengan tujuan yang tidak jelas dan

tidak diketahui arah perginya oleh masing-masing pimpinan. Hal ini mempunyai implikasi terlambatnya penyelesaian tugas pekerjaan (pekerjaan menumpuk)

Faktor lain yang nampaknya cukup dominan adalah rendahnya motivasi kerja dapat dilihat dari jumlah para pegawai yang keluar di waktu jam kerja dengan mencari penghasilan melalui berbagai kegiatan mencari tambahan penghasilan, tidak adanya penghargaan prestasi kerja serta tidak adanya pengakuan terhadap keberhasilan dalam tugas.

Tidak adanya kejelasan peranan pegawai mempunyai implikasi terhadap kinerja pegawai seperti adanya sekelompok pegawai yang sibuk dan adanya sekelompok pegawai yang santai, hal ini karena tidak adanya perincian tugas masing-masing pegawai (uraian tugas), sehingga pegawai tidak mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban dan tugas. Ketiga faktor inilah kemungkinan merupakan variabel penentu terhadap rendahnya kinerja Pegawai Sekretariat Propinsi Jawa Tengah, yang dapat ditunjukkan sebagaimana data kuantitatif dalam tabel 1.1 di bawah ini :

Tabel 1.1
 PREPOSISI PENYELESAIAN ADMINISTRASI
 SURAT MENYURAT
 KANTOR SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH
 TAHUN 1999 / 2000

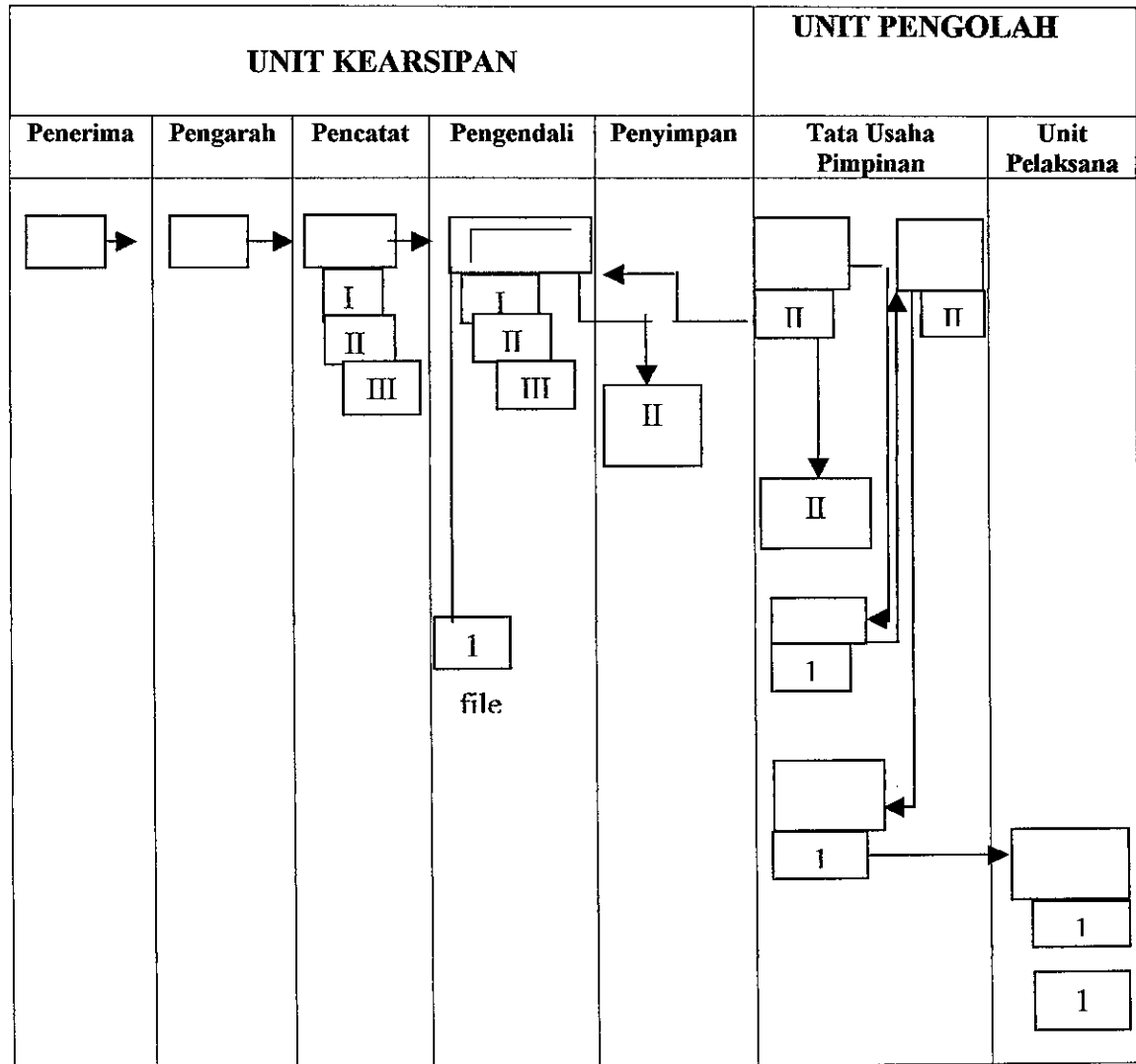
BULAN	Preposisi penyelesaian administrasi surat menyurat Tahun 1999	Preposisi penyelesaian administrasi surat menyurat Tahun 2000
Januari	$30/120 \times 100 \% = 25\%$	$36/148 \times 100 \% = 24,35\%$
Pebuari	$30/131 \times 100 \% = 22\%$	$30/125 \times 100 \% = 24\%$
Maret	$45/90 \times 100 \% = 50\%$	$40/120 \times 100 \% = 30 \%$
April	$30/85 \times 100 \% = 35\%$	$55/138 \times 100 \% = 42\%$
Mei	$65/120 \times 100 \% = 51\%$	$30/120 \times 100 \% = 40\%$
Juni	$35/95 \times 100 \% = 36,5\%$	$30/120 \times 100 \% = 40\%$
Juli	$67/138 \times 100 \% = 45\%$	$55/140 \times 100 \% = 39\%$
Agustus	$67/128 \times 100 \% = 52\%$	$45/120 \times 100 \% = 37,5\%$
September	$78/120 \times 100 \% = 65\%$	$67/120 \times 100 \% = 55,80\%$
Oktober	$30/120 \times 100 \% = 45\%$	$36/127 \times 100 \% = 28\%$
Nopember	$55/120 \times 100 \% = 45,65\%$	$58/138 \times 100 \% = 42\%$
Desember	$30/120 \times 100 \% = 25\%$	$56/145 \times 100 \% = 38\%$
Jumlah	$497,15/12=41,42\%$	$440,65/12=36,67\%$

Sumber data : Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah Tahun, 2000

Dari tabel di atas terlihat, prosedur penanganan administrasi surat menyurat pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, selama dua tahun terakhir yaitu 1999 dan 2000, tingkat penyelesaian secara riil masih sekitar 41,42 % dan 36,67 % sehingga kinerja pegawai masih jauh dari harapan yang

idealnya menurut pendapat umum dapat mencapai 70% - 80%. Untuk mengetahui proses penanganan surat-menyurat pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Untuk mengetahui lebih detail mengenai proses penanganan surat-menyurat, maupun jenis surat yang umum ditangani oleh Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, lihat gambar bagan alur dan uraian singkat berikut ini :

**BAGAN ALUR PROSES PENANGANAN SURAT-MENYURAT
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**



Sumber : Surat Keputusan Gubernur Propinsi Jawa Tengah Nomor 045/4/1980

Surat-surat umum yang ditangani Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Propinsi Jawa Tengah Nomor 045/4/1980 dikategorikan menjadi 3 (tiga) jenis yakni :

1. Surat penting, naskah dinas yang isinya mengikat, memerlukan tindak lanjut, memuat informasi penting, mengandung konsepsi kebijaksanaan dan mempunyai nilai arsip.
2. Surat biasa, naskah dinas yang isinya tidak mengikat dan isinya tidak menimbulkan adanya tindak lanjut.
3. Surat rahasia, naskah dinas baik menurut sifat maupun isinya mengandung kerahasiaan.

Pada dasarnya penanganan surat menyurat, baik surat masuk maupun surat keluar tidak ada perbedaan yang prinsipil. Untuk mengetahui proses penanganan surat-menyurat di bawah ini didiskripsikan sebagai berikut :

- a. Penerima, menerima naskah dinas (semua jenis surat), meneliti kebenaran alamat, membubuhkan cap tanggal serta menyampaikan naskah dinas kepada pengarah.
- b. Pengarah, memberikan kode klasifikasi serta meneruskan naskah dinas tersebut kepada pencatat.
- c. Pencatat, mencatat naskah dinas dalam kartu kendali rangkap 3 (tiga) sesuai dengan pengarahan, kemudian meneruskan naskah dinas beserta ketiga lembar kartu kendali kepada pengendali.
- d. Pengendali, bertugas meneliti kebenaran isi kartu kendali, menyampaikan naskah dinas dan kartu kendali lembar ke II dan III kepada Tata Usaha unit pengolah serta lembar I disusun dalam almari katalog.

- e. Penyimpan, melaksanakan penyimpanan kartu kendali lembar II yang telah diterima dari Tata Usaha unit pengolah berdasarkan pengelompokan nomor urut surat.
- f. Tata Usaha Unit Pengolah, bertugas membubuhkan paraf pada kartu kendali lembar II dan III sebagai tanda bukti bahwa naskah dinas telah diterima., mengisi lembar disposisi, menyampaikan naskah dinas beserta lembar disposisi kepada pimpinan unit pengolah kemudian meneruskan naskah dinas beserta lembar disposisi kepada unsur pelaksana pada unit pengolah. Kemudian setelah ditindaklanjuti, surat tersebut dikembalikan ke unit kearsipan.

Atas dasar uraian pokok permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian : **ANALISIS KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.**

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

B.1. Identifikasi Masalah

Masalah diartikan sebagai suatu kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang ada. Agar dalam suatu penelitian dapat lebih jelas dan terarah serta tidak menyimpang dari fokus dan *locus* perlu adanya suatu perumusan masalah, yang mengungkapkan pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistimatis mengenai hakekat dari suatu permasalahan yang ada, sehingga akan mempermudah memahami kegunaan perumusan masalah yang dimaksudkan

sebagai pedoman untuk melakukan langkah-langkah selanjutnya melalui suatu penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

Berdasarkan asumsi penulis kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang efektif bahkan cenderung menurun. Indikator rendahnya kinerja dapat ditunjukkan terdapat penyelesaian tugas pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu atau lamban, masyarakat yang berurusan dengan aparatur terkesan berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, bahkan perilaku aparatur yang sering menunda pekerjaan, pelayanan yang kurang terbuka. Rendahnya kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, kemungkinan karena lemahnya fungsi pengawasan melekat, yakni pengawasan atasan langsung terhadap bawahan yang selama ini kurang efektif karena berbagai hambatan seperti :

1. Adanya perasaan enggan melaksanakan pengawasan karena sudah adanya pengawasan fungsional, padahal pengawasan sebagai bagian dari fungsi manajemen adalah sesuatu yang wajar baik bagi yang mengawasi maupun yang diawasi.
2. Adanya perasaan "*ewuh pekewuh*" dalam melaksanakan pengawasan, sehingga seolah-olah tampak ada kontroversi antara rasa kekeluargaan/kebersamaan dengan perlunya sikap tegas dalam pelaksanaan tugas.
3. Adanya perbedaan persepsi mengenai substansi pengawasan.

Faktor motivasi nampaknya cukup dominan, dimana rendahnya motivasi kerja pegawai, mempunyai implikasi kecenderungan menunda pekerjaan sehingga terjadi akumulasi pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu/lamban tidak adanya standar kinerja pegawai dengan jelas. Faktor lain kemungkinan ketidakjelasan peranan pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat ditunjukkan masih terdapat sekelompok pegawai atau individual yang sibuk melakukan kegiatan dan sebaliknya terdapat pegawai yang tidak melakukan aktivitas, banyaknya pegawai yang secara rutin dalam menjalankan tugas bersifat insidental dimana mereka bekerja apabila diberikan perintah untuk melakukan pekerjaan.

B.2. Perumusan Masalah

Dari pokok permasalahan di atas, dalam penelitian ini penulis mengetengahkan adanya korelasi antara faktor pengawasan melekat, motivasi kerja dan ketidak jelasan peranan pegawai dengan rendahnya kinerja pegawai.

Atas dasar uraian di atas maka dalam proposal tesis telah dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh antara pengawasan melekat dengan kinerja pegawai ?
2. Apakah ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja pegawai ?
3. Apakah ada pengaruh antara kejelasan peranan dengan kinerja pegawai ?
4. Apakah ada pengaruh pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan secara bersama dengan kinerja pegawai ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk melihat pengaruh pengawasan melekat dengan kinerja.
2. Untuk melihat pengaruh motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai.
3. Untuk melihat pengaruh ketidakjelasan peranan dengan kinerja pegawai.
4. Untuk melihat pengaruh motivasi kerja, pengawasan melekat dan ketidakjelasan peranan dengan kinerja pegawai.
5. Untuk menentukan faktor yang dominan dari ketiga variabel independen penelitian.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah :

Memberikan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dalam mengambil kebijakan penyusunan strategi peningkatan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

Hampir setiap negara baik negara yang maju seperti Amerika, maupun negara-negara berkembang termasuk Indonesia, dalam menghadapi era globalisasi melakukan Reformasi Administrasi Negara.

Reformasi administrasi di Indonesia telah dilakukan dengan mengubah Sistem Pemerintahan yang sentralistik kearah desentralisasi yakni dengan otonomi yang dititik beratkan pada daerah kota/kabupaten. Tujuan desentralisasi antara lain meningkatkan kinerja pegawai yang selama ini kurang responsif terhadap tuntutan masyarakat. Perubahan ini sebetulnya merupakan perubahan paradigmatis karena sektor publik selama ini hanya memperhitungkan efisiensi dan efektifitas tanpa banyak mempertimbangkan responsivitas publik.

Tudingan yang sering muncul pada paradigma lama bahwa pelayanan publik hanya mempertimbangkan kepentingan birokrasi yang cenderung inefisien. Arah yang akan dicapai reformasi adalah *efficiency, effectiveness, responsiveness concern in their administrative systems*. Reformasi administrasi ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja pemerintah yaitu untuk menyempurnakan rasio antara belanja dan *output* dalam organisasi publik, sebagaimana pendapat Khan (1981) bahwa reformasi diartikan sebagai usaha melakukan perubahan-perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang

bertujuan merubah struktur, tingkah laku dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama, dengan demikian reformasi adalah suatu kegiatan perbaikan yang berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

Dalam membahas kinerja pegawai secara teoritis tidak dapat lepas dari pembahasan aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja. Untuk memahami kinerja pada sektor publik maka akan dibahas secara detail pada bahasan di bawah ini.

A.1 Konsep Kinerja Pegawai

Untuk menyamakan persepsi pengertian kinerja dalam penelitian ini terlebih dahulu penulis memberikan beberapa konsep kinerja. Pendapat kinerja Menurut Flippo (1984 : 13) :

Adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Pokok pikiran dari Flippo tentang kinerja organisasi telah memberikan tekanan pada aspek standarisasi yang jelas agar dapat dipergunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan/staf dan dievaluasi oleh seorang pimpinan. Sehingga keberadaan instrumen standarisasi tugas akan membantu seorang pimpinan dalam melakukan pengukuran keberhasilan pekerjaan dan sebaliknya apabila tidak ada tolok ukur kinerja yang jelas akan sulit dilakukan. Sedangkan Winardi (1993 : 44) berpendapat bahwa :

Kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Rue dan Byars (1981:375) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment* “. Sementara itu *Osborne (1990)* dalam tulisannya yang berjudul *Organizational Theory An Integrated Approach* mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian suatu misi organisasi.

Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu tarap kesuksesan yang dicapai oleh para pegawai dalam bidang pekerjaannya dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu yang dievaluasi oleh seorang pimpinan (atasan langsung).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mainer (dikutip dari As'ad, 1995:56) mengemukakan bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang lain dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Selain itu, karakter orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda dalam situasi kerja yang berbeda pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

performance kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor individu dan faktor-faktor situasi. Faktor individu merupakan suatu kemampuan, motivasi, semangat kerja sedangkan faktor situasi dapat merupakan suasana kerja, iklim organisasi, peranan yang dimiliki dan tingkat efektivitas pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi. Menurut Henry Simamora (1995:500) kinerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
 - a) Persepsi
 - b) *Attitude*
 - c) *Personality*
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - a) Sumberdaya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Struktur atau kejelasan peranan
 - e) *Job Design*

Menurut Schermerhon (1996 : 106) untuk mengetahui kinerja organisasi atau individual dapat di lihat dari 5 (lima) faktor yang mempengaruhinya, yaitu :

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Keterampilan (*skills*)
3. Kemampuan (*abilities*)
4. Sikap (*attitude*)
5. Perilaku (*behaviours*).

Sedangkan kinerja menurut Stephen P. Robbins (1996 : 218) kinerja adalah :

Sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi yaitu :
 $Kinerja = f (A \times M)$ jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan atau kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai.

Pandangan Stephen P. Robbins, tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung ketiga faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai, yaitu dorongan dari dalam seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja.

Konsep *good governance*, untuk memperbaiki kinerja pemerintah prasyarat utama adalah melakukan pengembangan sistem pertanggungjawaban

yang tepat dan jelas. Hal ini sejalan dengan pelaksanaan Tap. MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari korupsi. Kebijakan Pemerintah tersebut telah diterjemahkan dalam Instruksi Presiden Nomor : 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peran yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan *feed back* berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan *feed back* dalam kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Menurut pendapat Maier (1965) bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang-orang yang satu dengan yang lain dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu, di samping itu orang yang sama menghasilkan *performance* kerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan standar yang sesuai target sasaran atau kriteria selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprianto, 1995: 7-26). Untuk mengukur *job performance* maka masalah yang paling

penting adalah menetapkan kriteria sebelumnya. Jika kriteria telah ditetapkan maka langkah berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini standar-standar yang dibuat untuk yang bersangkutan akan didapat *level of performance* seseorang.

Menurut Henry Simamora (1997:66) faktor kritis keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dengan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang tidak hanya bermanfaat untuk mengevaluasi kerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam suatu pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran *output* yang pasti, hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan yang bersifat administratif. Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Mier (1965) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain adalah :

- a) Kualitas
- b) Waktu yang dipakai
- c) Jabatan yang dipegang
- d) Absensi
- e) Keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

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

1. Memikat dan menahan jumlah orang kedalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, organisasi minimalkan perputaran karyawan.
2. Penyelesaian tugas yang yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
3. Perilaku inovasi dan spontan yaitu :
 - a. Kerjasama antar rekan yang setingkat dan membantu rekan dalam mencapai tujuan organisasi.
 - b. Tindakan proaktif terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.
 - c. Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan konstruktif dan kreatif dalam memperbaiki organisasi.
- a. Pelatihan diri terhadap karyawan akan terikat dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhan akan tenaga terlatih yang baik.

Untuk mengukur kinerja pegawai secara individu menurut John Bernadin (1993 : 65) adalah dengan menggunakan 5 (lima) kriteria antara lain :

1. Kemampuan kerja sama
2. Inisiatif
3. Kehandalan

4. Kualitas

5. Kuantitas

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam mengukur tingkat keberhasilan seorang pegawai (pejabat birokrasi) di tempat bekerja. Kinerja yang baik merupakan cermin bahwa seseorang pegawai mempunyai kapasitas dan kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugasnya, sehingga yang bersangkutan bisa diterima oleh lingkungannya /akseptabel. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar yang telah dibakukan, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kembali *progress report* atau kemajuan karyawan dan selanjutnya menyusun rencana peningkatan kinerja kembali. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. (Dessler, 1992: 13-87).

Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi juga mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja antar hal-hal yang sifatnya khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan tertentu (Soeprihanto, 1996 : 2). Sedangkan menurut Dessler, 5 (lima) faktor yang mempengaruhi dalam penilaian kinerja yaitu :

1. Kualitas pekerjaan, meliputi, akurasi, ketelitian, penampilan, dan penemuan keluarga.
2. Kuantitas pekerjaan meliputi, volume keluaran dan kontribusi.

3. Kompensasi yang diperlukan meliputi, membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
4. Kehadiran meliputi, regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konsentrasi, meliputi, pencegahan pemborosan kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Sedangkan menurut Lenvine (dikutip dari Agus Dwiyanto, 1995: 4) ada 3 (tiga) konsep yang dapat dijadikan sebagai ukuran untuk mengukur kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu :

1. *Responsiveness*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
2. *Responsibility*, yaitu kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi yang implisit dan eksplisit.
3. *Accountability*, yaitu kemampuan organisasi publik dalam menjalankan kebijakan dan kegiatan-kegiatannya tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih rakyat.

Untuk mengetahui seberapa tingkat pencapaian atau kesuksesan seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas perlu dilakukan suatu evaluasi atau penilaian atas hasil yang diperoleh. Hal ini sesuai apa yang dikemukakan oleh Gerry Dessler (1992 : 512) yaitu perlunya dilakukan penilaian suatu kinerja pegawai, antara lain :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan untuk melakukan promosi dan kompetensi.
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Pokok pikiran dari Garry Dessler tersebut di atas telah dipertajam oleh Henry Simamora (1987: 485) yang menyatakan bahwa :

Kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna yang tidak hanya berupa evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sasaran merupakan alat untuk mengarahkan karyawan dalam memfokuskan kegiatan ke arah pencapaian tujuan tertentu yang telah direncanakan. Kinerja itu harus dilihat dari segi proses dan hasil, bukan semata-mata dilihat hasilnya saja.

Sedangkan Soeprianto (1996 : 2) di dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya hasil secara fisik tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan, sehingga dapat disimpulkan penilaian kinerja sebuah organisasi itu merupakan hal yang sangat penting bagi proses mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pandangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk dapat menyediakan informasi mengenai kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan yang selanjutnya sebagai dasar untuk melakukan promosi pegawai pada tingkat yang lebih tinggi. Selain itu fungsi dari evaluasi adalah sebagai instrumen/alat untuk mengetahui kekurangan atau kelemahan masing-masing pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaan, yang selanjutnya di harapkan dapat dengan cepat memperbaikinya.

The Liang Gie (dikutip dari Miftah Thoha, 1997: 51) mengungkapkan bahwa pengukuran hasil kerja adalah suatu metode untuk menetapkan perbandingan atau hubungan yang serasi antara jumlah hasil pekerjaan dan penggunaan tenaga manusia untuk menghasilkan pekerjaan, terutama yang ditelaah adalah mengenai ukuran hasil kerja dan ukuran mengenai waktu dari pekerja itu sendiri.

Sedangkan menurut Peter Drucker (dikutip dari Handoko; 1984 : 211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam persentase yang berkisar antara 0% sampai 1% ditambahkan pula, faktor-faktor yang menunjang kinerja di antaranya :

- a. Pendidikan dan adanya program pelatihan.
- b. Gizi, nutrisi dan kesehatan.
- c. Motivasi atau kemampuan.
- d. Kesempatan kerja.

- e. Kemampuan manajerial.
- f. Kebijakan ekstern.
- g. Pengembangan secara terpadu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kinerja dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Pendidikan formal dan non formal
2. Kemampuan kerja sama
3. Kesempatan
4. Inisiatif
5. Keandalan
6. Kualitas
7. Kuantitas

A. 2. Konsep Pengawasan Melekat.

Dalam rangka peningkatan efektivitas kinerja pegawai tidak terlepas dari fungsi pengawasan. Menurut Soewarno (1982: 148) pengawasan melekat adalah suatu proses tentang seorang pimpinan yang ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan dan kebijaksanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila terdapat suatu penyimpangan yang tidak diinginkan. Pokok pikiran di atas telah dapat disimpulkan bahwa pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan (atasan) langsung kepada bawahan agar suatu pekerjaan

dapat berjalan sesuai dengan rencana dan dapat dideteksi sedini mungkin terhadap suatu kesalahan/penyimpangan.

Pandangan Soewarno di atas diperkuat oleh Sondang P. Siagian (1970: 107) yang mengemukakan bahwa pengawasan adalah suatu proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Konsep pengawasan melekat yang dikemukakan Suyamto (1986: 29) adalah beberapa tindakan atau kegiatan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah langsung yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi. Sedangkan Alex Nitisemito (1978: 137) mendefinisikan pengawasan adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Dari berbagai pandangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya konsep pengawasan dan pengawasan melekat tidak mempunyai perbedaan yang substansial karena keduanya bermaksud untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana yang di tetapkan sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan melekat adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh atasan langsung terhadap bawahan. Adapun yang dimaksud atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu

dalam organisasi, yang disertai tugas untuk mengerjakan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana serta usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Rusli Ramli dan Adi Warsidi, (1986: 201) pengawasan melekat yang lazim disebut pengawasan atasan langsung akan dapat melihat bagaimana cara kerja para bawahan atau kerjasama diantara mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena agar pelaksanaan pengawasan melekat dapat dilakukan secara efektif perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Tujuan dari pada penilaian Pengawasan melekat.
2. Kriteria atau standar kerja yang digunakan.

Secara umum dapat dikatakan tujuan pengawasan melekat dalam organisasi publik adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menunjukkan dengan tepat bidang apa yang benar-benar membutuhkan adanya pengembangan pada saat itu.
- b. Untuk mengatasi kelemahan yang terdapat dalam manajemen secara dini dengan harapan kelemahan tersebut tidak semakin parah.

Lembaga Administrasi Negara dalam buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Pemerintah (1999: 7) mengemukakan bahwa keberhasilan pelaksanaan akuntabilitas kinerja suatu organisasi adalah merupakan prasyarat dukungan pelaksanaan pengawasan melekat yang efektif. Untuk dapat melakukan pengawasan melekat yang efektif sekiranya diperlukan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi pemerintah yang bersangkutan.
 2. Harus merupakan sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 3. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
 4. Harus berorientasi pada visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
 5. Harus jujur, obyektif dan transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan akuntabilitas.
- (dikutip dari Laporan Kinerja Pemerintah, 1999: 8)

Dari uraian di atas telah dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk dapat berjalan efektif dalam sistem pengawasan melekat perlu adanya komitmen pimpinan pada lembaga-lembaga daerah yang ada, selain itu faktor sistem pengawasan melekat yang konsisten terhadap norma-norma yang berlaku, di samping itu pengawasan melekat harus dapat menunjukkan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan yang berorientasi pada visi dan misi dari organisasi dan pelaksanaan pengawasan melekat harus obyektif serta transparan yang pada akhirnya dapat dipergunakan sebagai ukuran kinerja pegawai. Pengawasan melekat menurut pandangan Lembaga Administrasi Negara menekankan pada faktor-faktor internal tidak membahas pada aspek eksternal seperti budaya dan

perilaku organisasi yang juga merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pengawasan melekat.

Prinsip-prinsip pengawasan melekat tersebut telah di diperkuat dengan pendapat Manullang (1985:174) yang mengemukakan bahwa terdapat 7 (tujuh) prinsip-prinsip pengawasan melekat antara lain :

1. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan mudah segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
3. Fleksibel.
4. Dapat merefleksi pola organisasi.
5. Ekonomis.
6. Dapat dimengerti.
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Dari prinsip-prinsip tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu pengawasan melekat harus bersifat fleksibel, yaitu dapat mengikuti pola organisasi yang berubah dan dapat dimengerti oleh yang mengawasi dan harus pula efektif dalam melaporkan kegiatan-kegiatan yang salah, agar dapat diketahui letak kesalahan yang terjadi, siapa yang harus mempertanggungjawabkan terjadinya suatu pekerjaan, hingga kemudian memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Lembaga Administrasi Negara (1999: 13) telah mengeluarkan prinsip-prinsip akuntabilitas yang dapat di terapkan dalam pengawasan melekat antara lain :

1. Prinsip pertanggungjawaban (*responsibility center*) sehingga lingkupnya jelas, hal-hal yang dikendalikan (*controllable*) maupun yang tidak di kendalikan (*uncontrollable*) serta mudah dimengerti dan dipahami oleh yang membaca laporan.
2. Prinsip pengecualian, yang berarti hal-hal yang dilaporkan adalah yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggung jawaban dari instansi yang bersangkutan.
3. Manfaat laporan harus lebih besar dari biaya penyusunanya.

Dari beberapa prinsip pengawasan melekat di atas, yang akan dipergunakan sebagai indikator-indikator dalam penelitian ini, akan diadopsi dari ketiga sumber tersebut, karena dari ketiga pendapat tersebut saling melengkapi dan tidak bisa dioperasionalkan dalam unit analisis secara parsial, dengan argumentasi inilah penulis menggunakan indikator-indikator yang sesuai dengan obyek dan lokasi penelitian dari ketiga sumber antara lain :

1. Tanggung jawab
2. Prinsip pengecualian
3. Manfaat pengawasan
4. Efisiensi
5. Ketepatan waktu

6. Tindakan korektif
7. Relevansi
8. Tingkat rutinitas
9. Transparansi
10. Dapat di handalkan/validitas

A. 3. Konsep Motivasi Kerja.

Secara teoritis terdapat beberapa konsep tentang motivasi salah satunya adalah konsep motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (1996: 95) yang mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Begitu juga dengan Merle J. Moskowots (dikutip dari Hasibuan, 1996: 96) yang mengatakan sebagai berikut :

Motivations is usually defined the initiatif and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.

Sedangkan motivasi menurut Stephen P Robbins (1997:198) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang di kondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur pendapat ini adalah upaya, tujuan dan kebutuhan.

Meskipun dari beberapa konsep tersebut memiliki pengertian yang berbeda, konsep motif selalu ada dalam setiap pembahasan motivasi. Motivasi menentukan tingkah laku, sesuatu yang dilakukan seseorang adalah sikap batin di dalam arti individu yang menjelma reaksinya terhadap orang-orang dan kejadian-kejadian dan merupakan suatu hasil dari situasi dan kondisi pada masa lalu. Berarti sesuatu yang dilakukan seseorang secara sadar selalu dilandasi dengan alasan-alasan atau motif tertentu yang diwarnai oleh pengalamannya. Oleh karena itu motif seseorang melakukan pekerjaan pada umumnya berupa kebutuhan-kebutuhan yang akan dicapai dengan melakukan pekerjaan itu.

Sedangkan menurut Abraham Maslow dengan teori Hirarki Kebutuhan menyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki ke lima kebutuhan sebagai berikut :

1. Faali, rasa lapar, haus, pakaian, rumah, seks dan kebutuhan ragawi.
2. Kemanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, ditrima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor-faktor eksternal misalnya pengakuan dan pemenuhan diri.
5. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Dengan kebutuhan seperti ini, beberapa diantaranya akan tampak dominan, dari titik pandang teori ini akan mengatakan meskipun tidak ada

kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak tidak lagi memotivasi. Jadi bila kita akan memotivasi seseorang menurut Abraham Maslow sekiranya perlu memahami sedang berada pada anak tangga yang keberapa orang itu memfokuskan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan diatas tingkat itu. Abraham Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah, kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi. Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur dimana satu tingkat kebutuhan menjadi agresi atau kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Teori kebutuhan David Mc. Clelland mengemukakan bahwa manusia itu pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, yaitu :

1. Prestasi, (*achievement*)

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

2. Kekuasaan (*power*)

Kebutuhan ini sangat logis dimana dalam organisasi akan terdapat herarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok

masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

3. Afiliasi (pertalian)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat *human relation* yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih. Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang dari rekan lain secara terus menerus. Ketiga kebutuhan tersebut terbukti merupakan unsur yang penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam bekerja.

Dari pengertian di atas dapat ditarik intisarinnya bahwa kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh ketiga faktor yang saling berinteraksi yaitu, motivasi, kemampuan, penempatan seorang pegawai yang tepat dengan bakat/kemampuan yang dimiliki. Keberhasilan kinerja pegawai tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, dalam hal ini penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Menurut Stephen P. Robbins (1996: 218) kinerja adalah :

Sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kapabilitas)

untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai, Adapun kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dan tidak diketahui adanya rintangan yang menjadi kendala. bagi karyawan yang bersangkutan.

Dalam memahami motivasi tentu saja tidak dapat terlepas dari pembahasan faktor-faktor yang berpengaruh seperti yang di kemukakan Frederick Herzberg (dikutip dari A. Dale Timpe, 2000: 318) *Psychological Service of Pittsburgh* telah melakukan sebuah penelitian dengan memberikan pertanyaan kepada sekitar 200 orang insinyur dan akuntan dari 11 perusahaan yang berbeda. Untuk mengingatnya kembali pada kejadian masa lalu yang membuat mereka sangat bangga dan merisaukan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini menjadikan sebab dari teori dua faktor Herzberg dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam pengembangan teori motivasi.

Inti dari teori ini menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu faktor yang membuat orang tidak puas (*disstisfiers-satisfiers*) dan faktor yang membuat orang puas atau faktor yang membuat orang sehat (*hygiene motivators*) atau disebut faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik (*hygiene motivators*) diartikan sebagai kondisi situasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Prestasi kerja
2. Pengalaman
3. Pengakuan
4. Tanggung jawab

5. Wewenang
6. Promosi

Adapun faktor-faktor situasi yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja (*no-dissatisfaction*) sebagai berikut :

1. Penggajian
2. Keamanan
3. Hubungan antar pribadi antar teman dan atasan
4. Kondisi kerja
5. Status pekerjaan
6. Kebijakan organisasi
7. Kualitas pengendalian

Herzberg mengemukakan bahwa kondisi kepuasan pekerjaan (*hygiene motivators*) apabila terdapat dalam pekerjaan akan dapat menggerakkan tingkat motivasi yang kuat terhadap kinerja yang lebih baik, sedangkan perbaikan pada situasi yang menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfiers-satisfiers*) akan dapat mengurangi ketidakpuasan atau peningkatan kinerja.

Faktor-faktor motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi kerja pegawai, sedangkan pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja dan meskipun faktor-faktor ini tidak memotivasi tetapi menimbulkan penurunan kinerja pegawai. Perbaikan terhadap faktor-faktor motivasi membuat individu senang dengan pekerjaan, manajer seharusnya memahami faktor apa yang

membuat pegawai senang atau tidak senang. Dari pengertian di atas telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dari penelitian Herzberg tentang motivasi mempunyai hubungan terhadap kinerja pegawai. Dari faktor motivasi Herzberg di atas apabila dalam suatu organisasi dapat terpenuhi akan dapat meningkatkan motivasi kerja, dengan motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja Herzberg mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja para pegawai.

Dengan demikian menurut pendapat penulis dari beberapa konsep motivasi tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam teori motivasi Abraham Maslow yang terkenal dengan teori hierarki kebutuhan pada dasarnya telah menitikberatkan pada motivasi individual. Sedangkan teori motivasi Mc. Clelland yang telah menekankan pada motivasi individu dan organisasi, hal ini dengan dipertajam oleh Frederick Herzberg. Dari tiga pandangan tersebut yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendapat Frederick Herzberg yang lebih realistis dan komprehensif dengan indikator-indikator motivasi dalam penelitian ini adalah :

1. Tingkat prestasi kerja,
2. Tingkat pengalaman,
3. Tingkat pengakuan,
4. Tingkat tanggung jawab,
5. Tingkat wewenang,
6. Tingkat promosi,

A.4. Konsep Kejelasan Peranan.

Dalam mempelajari analisis kinerja birokrasi pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pada dasarnya akan menggunakan tiga pendekatan, Ferrel Heady (dalam Syamsi 1988:18-19) diantaranya :

1. Pendekatan struktural.
2. Pendekatan *behaviorial* (tingkah laku)
3. Pendekatan pencapaian tujuan.

Sedangkan *Blau* dalam substansi menamakannya :

- a Dimensi peranan (*role dimension*).
- b Dimensi kelompok
- c Dimensi organisasi (*organizational dimensional*).

Pada dimensi peranan, perhatian terutama ditujukan pada ciri dan tingkah laku individu dalam peranan mereka sebagai anggota organisasi. Pada dimensi kelompok, kerap kali pula disebut dengan dimensi struktural, perhatian lebih terfokus pada pengaruh aktivis seseorang atau beberapa orang terhadap tingkah laku orang lain, biasanya juga ditujukan pada proses sosial yang mewarnai organisasi-organisasi formal dalam unit-unit kerja. Sedangkan pada dimensi organisasi perhatian lebih dititikkan beratkan pada organisasi secara utuh, bukan kepada individu atau satuan satuan kerja, misalnya menentukan organisasi mana yang paling tepat bagi pelaksanaan pekerjaan secara efisien.

Dalam penelitian ini, maka dimensi peranan lebih represif digunakan karena analisis terhadap peranan seperti diungkapkan oleh Blau adalah tepat jika kita tertarik untuk meneliti bagaimana kondisi-kondisi yang ada dalam birokrasi, mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai. Misalnya kondisi apa yang dapat meningkatkan kinerja atau kondisi-kondisi apa yang dapat mendorong prestasi kerja pegawai. Menurut Levinson (dalam Astrid Sutanto, 1985:71) mengemukakan bahwa suatu peranan paling sedikit mencakup tiga hal antara lain

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang di dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
2. Peranan dalam suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan dapat juga dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

Uraian di atas telah banyak mengandung dimensi, namun paling tidak, peranan dapat dilihat sebagai suatu aspek interaksi individu atau kelompok dalam masyarakat atau organisasi, yang menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya. Dengan kata lain peranan adalah serangkaian perilaku yang harus atau sepiantasnya atau diharapkan dilakukan oleh seorang yang menduduki kedudukan tertentu. Baik dalam kedudukan sosial maupun dalam kedudukan organisasional. Terutama dalam konteks organisasi, peranan itu lebih

diartikan sebagai perilaku yang diharapkan dilakukan seseorang (H.A.S. Moenir, 1998 : 104) Sedangkan menurut Winardi, (1989: 54) peranan adalah perilaku yang diekspektasikan yang berkaitan dengan jabatan.

Dari pengertian di atas menunjukkan bahwa peranan adalah merupakan perilaku yang diharapkan seseorang, yang menduduki posisi tertentu dalam suatu organisasi atau kelompok yang berhubungan dengan jabatan yang dipegangnya. Pandangan ini telah dipertajam oleh Miftah Thoha, (1983:257) peranan menyangkut suatu jabatan. Sedangkan jabatan berisi tugas, wewenang, hak dan kewajiban serta tanggung jawab.

Dalam cakupan yang lebih luas Chung dan Megginson, (1981: 224) memberi pengertian bahwa peranan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menjabat suatu posisi tertentu di dalam suatu kelompok.. Sebagian besar anggota-anggota memainkan peranan sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut. Setiap kelompok mempunyai harapan bagaimana setiap anggota berperilaku. Peranan seseorang dapat dipandang dari segi yang diharapkan, yang dirasakan dan di mainkan.

Peran yang diharapkan adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang oleh orang-orang lain. Peran yang dirasakan adalah bagaimana seseorang memikirkan tentang perilaku apa yang seharusnya dilakukan. Peran yang dimainkan adalah perilaku yang sesungguhnya yang telah dilakukan oleh seseorang.

Sedangkan Gibson (1986: 57) mengemukakan bahwa peranan istilah yang digunakan untuk menunjukkan pola perilaku yang diharapkan yang diberikan pada suatu posisi tertentu. Peranan itu adalah peranan yang harus dilakukan orang untuk mengesahkan posisi mereka.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa peranan adalah pola yang diharapkan seseorang dengan kedudukan atau jabatannya dalam suatu organisasi, baik sebagai pemimpin maupun sebagai staf. Lebih lanjut pengertian peranan ini akan digunakan dalam konteks penelitian ini, sebab lebih memberikan gambaran yang realistis untuk digunakan dalam mendeskripsikan pola perilaku atau apa yang diharapkan, apa yang seharusnya dan apa yang sesungguhnya dilakukan oleh seseorang pegawai dalam suatu instansi dalam hubungan dengan kedudukannya.

Arti peranan bagi seorang pegawai dalam suatu organisasi adalah amat penting karena bagaimanapun mekanisme kerja dan interaksi yang dilakukan dalam suatu organisasi adalah merupakan realisasi dari kegiatan atas dasar persepsi mereka mengenai tugas dan kewajibanya, oleh sebab itu dalam suatu organisasi akan dimungkinkan terjadinya adanya kejelasan persepsi seseorang terhadap tugas dan kewajibanya, namun dimungkinkan pula terjadi ketidakjelasan persepsi seseorang terhadap tugas dan kewajibanya apa yang harus dilakukan, bagaimana dan mengapa.

Pada dasarnya titik berat dari uraian jabatan adalah menguraikan apa yang dilakukan, menguraikan kegiatan atau fungsi, oleh karenanya uraian jabatan

merupakan kegiatan atau fungsi sekaligus menunjukkan isi jabatan atau isi pekerjaan. Data-data yang dicatat dalam suatu uraian jabatan pada umumnya meliputi dua hal penting yaitu :

1. Hakikat atau sifat pekerjaan yang bersangkutan
2. Jenis atau kualifikasi pegawai yang paling sesuai dengan posisi itu.

Uraian jabatan atau uraian pekerjaan itu sendiri, di samping bermanfaat bagi organisasi, juga bermanfaat bagi pegawai karena :

- a) Memudahkan bagi pekerjaan dalam pelaksanaan tugas tanpa menunggu perintah sehingga memungkinkan yang bersangkutan bekerja sendiri dengan berpedoman uraian tugas tersebut.
- b) Pekerja mengetahui dengan jelas dengan batas-batas dan wewenang dan tanggung jawabnya
- c) Memudahkan pengawasan dan penilaian terhadap pekerjaan
- d) Mudah diketahui jika terjadi penurunan prestasi atau produktivitas kerja
- e) Dapat dihindari atau simpang siur atau benturan dalam pelaksanaan pekerjaan atau tugas (Moenir, 1992 : 105)

Namun uraian jabatan yang secara substansial merupakan ekspresi peranan dan pengharapan bagi seorang pegawai tersebut adalah dapat dipandang sebagai sepihak dari organisasi untuk menjelaskan peranan seorang pegawai diluar itu bagaimana seorang berperilaku terhadap peranannya dalam organisasi juga di tentukan pertama karakter pribadinya dan kedua pengertian tentang apa

yang diharapkan oleh orang lain padanya dan kegiatan kemampuan untuk mentaati norma yang telah menetapkan harapan tadi. (Miftach Toha, 1983 : 80).

Dari peranan di atas terlihat bahwa disamping secara ekstern suatu organisasi menetapkan norma atau uraian jabatan yang mendeskripsikan peranan dan harapan. Peranan dari seorang pegawai secara intern agar peranan yang diemban seorang pegawai itu dapat dilaksanakan secara optimal, ini harus didukung pula adanya kemampuan dan kemauan untuk mengetahui isi dari uraian jabatan yang ditetapkan oleh organisasi serta juga menerima terhadap peranan yang seharusnya diberikan kepada pegawai. Ini sejalan apa yang dikemukakan oleh Winardi (1989: 56) bahwa pengharapan peranan pada langkah pertama dimulai dengan adanya diskripsi tentang posisi sedangkan langkah berikutnya adalah pendistribusian peranan.

Dengan demikian adanya kondisi dimana di dalam organisasi terdapat deskripsi peranan adanya pendelegasian kepada seseorang pegawai sesuai dengan kedudukannya yang diikuti oleh kemampuan dan kemauan pegawai untuk memahami, mengerti dan menerima peranan yang diberikan kepadanya akan membawa kepada apa yang dinamakan kejelasan peranan (*role clarity*) sebagaimana yang dikemukakan sebelumnya.

Lebih lanjut tingkat kejelasan peranan adalah dapat diartikan sebagai peranannya dalam arti bahwa pegawai memiliki informasi yang jelas tentang tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kewajiban yang harus dilakukan, memahami terhadap tugas-tugas serta sejauh mana pegawai tersebut menerima

tugas sesuai dengan kedudukan yang dimilikinya. Dalam kaitan ini, maka tingkat kejelasan peranan yang akan diteliti adalah tingkat kejelasan peranan pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah karena di dalam suatu organisasi, baik formal maupun informal, rumusan tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan pegawai biasanya telah ditetapkan dalam bentuk *job discription*, maka lebih lanjut pengertian kejelasan peranan itu dapat pula berarti adanya kejelasan dari uraian jabatan atau tugas yang telah disyaratkan organisasi, dipahami, diterima oleh pegawai serta adanya penerimaan tugas sesuai dengan kedudukannya.

Dalam kaitannya dengan masalah peranan, pada umumnya persoalan yang terjadi pada organisasi ditimbulkan oleh adanya peranan yang tidak terbagi secara jelas di antara orang-orang dalam organisasi tersebut. Orang tidak tahu peranan apa dan bagaimana harus dimainkan olehnya, karena deskripsi tentang peranan sendiri tidak jelas, meskipun organisasi formal biasanya telah mengembangkan dengan tegas mengenai uraian tugas, kadang-kadang masih dihadapkan pada masalah adanya anggapan bahwa uraian jabatan atau pekerjaan itu kurang penting, karena cara kerja serabutan masih dipandang perlu, hal ini terbukti bahwa di beberapa instansi pemerintah tidak ditemukan uraian pekerjaan tertulis bagi para pegawai di bawah eselon terendah dari instansi yang bersangkutan yang dalam banyak segi dapat menimbulkan beban kerja yang tidak menentu, dimana dari satu pihak sarat dengan pekerjaan sedangkan di lain pihak tidak mengerti apa yang dikerjakan.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa realitas organisasi formal, memang ditemukan adanya uraian jabatan namun masih belum sepenuhnya dijalankan secara konsisten. Selain itu pada umumnya juga pengembangan *job description* hanya diperuntukkan dalam rangka menjelaskan tugas-tugas dan kewajiban pegawai pada level menengah atas. Sedangkan bagi pegawai di tingkat bawah pemberian informasi mengenai tugas-tugas dan kewajiban itu belum dirumuskan. Padahal dengan adanya kejelasan peranan bagi semua pegawai dalam suatu organisasi, akan turut mempengaruhi bagi pencapaian efektivitas yang lebih baik.

Seperti ditandakan Richard M. Steers (1985:148)) bahwa makin jelas pengertian pegawai mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkan bagi kegiatan ke arah pencapaian tujuan. Tentu saja dengan asumsi bahwa pegawai tersebut menerima baik peranan yang ditetapkan untuknya. Sebaliknya apabila seseorang pegawai kurang jelas memahami perannya, maka akan terjadi apa yang diistilahkan oleh Robert L. Khan sebagai kekaburan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguity*), yaitu suatu keadaan dimana seorang pegawai tidak begitu pasti mengenai perilaku yang diharapkan darinya. (Robert L.Khan dikutip dari Adam, 989 : 66).

Lebih lanjut kekaburan peranan ini, dapat menyebabkan terjadinya frustrasi dan tekanan pekerjaan yang ditandai dengan:

1. Penarikan fisik misalnya absen, pindah.
2. Penarikan psikologi misalnya apatis, melamun, dan mabuk.

3. Tidakan-tindakan agresif serta timbulnya kelompok informal yang menolak diawasi.
4. Menguatnya tuntutan atas imbalan-imbalan instrumental meremehkan hasil-hasil yang tak dapat tercapai seperti prestasi, pengakuan serta pengusahaan tugas-tugas yang berarti.

Dengan demikian suatu kekaburan peranan dapat terjadi karena harapan-harapan peranan yang tidak bersesuaian, dimana pada gilirannya menimbulkan frustrasi atas pekerjaan. Dari uraian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kejelasan peranan merupakan faktor penting bagi upaya pencapaian efektivitas kerja yang optimal. Alasan yang logis adalah apabila pegawai tidak mengerti apa yang harus dikerjakan, cara mengerjakan dan bagaimana berperilaku dengan peranannya, dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap pelaksanaan pencapaian tugas tersebut.

Untuk mengetahui tingkat kejelasan peranan ataupun kekaburan peranan, John Z. Rizzo (1981:100-101) menyusun faktor-faktor yang merupakan indikator bagi pengukuran peranan yaitu :

1. Saya mempunyai kepastian berapa wewenang yang saya miliki.
2. Saya mempunyai sasaran dan tujuan jelas, terencana bagi pekerjaan saya.
3. Saya dapat berbuat yang sama terlepas dari kelompok kerja saya.
4. Saya tahu bahwa saya telah membagi waktu saya dengan tepat.
5. Saya tahu apa saja tanggung jawab saya.
6. Saya mempunyai cara bagaimana harus melaksanakan pekerjaan saya.

7. Saya mempunyai kepastian tentang bagaimana saya dinilai untuk kenaikan pangkat atau promosi.
8. Saya mempunyai beban kerja yang adil yang harus saya kerjakan
9. Saya tahu dengan pasti apa yang diharapkan dari saya.
10. Saya mengerti apa yang harus saya kerjakan.
11. Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai saya.

Rumusan John Z. Rizzo di atas, menunjukkan bahwa tingkat kejelasan peranan meliputi aspek yang berhubungan dengan kepastian peranan terlihat dalam point 1,2,5, dan 10 yaitu kepastian akan tugas, wewenang, tanggungjawab, serta sasaran tujuan dari pekerjaan yang dilakukan. Kemudian pemahaman peranan seperti yang terlihat dalam point 4, 7, dan 9 yaitu sejauh mana pegawai tahu apa yang diharapkan dalam membagi waktu yang tepat dalam melakukan pekerjaan serta yang terakhir penerimaan peranan seperti yang terlihat pada point 3, 6, 8, dan 11 yaitu kepastian akan beban kerja yang adil, yaitu sesuai dengan nilai pegawai serta mengetahui cara pelaksanaan tugas dengan baik.

Dengan mengacu pada uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dalam konteks penelitian ini, tingkat kejelasan peran adalah diartikan suatu kondisi apabila pegawai merasa yakin mengenai peranannya dalam arti bahwa pegawai mempunyai informasi yang jelas tentang tugas, tanggung jawab, wewenang dan kewajiban yang harus dilaksanakan, memahami terhadap penerimaan tugas sesuai dengan kedudukan yang dimiliki.

Dari uraian di atas telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa kejelasan peranan pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, akan mengacu rumusan John Z. Rizzo, yaitu akan diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kejelasan kewenangan pegawai dalam melaksanakan tugas
2. Kejelasan tanggung jawab terhadap tugas
3. Kejelasan kewajiban pegawai
4. Tingkat kepastian akan sasaran/tujuan dari tugas-tugas yang dilaksanakan.
5. Kejelasan teknik/cara pelaksanaan tugas

B. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL

B.1. Hubungan Pengawasan Melekat dengan Kinerja Pegawai.

Pengertian pengawasan melekat menurut Sujamto, (1986: 29) adalah beberapa tindakan atau kegiatan/usaha untuk mengawasi dan mengendalikan bawahan yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi.

Dari pengertian pengawasan melekat di atas telah dapat diambil makna yang esensial bahwa suatu kinerja akan dapat efektif kalau adanya pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan. Hal ini telah dapat ditunjukkan dengan tidak efektifnya fungsi pengawasan melekat pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, telah terjadi penurunan tingkat kinerja pegawai dalam bidang administrasi. Sebaliknya apabila pengawasan melekat dilakukan secara ekspresif oleh pimpinan akan dapat merubah perilaku pegawai untuk lebih

meningkatkan semangat kerja yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa pengawasan melekat merupakan faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini karena fungsi pengawasan akan dapat mendeteksi penyimpangan dalam pelaksanaan tugas secara dini serta dengan cepat untuk mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

B.2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dengan tujuan untuk dapat terpenuhinya suatu kebutuhan serta tercapainya tujuan organisasi. Konsep motivasi tersebut dapat diartikan bahwa kebutuhan adalah merupakan faktor penentu yang melatarbelakangi lahirnya suatu perilaku seorang pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa kebutuhan yang paling mendasar pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang menggerakkan seorang pegawai dalam berperilaku untuk pencapaian tujuan organisasi. hal ini telah dipertajam oleh Stephen P.Robbins (1996:219) yang mengatakan bahawa kinerja pegawai sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Seorang pegawai akan menampilkan kinerja yang baik atau memuaskan jika pegawai tersebut memiliki motivasi yang tinggi, sesuai dengan bidang tugasnya serta pemberian pekerjaan

yang sesuai bakat. Dalam konteks penelitian, pemuasan kebutuhan seorang pegawai akan sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

B.3. Hubungan Kejelasan Peranan dengan Kinerja Pegawai

Peranan adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pola perilaku yang diharapkan yang diberikan pada suatu posisi tertentu, Gibson (1986 : 57) Dari pengertian yang di kemukakan oleh Gibson peranan adalah pola yang diharapkan seseorang dengan kedudukan atau jabatannya dalam suatu organisasi, baik sebagai pemimpin maupun sebagai staf, sebab pengertian peranan lebih memberikan gambaran yang realistis untuk digunakan dalam mendiskripsikan pola perilaku atau apa yang diharapkan, apa yang seharusnya dan apa yang sesungguhnya di lakukan oleh seseorang pegawai dalam suatu instansi dalam hubungan dengan kedudukannya.

Arti peranan bagi seorang pegawai dalam suatu organisasi adalah amat penting karena bagaimanapun mekanisme kerja dan interaksi yang dilakukan dalam suatu organisasi adalah merupakan realisasi dari kegiatan atas dasar persepsi mereka mengenai tugas dan kewajibannya, oleh sebab itu dalam suatu organisasi akan di mungkinkan terjadinya adanya kejelasan persepsi seseorang terhadap tugas dan kewajibannya, namun dimungkinkan pula terjadi ketidakjelasan persepsi seseorang terhadap tugas dan kewajibannya apa yang harus dilakukan. Sehingga kejelasan peran secara substansial merupakan ekspresi peranan dan pengharapan bagi seorang pegawai untuk menjelaskan peranan

bagaimana seorang berperilaku dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian kejelasan peranan pegawai merupakan faktor yang menentukan terhadap kinerja pegawai.

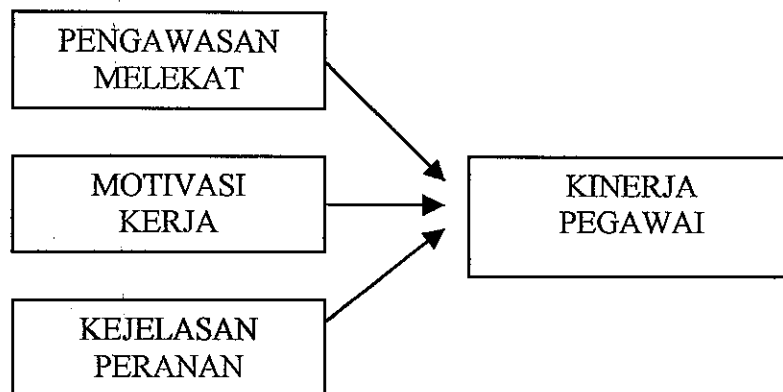
C. HIPOTESIS

Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati maupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya. Rumusan hipotesis merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian. Kerlinger merumuskan hipotesis adalah suatu pernyataan yang bersifat terkaan dari hubungan dua variabel atau lebih.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah perumusan jawaban yang masih bersifat sementara terhadap semua fakta yang dijadikan dasar dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Minor

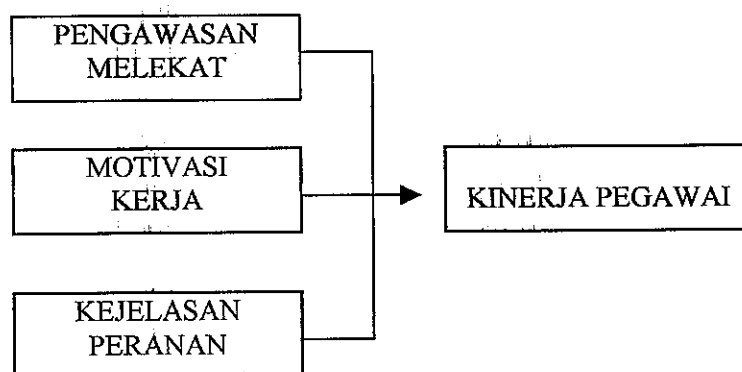
- a) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan melekat dengan kinerja pegawai
- b) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai
- c) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kejelasan peranan kinerja pegawai.



2. Hipotesis Mayor.

Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan melekat, motivasi kerja, dan kejelasan peranan dengan kinerja pegawai.

Secara geometris maka hipotesis tersebut dapat digambarkan dengan matrik sebagai berikut



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Rancangan penelitian merupakan pedoman dan langkah-langkah yang akan diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Rancangan penelitian pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain rancangan penelitian merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis, sehingga dengan melihat rancangan penelitian, dapat diketahui arah dan tujuan penelitian, tipe dan jenis penelitian.

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendy (1991: 44) pada umumnya penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (eksploratif), penelitian penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory research*) dan penelitian deskriptif. Penulis dalam penelitian ini akan menggunakan rancangan penelitian kuantitatif yang akan dipertajam dengan penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang bersifat menjelaskan berbagai gejala yang berkaitan dengan kinerja.

B. RUANG LINGKUP

Setiap penelitian memiliki banyak variabel yang berpengaruh, oleh karena luasnya faktor-faktor tersebut, dalam 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. Kinerja pegawai
2. Pengawasan melekat
3. Motivasi pegawai
4. Kejelasan peranan

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yaitu rendahnya kinerja pegawai yang akan diamati. Di samping 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, maka penulis mengambil lokasi penelitian di Kantor Sekretariat Propinsi Jawa Tengah. Hal ini dimaksudkan agar penulis lebih efisien dan efektif di dalam melakukan pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Definisi Konseptual

1. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pegawai menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan yang dilakukan dan dievaluasi oleh orang lain, dalam hal ini masyarakat luas yang mencakup kemampuan kerjasama, kesempatan, inisiatif, keandalan, kualitas, dan kuantitas.
2. Pengawasan melekat adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencananya, perintah, tujuan dan kebijaksanaan yang telah ditentukan sebelumnya, mencakup tanggung jawab, prinsip pengecualian, manfaat, efisiensi, ketepatan waktu, tindakan korektif, relevansi, tingkat rutinitas, dan transparansi.
3. Motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan aktivitas. Motivasi seseorang tergantung oleh kuat lemahnya motif/dorongan. Motif adalah dorongan keinginan dari dalam yang timbul untuk berperilaku dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah umum perilaku seseorang, dengan cakupan tingkat prestasi kerja, tingkat pengalaman, tingkat pengakuan, tingkat tanggung jawab, tingkat kewenangan, tingkat promosi.
4. Kejelasan peran adalah merupakan pola yang diharapkan seseorang, yang menduduki posisi tertentu dalam suatu organisasi atau kelompok yang berhubungan dengan jabatan yang dipegangnya, dengan cakupan kewenangan

pegawai, tanggung jawab, kepastian akan sasaran/tujuan dan kejelasan teknik/pelaksanaan tugas.

2. Definisi Operasional

a). Kinerja pegawai

1. Kemampuan kerja sama, adalah kemampuan seorang pegawai dalam melakukan kerjasama antar rekan sekerja dalam bagian maupun di luar bagian guna menunjang kelancaran tugas.
2. Kesempatan adalah setiap pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan tugas sesuai dengan bakat, kemampuan, pendidikan yang dimiliki.
3. Inisiatif adalah kemampuan pegawai untuk mengeluarkan pendapat, gagasan, saran guna menunjang kelancaran tugas pekerjaan.
4. Keandalan, setiap pegawai mempunyai ketangguhan dalam penyelesaian tugas
5. Kualitas merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.
6. Kuantitas, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan jumlah atau target yang ditetapkan.

b) Pengawasan Melekat.

1. Tanggung jawab, bahwa pengawasan dilakukan pada tanggung jawab yang telah dibebankan pimpinan terhadap bawahan.

2. Prinsip pengecualian, pengawasan dilakukan terhadap semua pegawai tanpa terkecuali.
3. Manfaat pengawasan, pengawasan dilakukan untuk menghindari kemungkinan/penyimpangan yang tidak di inginkan.
4. Efisiensi, pengawasan dilakukan harus mempunyai manfaat yang lebih tinggi dari pada biaya yang dikeluarkan.
5. Ketepatan waktu, pelaporan pengawasan dilakukan secara tepat waktu/berkala.
6. Tindakan korektif, pengawasan dilakukan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan guna perbaikan lebih lanjut.
7. Relevansi, pengawasan dilakukan terhadap tugas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab/tupoksi
8. Tingkat rutinitas, pelaksanaan pengawasan dilakukan secara terus menerus.
9. Transparansi, pengawasan dilakukan secara terbuka dan obyektif.

c. Motivasi Kerja

1. Tingkat prestasi kerja.

Setiap pegawai dalam penyelesaian tugas akan dilakukan sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan untuk mencapai peresatsi kerja yang diinginkan.

2. Tingkat pengalaman.

Setiap pegawai membutuhkan penyegaran tempat kerja untuk memperkaya pengetahuan.

3. Tingkat pengakuan.

Setiap pegawai membutuhkan pengakuan akan perilaku, hasil kerja, dan dirinya sendiri dalam organisasi.

4. Tingkat tanggung jawab.

Setiap pegawai dalam melaksanakan tugas akan bertanggung jawab sesuai beban tugas yang diberikan secara tepat waktu.

5. Tingkat wewenang.

Setiap pegawai dalam tugasnya membutuhkan kewenangan/kekuasaan sesuai dengan beban dan tanggung jawab.

6. Tingkat promosi.

Setiap pegawai membutuhkan pengembangan karier (jabatan) pada level yang lebih tinggi.

d) Kejelasan Peranan

1. Kewenangan pegawai, yaitu kejelasan wewenang pegawai, seberapa dan sebatas mana wewenang yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam menjalankan tugas.

2. Tanggung jawab, yaitu kejelasan tanggung jawab pegawai, seberapa dan sebatas mana tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam menjalankan tugas.
3. Kepastian akan sasaran/tujuan dari tugas-tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing pegawai.
4. Kejelasan teknik/cara pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya 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 sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data

Data sekunder, yaitu data yang telah diolah oleh pihak lain di luar penelitian ini. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah brosur, buku, majalah dan dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian. Sesuai dengan subyeknya, penelitian ini dilakukan pada pegawai di

lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adapun yang menjadi sumber data adalah sebagian pegawai yang menjadi sampel di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebanyak 850 orang yang diambil secara acak untuk mendapatkan data primer. Sedangkan data sekundernya diperoleh dari instansi yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Setiap instrumen tersebut mempunyai skala pengukuran. Adapun skala pengukuran yang akan kami gunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal dengan menggunakan jenis skala Likert. Hal ini didasarkan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi. Dalam penelitian ini yang diukur adalah Kinerja Pegawai, Pengawasan Melekat, Motivasi Pegawai, Kejelasan Peranan yang dilakukan oleh seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Sedangkan pedoman skala pengukuran dari jawaban dengan bobot rendah maka diberikan skor 1 dan seterusnya sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skor 4 (empat). Di dalam jawaban pertanyaan akan berlaku aturan, dimana bobot skor yaitu :

A = 4 (empat),

B = 3 (tiga),

C = 2, (dua),

D = 1.(satu),

Kriteria jawaban responden:

1. kategori jawaban yang sangat mendukung diberikan skor 4
2. kategori jawaban yang mendukung diberikan skor 3
3. kategori jawaban yang kurang mendukung diberi skor 2
4. kategori jawaban yang tidak mendukung diberikan skor 1

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.

G.1. Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dayan, 1996: 110). Populasi dalam penelitian ini adalah 850 pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan untuk menentukan besarnya sampel menurut Suharsimi Arikunto, (1998: 120) apabila populasinya kurang dari 100 maka lebih baik populasinya diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi sedangkan jika jumlahnya besar lebih dari 100 dapat diambil antara 10% - 15% Dengan berpedoman pendapat tersebut maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 10 % dari jumlah populasi 850 atau sebesar 85 responden.

G. 2. Sampel Penelitian.

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton Dayan, 1996: 65). Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini akan digunakan teknik simple random sampling artinya cara pengambilan sampel dari semua pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi pegawai tersebut. Adapun sampling fraction adalah merupakan sampling frame yang diambil sebagai sampel yang besarnya 10 % (Suharsimi Arikunto, 1998: 120) sebagaimana dapat dilihat (tabel. 2) di bawah ini :

Tabel. 2
JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

No.	NAMA UNIT	POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1.	Biro Pemerintahan	10%X105	11
2	Biro Otonomi Daerah	10%X47	5
3	Biro Hukum	10%X41	4
4	Biro Perekonomian Daerah	10%X75	7
5	Biro Pembangunan Daerah	10%X95	9
6	Biro Kesejahteraan Rakyat	10%X80	8
7	Biro Organisasi dan Kepegawaian	10%X93	10
8	Biro Keuangan	10%X147	14
9	Biro Umum	10%X167	17
	Jumlah	850	85

Sumber data : Biro Organisasi dan Kepegawaian Prop.Jateng ,tahun 2001

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data meliputi :

1. Penyebaran instrumen penelitian / *questionair*

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket. Angket digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden mengenai kinerja pegawai, pengawasan melekat, motivasi pegawai dan kejelasan peranan yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

2. Wawancara

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

3. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung yang menyangkut kinerja organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

4. Dokumentasi

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

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan setiap variabel pada sampel dan menentukan alat analisis yang didapat sebagai prasyarat untuk analisa lebih lanjut. Sebelum dilakukan uji hipotesis akan dilakukan uji Normalitas data serta uji Validitas dan Reliabilitas. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan alat statistik yang digunakan.

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan statistik Non Parametrik. Hal ini mengingat data yang digunakan adalah ordinal, dengan distribusi tidak normal. Korelasi Rank Kendall untuk korelasi sederhana dan Korelasi Konkordansi Kendall untuk korelasi berganda (secara bersama-sama). Alat analisa yang dipakai sebagai berikut :

a. Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau

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

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

Keterangan :

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

S : Skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

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

Keterangan :

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

$\frac{1}{2} \sum t(t-1) =$ 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 :

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

Kaidah Hipotesis

Untuk menentukan H_0 dan H_a

$H_0 : \tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

$H_a : \tau > 0$

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 :

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

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka r_s memakai rumus :

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

Keterangan

$$s = \sum Ri^2 - (Ri)^2 / n$$

R = Jumlah rangking

k = banyaknya variabel yang dikorelasikan

n = banyaknya kolom (ulangan)

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

Uji Signifikansi W, yaitu :

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

Keterangan

X^2 = Chi Square

k = Variabel

n = Jumlah responden

Kaidah : tolak H_0 jika $X^2 > X^2_{\alpha} (n-1)$

c. Koefisien Korelasi Parsial.

Korelasi merupakan pengukuran seberapa tingkat hubungan (tingkat keeratan) antara variabel yang akan di uji. Di dalam penelitian kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sangat dimungkinkan ditentukan oleh berbagai faktor. Korelasi parsial adalah menghitung seberapa jauh pengaruh satu variabel independen sebagai penjelas secara individual dalam menerangkan variabel dependen dengan menganggap variabel ketiga adalah konstan.

Di dalam penghitungan korelasi parsial dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa efek dari ketiga variabel independen yaitu pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai secara individual terhadap kinerja pegawai. Korelasi parsial digunakan rumus :

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

Adapun uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan rumus :

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

Keterangan

r_p : Korelasi parsial yang ditemukan

N : Jumlah sample

T : "t" hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan "t" tabel

d. Koefisien Determinasi

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

Meskipun demikian penggunaan koefisien determinasi masih terdapat kelemahan yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan di dalam model. Karena setiap tambahan variabel independen sudah otomatis /pasti R^2 meningkat atau naik tanpa mempedulikan apakah variabel

independen tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen sedangkan Adjusted R^2 dapat naik turun apabila terdapat penambahan variabel independen (Imam Ghazali, 2001:42-43) Atas dasar pertimbangan tersebut dalam menghitung koefisien determinasi penulis tidak menggunakan R^2 , akan tetapi menggunakan *Adjusted R^2*

e. Alat Bantu

Agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independent dan variabel dependent dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan alat bantu komputer dengan Program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) setelah diperoleh data primer dari kedua variabel tersebut.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
HASIL PENELITIAN

**A. DISKRIPSI STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

Sebelum penulis uraikan hasil penelitian, agar mempermudah dan memperjelas hasil penelitian terlebih dahulu dipaparkan kondisi unit analisis, berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001 yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur.

Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris, yang mempunyai tugas pokok penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana serta memberikan pelayanan Administratif kepada seluruh Perangkat Daerah. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Sekretaris Daerah mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan Perumusan kebijakan teknis di bidang Kesekretariatan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Pelaksanaan penyusunan perencanaan strategis, evaluasi dan pelaporan di bidang Kesekretariatan Daerah
3. Pelaksanaan pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah

4. Pelaksanaan penyelenggaraan administrasi Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
5. Penyelenggaraan administrasi umum yang meliputi pengelolaan sumber daya aparatur keuangan, prasarana, dan sarana Pemerintah Daerah
6. Pelaksanaan pembinaan hubungan kerja dengan Dinas, Lembaga Teknis dan Unit Pelaksana lainnya
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur

Dalam menjalankan tugasnya Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah dibantu 3 (tiga) Asisten dan 9 (sembilan) Kepala Biro yaitu :

- a. Asisten Tata Praja
 1. Kepala Biro Pemerintahan
 2. Kepala Biro Otonomi Daerah
 3. Kepala Biro Hukum
- b. Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
 1. Kepala Biro Perekonomian Daerah
 2. Kepala Biro Pembangunan
 3. Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat
- c. Asisten Administrasi
 1. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian
 2. Kepala Biro Keuangan
 3. Kepala Biro Umum

Masing-masing Kepala Biro membawahkan 2 (dua) sampai 4 (empat) Kepala Bagian dan masing-masing Kepala Bagian membawahkan 2 (dua) sampai dengan 4 (empat) Kepala Sub. Bagian.

Dilihat Susunan Organisasi Sekretariat tersebut berdasarkan Teori Administrasi Negara Baru dari lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil (H. George Frederickson,1980:29)

Literatur dalam studi keorganisasian telah membuktikan adanya hubungan antara struktur dengan kinerja organisasi. Berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang dirasakan kurang efektif dan efisien serta kurang adaptif terhadap lingkungan, maka kajian tentang struktur organisasi Sekretariat Daerah dirasakan akan bermanfaat bagi pengembangan organisasi.

Menurut asumsi penulis Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (terlampir) organisasi tersebut mempunyai sifat atau kriteria :

- a. Melaksanakan tugas-tugas rutin yang berlangsung dalam kondisi yang stabil dan tidak peka terhadap lingkungan.
- b. Terdapat pembagian tugas atau pembagian tugas melalui unit-unit kerja
- c. Penekanan pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang baik dan prosedur

- d. Mempunyai hirarki dan interaksi anggota cenderung bersifat vertikal atau keatas
- e. Hubungan impersonal dan rasionalitas.

Dengan mempedomani pada teori organisasi bahwa ciri-ciri yang dimiliki tersebut dapat dikategorikan model organisasi tertutup atau yang lazim di sebut model birokratik Nicolas Henry, (1988:73-79) yang berbeda dengan model terbuka yang cenderung mengikuti pasar dan menganggap organisasi sebagai unit fungsi dari lingkungan.

Pandangan di atas dipertajam oleh H. George Frederickson, (1980:29) dalam Teori Administrasi Negara Baru lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah apabila dikaji dengan menggunakan model Henry Mintzberg (1979:18-33) Struktur Sekretariat Daerah dapat di kelompokkan kedalam 5 (lima) fungsi yaitu *Strategic Apex* penentu kebijakan organisasi yang dipegang oleh Sekretaris Daerah, Fungsi *Middle Line* yaitu yang bertugas sebagai penghubung antara *Strategic Apex* dengan *Operating Core* yang dipegang oleh Asisten-Asisten, Fungsi *Support Staf* Bagian Kepegawaian, Keuangan dan Humas/Informatika,

Perlengkapan dan Umum, Fungsi *Technostructure* (analisis) Ketatalaksanaan dan Penyusunan Program dan Fungsi *Operating Core*, secara keseluruhan Sekretariat Daerah merupakan *Support Staf*.

Walaupun Sekretariat Daerah sebagai unsur staf namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa Sekretaris Daerah juga mengerjakan fungsi lini (*Operating Core*) seperti tugas yang dilakukan oleh Biro-biro yang membawahkan Sub.Bagian Keagamaan, Sub. Bagian Lembaga keagamaan, Sub. Bagian Kesehatan, Sub.bagian Koperasi Usaha Kecil Menengah dan sebagainya yang semestinya pekerjaan tersebut hanya *support staf*, sehingga hal ini tidak menutup kemungkinan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan tugas/kewenangan dengan dinas atau unit lain. Selain itu Sekretariat Daerah juga melakukan tugas-tugas lini yang memang belum dikerjakan oleh unit atau belum adanya unit yang menangani suatu pekerjaan sedangkan sifat pekerjaan tersebut harus dikerjakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Struktur organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung menggunakan *Model Lini dan Staf*. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat Struktur Organisasi Sekretariat Daerah sebagaimana tersebut dalam lampiran. 1 (pertama)

B. KEMAMPUAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan perangkat Daerah yang mempunyai tugas-tugas Sekretariat Wilayah Administratif yaitu membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan,

administrasi, organisasai dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Dalam menjalankan fungsinya Sekretariat Daerah didukung 850 (delapan ratus lima puluh) pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan sebagaimana di tunjukkan dalam tabel IV.1 tersebut dibawah ini :

Tabel. IV. 1
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI
JAWA TENGAH BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
Periode Januari Tahun 2002

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Pasca Sarjana	31	1,4
2	Sarjana	169	23,7
3	Deploma/Sarmud	133	6,6
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	353	54,7
5	Sekolah Lanjutan Pertama	102	8,8
6	Sekolah Dasar	62	5,10
	<i>Jumlah</i>	850	100,0

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas dapat dilihat kemampuan sumberdaya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 850 personil sebagian besar 63,5% adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan Sekolah Lanjutan Pertma (SLTP) dan pendidikan dasar. Sedangkan sebagian (36,5%) Pasacasarjana/sarjana. Sehingga kalau dilihat dari komposisi

tingkat pendidikan dalam rangka upaya mewujudkan kinerja masih perlu ditingkatkan.

Untuk mengetahui gambaran data Pegawai Sekretariat Daerah dari sisi golongan kepangkatan secara detail dapat dilihat tabel IV.2 di bawah ini :

Tabel. IV.2
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH
MENURUT GOLONGAN KEPANGKATAN
Periode Januari Tahun 2002

NO	UNIT KERJA	GOLONGAN				JUM LAH
		IV	III	II	I	
1	Biro Hukum	3	30	8	-	41
2	Biro Otonomi Daerah	4	30	13	-	47
3	Biro Pemerintahan	4	64	33	4	105
4	Biro Perekonomian	5	54	15	1	75
5	Biro Kesra	6	54	20	-	80
6	Biro Keuangan	3	106	36	2	147
7	Biro Umum	12	91	60	4	167
8	Biro Pemb.Daerah	6	50	33	6	95
9	Biro Organisasi & Kepegawaian	5	62	23	3	93
	<i>Jumlah</i>	48	521	241	20	850

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel diatas dapat dilihat kemampuan pegawai berdasarkan tingkat golongan terlihat bahwa sebagian besar pegawai menduduki golongan III dengan jumlah 521 dan proporsi kedua pada jumlah 241 golongan II. Hasil analisis menggambarkan bahwa pada golongan III tersebut tidak semuanya dari pegawai yang berpendidikan Sarjana akan tetapi juga terdapat kenaikan dari golongan II yang mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Atas begitu juga untuk golongan II juga dimungkinkan dari kenaikan pangkat dari tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Pertama. Sedangkan guna melengkapi diskripsi unit analisis dibawah ini di sajikan data pegawai menurut eselonering sebagaimana tersebut dalam tabel IV.3 berikut ini :

Tabel. IV.3
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH
MENURUT ESELONERING

NO	ESELONERING	KETERANGAN	JUMLAH
1	I.b	Sekretaris Daerah	1
2	II.a	Asisten Sekretaris Daerah	3
3	II.b	Kepala Biro	9
4	III.a	Kepala Bagian	30
5	IV.a	Kepala Sub Bagian	91
	<i>Jumlah</i>		<i>134</i>

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas terlihat jumlah jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terdiri dari berbagai eselon, hal ini

mengingat peran Sekretariat Daerah sangat strategis yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tatalaksana untuk memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Propinsi dan masyarakat.

C. HASIL PENELITIAN

Di dalam bab ini akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 85 responden dari jumlah populasi sebesar 850 pegawai yang tersebar di bagian-bagian pada kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian akan ditunjukkan dengan distribusi jawaban responden (tunggal) yang meliputi variabel pengawasan melekat, variabel motivasi, variabel kejelasan peranan dengan variabel kinerja pegawai. Selanjutnya ditampilkan Korelasi tunggal dan tabel korelasi ganda, hal ini dimaksudkan untuk lebih memberikan gambaran awal secara menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang menjadi obyek penelitian.

C.1. Variabel Kinerja Pegawai

Pembahasan masalah kinerja pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebenarnya banyak faktor yang menentukan, antara lain faktor politik, faktor budaya, faktor iklim organisasi, faktor kejelasan peranan, faktor motivasi, faktor kerjasama di antara pegawai, tingkat transparansi dalam

pelaksanaan tugas pekerjaan dan masih banyak faktor. Akan tetapi dalam pembahasan hasil penelitian ini akan konsentrasi pada tiga variabel independen yaitu variabel Kejelasan peranan, variabel Pengawasan melekat, variabel Motivasi dan satu variabel dependent Kinerja pegawai yang diuraikan secara bertahap di bawah ini. Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sangat ditentukan oleh banyak faktor yang diuraikan indikator masing-masing variabel. Untuk mengetahui hasil penelitian secara detail dapat dilihat analisa masing masing indikator penelitian sebagai berikut :

Tabel IV.4
TINGKAT PENDIDIKAN PEGAWAI

No.	Tingkat pendidikan pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat memadai	14	16,5
2	Memadai	11	12,9
3	Kurang memadai	35	41,2
4	Tidak memadai	25	29,4
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1

Pada tabel IV. 4 menunjukkan bahwa faktor pendidikan pegawai dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa tingkat pendidikan Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dirasakan kurang, hal ini dapat dilihat dari 35 responden (41,2 %) menyatakan kurang memadai dan 25 responden (29,4%) menyatakan tidak memadai. Sedangkan sebagian 14 responden (15,5%) menyatakan sangat memadai dan 11 (12,5%)

memberikan jawaban memadai. Hasil penelitian telah didukung data sekunder yang diperoleh dari Biro Kepegawaian Propinsi Jawa Tengah bahwa dari jumlah pegawai (850) terungkap 60 % berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama. Dengan demikian telah dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat pendidikan Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dirasakan masih rendah.

Selain faktor tingkat pendidikan, nampaknya faktor tingkat kelancaran pelaksanaan tugas mempunyai hubungan yang cukup domain, hal ini dapat di tunjukkan pada tabel IV. 5 dibawah ini :

TABEL IV. 5
TINGKAT KELANCARAN PELAKSANAAN TUGAS

No	Tingkat kelancaran pelaksanaan tugas	Frekuensi	Persentase
1	Sangat lancar	3	3,5
2	lancar	20	23,5
3	Kurang lancar	44	51,8
4	Tidak lancar	18	21,2
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2

Data penelitian di atas memperlihatkan bahwa tingkat kelancaran pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai menunjukkan 27 % menyatakan sangat lancar dan lancar, sedangkan sebagian responden 73 % memeberikan jawaban bahwa tingkat kelancaran pelaksanaan tugas kurang/tidak lancar. Dengan demikian dapat

di simpulkan bahwa pelaksanaan pekerjaan pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan data penelitian kurang lancar .

Tabel IV.6
TINGKAT PEMAHAMAN TERHADAP TUJUAN

No	Tingkat pemahaman tujuan	frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	14	15,9
2	Paham	17	28,4
3	Kurang paham	46	52,3
4	Tidak paham	8	9,4
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3

Data hasil penelitian telah mengungkapkan bahwa dari sejumlah kuesioner yang didistribusikan terhadap 85 responden menyatakan bahwa sebagian besar 46 reponden (52,3 %) menyatakan kurang paham dan 8 responden (9,4 %) menyatakan tidak paham. Responden yang menjawab tidak/kurang paham sangat dimungkinkan karena mereka (pegawai) mengetahui bahwa setiap bagian atau unit tidak mempunyai visi dan misi organisasi yang jelas. Sedangkan 14 responden (15,9%) yang memberikan jawaban sangat paham dan sebagian responden 17 (19,4%) yang menjawab paham kemungkinan mereka (pegawai) yang mempunyai frekuensi pertemuan di dalam perumusan tujuan maupun pemecahan masalah yang dihadapi oleh pimpinan. Dari hasil penelitian ini telah dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah mengenai tujuan yang akan di capai

tidak jelas. Hal ini telah dipertajam hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat maupun pegawai yang mengungkapkan bahwa memang setiap organisasi/unit tidak mempunyai misi dan visi kedepan secara jelas sehingga semua pekerjaan hanya dilaksanakan tradisional dalam hal ini berjalan sebagaimana yang telah berjalan pada sebelumnya.

Dimensi yang lain tingkat kerjasama individu pegawai dalam intern unit kerja nampaknya juga tidak kalah pentingnya. Hal ini dapat ditunjukkan data penelitian pada tabel berikut ini :

TABEL IV.7
TINGKAT KERJASAMA INDIVIDU PEGAWAI

No.	Tingkat kerja sama	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	5	5,9
2	Baik	14	16,5
3	Kurang baik	25	29,4
4	Tidak baik	41	48,2
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4

Hasil penelitian tingkat kerjasama individu pegawai sebagian besar responden 77,6 % menggambarkan bahwa tingkat kerja sama pegawai selama ini menunjukkan kurang baik. Sedangkan proporsi yang kedua 22,4 % menyatakan kerjasama pegawai dalam melakukan pekerjaan diinterpretasikan baik. Sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa hubungan kerja sama individu dalam pelaksanaan pekerjaan kurang baik.

TABEL IV.8
TINGKAT KOORDINASI PEGAWAI

No	Tingkat koordinasi pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat baik	7	8,2
2	Baik	38	44,7
3	Kurang baik	22	25,9
4	Tidak baik	18	21,2
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, adalah fungsi koordinasi, pada tabel diatas menunjukkan hasil penelitian tentang koordinasi pelaksanaan pekerjaan menunjukkan bahwa dari 85 responden sebagian 47,1% menyatakan kurang baik/tidak baik, sedangkan proporsi yang kedua 52,9 % menyatakan sangat baik/baik. Dengan demikian hasil penelitian dapat diinterpretasikan tingkat koordinasi pelaksanaan tugas baik. Akan tetapi hasil penelitian tersebut nampaknya kurang valid, karena hasil *indepth interview* yang dilakukan beberapa pejabat maupun pegawai memberikan jawaban bahwa rendahnya kinerja di karenakan lemahnya fungsi koordinasi.

Faktor ketidak sesuaian penempatan pegawai juga merupakan masalah yang cukup krusial. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat diperlihatkan tabel IV.9 sebagai berikut :

Tabel. IV.9
TINGKAT KESESUAIAN PENEMPATAN PEGAWAI
TERHADAP LATAR BELAKANG DENGAN PENDIDIKAN

No	Tingkat kesesuaian penempatan pegawai	frekuensi	persentase
1	Sangat sesuai	8	9,4
2	Sesuai	9	10,6
3	Kurang sesuai	58	68,2
4	Tidak sesuai	10	11,8
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6.

Hasil penelitian telah memperlihatkan bahwa sebagian besar 58 responden (68,2%) memberikan jawaban bahwa dalam penempatan pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terdapat kurang kesesuaian antara bidang tugas dengan tingkat pendidikan maupun pengalaman yang dimiliki oleh pegawai, dan terdapat 10 responden (11,8%) telah menyatakan tidak sesuai. Responden yang memberikan jawaban bahwa dalam penempatan pegawai kurang atau tidak sesuai dengan latar belakang kemampuan pegawai, sangat dimungkinkan karena keserharian mereka mengetahui kondisi secara riil masih terdapat pegawai yang menduduki jabatan maupun pegawai staf diberikan tugas yang tidak sesuai dengan tingkat ketrampilan maupun latar belakang pendidikan seperti seorang pegawai diberikan tugas sebagai operator komputer akan tetapi mereka tidak mempunyai ketrampilan/profesional dalam bidang tugasnya. Sedangkan 9 responden (10,6%) telah mengungkapkan bahwa penempatan pegawai sudah sesuai antara bidang tugas dengan kemampuan dan 8

responden (9,4%) menyatakan sangat sesuai, kemungkinan mereka juga melihat kondisi secara riil terdapat kesesuaian antara kemampuan/ketrampilan dan bidang tugasnya. Oleh karena itu data hasil penelitian ini telah dapat mengungkapkan bahwa dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih terdapat ketidak sesuaian dalam penempatan pegawai antara ketrampilan, pengetahuan maupun tingkat pendidikan dengan bidang tugasnya.

Tabel. IV.10
KESEMPATAN
MENGEMUKAKAN GAGASAN

No	Kesempatan mengemukakan gagasan	frekuensi	Persentase
1	Sangat terbuka	14	16,5
2	Terbuka	25	29,4
3	Kurang terbuka	22	25,8
4	Tidak terbuka	24	28,3
	<i>Total</i>	85	100

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor . 7

Data penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa, tingkat kesempatan pegawai dalam menyampaikan gagasan kepada pimpinan berkaitan pelaksanaan pekerjaan menunjukkan, dari 85 responden sebagian besar 22 responden (25,8%) menyatakan kurang terbuka, 24 responden (28,3%) menyatakan bahwa kesempatan yang diberikan bawahan dalam menyampaikan gagasan dirasakan tidak terbuka, sedangkan proporsi yang kedua 14 responden 16,5 % menyatakan sangat terbuka dan 25 responden mengungkapkan bahwa kesempatan yang

diberikan atasan untuk menyampaikan gagasan terbuka. Sehingga dari hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa kesempatan pegawai untuk menyampaikan pendapat kepada atasan dirasakan masih kurang terbuka atau sangat terbatas.

Tabel. IV.11
TINGKAT KEHANDALAN PEGAWAI

No	Tingkat kehandalan pegawai	frekuensi	Persentase
1	Sangat handal	11	12,9
2	Handal	11	12,9
3	Kurang handal	40	47,1
4	Tidak handal	23	27,1
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 8

Data tabel IV.11 di atas mengungkapkan bahwa tingkat kehandalan pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan membuktikan bahwa dari 85 pegawai terdapat 40 responden (47%) kurang handal dan 23 (27,1%) mengatakan tingkat kehandalan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan dirasakan tidak handal, sedangkan pada urutan kedua 11 responden (12,9%) menyatakan sangat handal, 11 responden (12,9%) handal. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hasil penelitian menyatakan bahwa tingkat kehandalan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih di rasakan kurang handal.

Tabel. IV.12
PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

No	Penilaian kinerja pegawai	frekuensi	persentase
1	Sangat baik	10	11,8
2	Baik	8	9,4
3	Kurang baik	21	24,7
4	Tidak baik	46	54,1
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9

Data tabel IV.12 di atas mengungkapkan bahwa penilaian pegawai tentang penilaian hasil penilaian pegawai tentang penilaian hasil kerja, membuktikan bahwa dari 85 pegawai terdapat 21 responden (24,7%) mengatakan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dirasakan masih kurang baik, 46 responden (54,1%) mengatakan tidak baik, selanjutnya 10 responden (11,8%) menyatakan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai sangat baik. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hasil penelitian tentang penilaian hasil kerja terungkap bahwa tingkat pencapaian hasil kerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih di rasakan kurang baik.

Tabel. IV.13
KEJELASAN STANDAR KERJA PEGAWAI

No	Kejelasan standar kerja	frekuensi	persentase
1	Sangat Jelas	10	11,8
2	Jelas	17	20,0
3	Kurang jelas	20	23,5
4	Tidak jelas	38	44,7
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 10.

Data tabel IV.13 di atas mengungkapkan bahwa tingkat kejelasan standart kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan pegawai membuktikan bahwa dari 85 pegawai terdapat 38 responden (44,7%) mengatakan tingkat kejelasan standart kerja pegawai tidak jelas, sedangkan pada urutan kedua 20 responden (23,5%) menyatakan tingkat kejelasan standar kerja pegawai kurang jelas, sedangkan yang lain 10 responden (11,8%) mengatakan bahwa standar kerja pegawai sangat jelas dan 17 (20%) responden mengatakan sudah jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian dapat mengungkapkan bahwa tingkat kejelasan standar kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih di rasakan kurang jelas.

Tabel. IV.14
TINGKAT KETEPATAN
PENYELESAIAN PEKERJAAN

No	Tingkat ketepatan penyelesaian pekerjaan	frekuensi	persentase
1	Sangat tepat	18	21,2
2	Tepat	14	16,4
3	Kurang tepat	23	27,1
4	Tidak tepat	30	35,3
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 11

Pada tabel IV.14 mengenai tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar 30 responden (35,3%) menyatakan bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan pegawai dalam penyelesaian suatu pekerjaan tidak tepat waktu, 23 responden (27,1%) menyatakan kurang tepat waktu Sedangkan sebagian pegawai 18 responden (21,2%) menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan pegawai sangat tepat waktu dan 14 responden (16,4%) mengungkapkan bahwa ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sudah tepat waktu. Oleh karena itu hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penyelesaian pekerjaan oleh Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum dapat di selesaikan secara tepat waktu sesuai yang di inginkan pimpinan.

Tabel. IV.15
TINGKAT KESESUAIAN KINERJA PEGAWAI

No	Tingkat kesesuaian kinerja pegawai	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	10	11,8
2	Sesuai	35	41,2
3	Kurang Sesuai	5	5,9
4	Tidak sesuai	35	41,2
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12

Pada tabel IV.15 data penelitian tentang kesesuaian kinerja pegawai dengan standar kerja, memperlihatkan bahwa sebagian besar 35 responden (41,2%) memberikan jawaban sesuai, 10 responden (11,8%) menyatakan sangat sesuai. Sedangkan sebagian 35 responden (41,2%) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai tidak sesuai dengan standar kerja, dan 5 responden (5,9%) menyatakan kurang sesuai. Oleh karena itu data hasil penelitian ini telah terungkap bahwa kinerja pegawai sudah sesuai dengan standar kerja, meskipun demikian nampaknya masih perlu mendapatkan perhatian khusus oleh pimpinan karena masih terdapat sebagian pegawai menganggap kurang sesuai dengan standar yang di tetapkan.

Tabel IV.16
TINGKAT KEJELASAN PROSEDUR KERJA

No	Tingkat kejelasan prosedur kerja	frekuensi	persentase
1	Sangat jelas	1	1,2
2	Jelas	18	21,2
3	Kurang jelas	38	44,7
4	Tidak jelas	28	32,9
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 13

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 85 responden, terdapat sebagian 38 (44,7%) telah terungkap bahwa prosedur kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang jelas. Sedangkan sebagian 28 (32,9%) menyatakan bahwa prosedur kerja masing-masing pegawai tidak jelas. Responden yang memberikan jawaban tidak atau kurang jelasnya prosedur kerja kemungkinan mereka (responden) karena memang setiap hasil kerja tidak pernah dilakukan penilaian terhadap kualitas, yaitu hasil kerja yang seperti apa yang diharapkan dengan kenyataan tidak pernah dilakukan perbandingan/pengukuran. Selain itu sangat dimungkinkan responden yang memberikan jawaban tersebut tidak mempunyai job discription secara jelas dan rinci yang mudah dipahami oleh pegawai. Sedangkan 18 (21,2%) responden yang menyatakan sudah jelas adanya prosedur kerja kemungkinan responden tersebut yang secara kebetulan memegang jabatan struktural, hal ini dikarenakan setiap pegawai yang memegang jabatan struktural terdapat uraian tugas, walaupun masih bersifat umum dalam arti belum dapat terurai secara rinci seberapa tingkat tanggung jawab maupun kewenangan

yang diberikan dalam menjalankan tugas pekerjaan yang diemban. Sehingga telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa prosedur kerja pegawai yang dipergunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak jelas atau dapat diinterpretasikan tidak adanya standar kerja bagi pegawai.

C.2. Pengawasan Melekat

Dalam membicarakan kinerja banyak faktor yang berkaitan, seperti pengawasan melekat yaitu dengan pengawasan yang efektif akan dapat menciptakan kinerja pegawai. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan kinerja dapat dilihat data sebagai berikut :

Tabel IV.17
PELAKSANAAN WASKAT

No.	Pelaksanaan Pengawasan melekat	Frekuensi	persentase
1	Sangat efektif	18	21,2
2	Efektif	16	18,8
3	Kurang efektif	26	30,6
4	Tidak efektif	25	29,4
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 14

Hasil penelitian mengenai pelaksanaan pengawasan melekat pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah telah menunjukkan dari 85 responden terdapat 26 (30,6%) telah terungkap bahwa pengawasan melekat yang berjalan

selama ini kurang efektif. Sedangkan sebagian responden 25 (29,4%) telah menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat tidak efektif. Bagi responden yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat tidak atau kurang efektif di mungkinkan karena dari berbagai persepsi pegawai yang secara empiris masih ditemukan berbagai kesenjangan anggaran serta sering ketidaktahuan pimpinan apabila terdapat salah satu bahkan mungkin beberapa orang pegawai keluar tanpa diketahui kemana pergi dan tujuan. Serta memang secara empiris pelaksanaan pengawasan melekat belum dapat berjalan sebagaimana yang di harapkan oleh organisasi. Meskipun demikian terdapat 18 responden (21,2%) yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat pada kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah efektif dan 16 responden (18,8%) memberikan jawaban efektif. Dari responden yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan waskat sudah efektif kemungkinan mereka mempunyai persepsi bahwa pelaksanaan waskat sudah dapat menekan tingkat penyelewengan anggaran yang relatif kecil.

Walaupun demikian dari hasil penelitian ini telah dapat mengungkapkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang efektif. Kesimpulan ini telah diperkuat hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat di lingkungan Sekretariat Daerah bahwa ketidak disiplin pegawai merupakan indikator lemahnya fungsi pengawasan.

Tabel IV.18
TINGKAT KESESUAIAN WASKAT
DENGAN TUGAS

No.	Tingkat kesesuaian Pengawasan melekat	Frekuensi	persentase
1	Sangat sesuai	6	7,1
2	sesuai	18	21,2
3	Kurang sesuai	44	51,8
4	Tidak sesuai	17	20,0
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15

Dari tabel IV.18 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat kesesuaian pelaksanaan pengawasan melekat dengan tugas pekerjaan bawahan, sebagian responden memberikan jawaban yang bervariasi di mana 44 responden (51,8 %) menyatakan pelaksanaan waskat kurang sesuai dengan bidang tugasnya dan 18 responden (21,2 %) menyatakan pelaksanaan waskat sudah sesuai.

Tabel IV.19
TINGKAT PENTINGNYA PENGAWASAN MELEKAT

No.	Pentingnya Pengawasan melekat	Frekuensi	persentase
1	Sangat penting	6	7,1
2	penting	17	20,0
3	Kurang penting	58	68,2
4	Tidak penting	4	4,7
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 16

Pada tabel IV 19 di atas menunjukkan bahwa tingkat pentingnya diadakan pengawasan melekat untuk mencapai efektivitas kerja pegawai, sebagian 23

responden (27,1 %) menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat efektivitas kerja pengawasan melekat penting. Sedangkan 62 responden (72,9 %) menyatakan kurang penting. Akan tetapi hasil penelitian ini dirasakan kurang valid mengingat hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat maupun pegawai menyatakan bahwa pengawasan melekat sangat penting guna pencapaian tujuan organisasi.

Tabel IV.20

TINGKAT PERSETUJUAN PELAKSANAAN WASKAT

No.	Tingkat persetujuan pelaksanaan Pengawasan melekat	Frekuensi	persentase
1	Sangat setuju	8	9,4
2	Setuju	13	15,3
3	Kurang setuju	55	64,7
4	Tidak setuju	9	10,6
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17

Pada tabel IV. 20 data penelitian tentang tingkat persetujuan pelaksanaan pengawasan melekat, terbukti dari 85 responden terdapat 55 responden (64,7%) menyatakan kurang setuju dan 8 responden (9,4%) menyatakan sangat setuju. Bagi responden yang menyatakan kurang setuju sangat di mungkinkan selama ini pengawasan melekat nampaknya kurang berarti untuk membawa perubahan yang positif dalam pekerjaan sedangkan yang setuju di mungkinkan mereka

mempunyai pengetahuan bahwa apabila pengawasan melekat di lakukan secara efektif akan mampu menekan tingkat efisien dan efektivitas.

Faktor lain yang cukup domain yaitu pelaksanaan pengawasan melekat yang belum efektif, hal ini dimungkinkan karena belum dapat dilakukan secara menyeluruh dalam artian belum dapat diperlakukan secara keseluruhan pegawai. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian dapat ditunjukkan tabel IV. 21 sebagai berikut:

Tabel IV.21
TINGKAT PENGECCUALIAN

No.	Tingkat pengecualian	Frekuensi	persentase
1	Sudah menyeluruh	10	11,8
2	belum menyeluruh	18	21,2
3	Ragu-ragu	50	58,8
4	Tidak tahu	7	8,2
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 18

Dari hasil penelitian telah dapat diperlihatkan bahwa sebagian besar 50 responden (58,8%) menyatakan ragu-ragu sedangkan 7 responden (8,2%) menyatakan tidak tahu, dari kedua jawaban responden tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat masih belum diberlakukan secara keseluruhan pegawai. Sedangkan 10 responden (11,8%) dan 18 reponsen (21,2%) menyatakan bahwa pengawasan melekat belum dapat

diberlakukan terhadap seluruh pegawai. Dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil penelitian pengawasan melekat di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak/belum dapat diperlakukan seluruh pegawai. Hal ini juga dipertajam hasil *indepth interview* dari beberapa pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah yang menyatakan memang pengawasan melekat belum dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Tabel IV.22
TINGKAT KEMAMPUAN PENGAWASAN MELEKAT
UNTUK PENCAPAIAN EFISIENSI

No.	Tingkat kemampuan waskat pencapaian efisisensi	Frekuensi	Persentase
1	Sangat mampu	13	15,3
2	Mampu	6	7,1
3	Kurang mampu	53	62,4
4	Tidak mampu	13	15,3
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 19

Pada tabel IV. 22 di atas hasil penelitian mengenai tingkat kemampuan dari pengawasan melekat, dari sebagian 53 responden (62,4 %) menyatakan bahwa pengawasan melekat yang selama ini dilaksanakan kurang mampu menekan tingkat efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan. Sedangkan 13 responden (15,3 % menyatakan bahwa pengawasan melekat tidak mampu menekan efisiensi. Sedangkan 13 responden (15,3%) dan 6 responden (7,1%) menyatakan sangat mampu dan mampu menekan tingkat efisiensi dalam tugas

Dari jawaban responden yang bervariasi tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat belum dapat menekan tingkat efisiensi dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

Tabel IV.23
TINGKAT MANFAAT WASKAT

No	Tingkat manfaat waskat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat bermanfaat	13	9,4
2	Bermanfaat	6	11,4
3	Kurang bermanfaat	53	68,2
4	Tidak bermanfaat	13	8,0
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Pada tabel IV. 23 di atas hasil penelitian mengenai tingkat manfaat dari pengawasan melekat, dari sebagian responden menyatakan bahwa 53 responden (68,2%) menyatakan bahwa pengawasan melekat yang selama ini dilaksanakan kurang berfungsi menekan tingkat penyimpangan. Sedangkan 13 responden (9,4%) menyatakan bahwa pengawasan melekat sangat berfungsi menekan tingkat penyimpangan yang terjadi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat belum dapat menekan tingkat penyimpangan yang terjadi pada setiap unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Tabel.IV. 24
TINGKAT KONSISTENSI PIMPINAN

No.	Tingkat konsistensi pimpinan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat konsisten	8	9,4
2	konsisten	10	11,8
3	Kurang konsisten	60	70,6
4	Tidak konsisten	7	8,2
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21

Pada tabel IV. 24 di atas hasil penelitian mengenai konsistensi pimpinan unit kerja dalam pelaksanaan pengawasan melekat, terbukti dari 85 responden terdapat 60 responden (70,6%) menyatakan bahwa pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan kurang konsisten, sedangkan 10 responden (11,8%) menyatakan bahwa pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan konsisten, Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang atau tidak konsisten.

Tabel IV. 25
TINGKAT EFISIENSI WASKAT

No	Tingkat efisiensi waskat	frekuensi	Persentase
1	Sangat efisien	7	8,2
2	Efisien	9	10,6
3	Kurang efisien	24	28,2
4	Tidak efisien	45	52,9
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor. 22

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan pengawasan melekat dilihat tingkat efisiensi dari hasil dapat diperlihatkan bahwa dari sebagian besar 45 responden (52,9%) mengungkapkan bahwa tingkat pelaksanaan efisiensi dalam pelaksanaan waskat tidak efisien. Sedangkan sebageian 24 responden (28,2%) menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat kurang efisien. Sehingga dari kedua jawaban tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pengawasan yang dilakukan tidak atau belum efisien. Kesimpulan tersebut telah dipertajam dari *indepth interview* yang dilakukan terhadap beberapa pegawai dilingkungan sekretariat yang menyatakan memang pelaksanaan pengawasan melekat selama ini belum dapat dilakukan secara kontinyu sehingga disamping belum efisien juga belum efektif.

Tabel. IV.26

TINGKAT RUTINITAS PELAKSANAAN WASKAT

No	Tingkat rutinitas waskat	frekuensi	persentase
1	Sangat Rutin	8	9,5
2	Rutin	10	11,4
3	Kurang rutin	61	69,3
4	Tidak rutin	6	6,8
	Total	85	100

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.23

Faktor rutinitas pelaksanaan pengawasan melekat juga merupakan faktor yang cukup menentukan. Untuk mengetahui secara detail hasil penelitian diperlihatkan tabel IV.26 diatas

UPT-PUSTAK-UNDIP

Hasil penelitian dapat diperlihatkan bahwa tingkat rutinitas pelaksanaan pengawasan melekat dari 85 responden, sebagian besar 61 responden (69,3%) menyatakan bahwa pengawasan melekat yang dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaannya hanya bersifat kurang rutin. Responden yang menyatakan kurang rutin sangat dimungkinkan karena mereka tahu benar bahwa masing-masing pimpinan kurang peduli akan pentingnya pengawasan melekat. Sedangkan proporsi yang kedua sebagian 10 responden (11,4 %) memberikan jawaban bahwa pelaksanaan pengawasan melekat sudah dilakukan secara rutin. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat dalam pelaksanaannya masih bersifat insidental atau belum di jalankan secara rutin.

Tabel. IV. 27

OBYEKTIVITAS PELAKSANAAN WASKAT

No	Tingkat obyektivitas waskat	frekuensi	persentase
1	Sangat obyektif	7	8,2
2	obyektif	8	9,4
3	Kurang obyektif	56	65,9
4	Tidak obyektif	14	16,5
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 24

Dari tabel IV. 27 mengungkapkan bahwa tingkat obyektivitas dalam pelaksanaan pengawasan melekat menunjukkan bahwa dari 85 responden sebagian besar 56 responden (65,9%) menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan belum dapat dilaksanakan secara obyektif. Sedangkan 8 responden

(9,4%) menyatakan obyektif. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat belum dapat berjalan secara obyektif.

Tabel. IV. 28
TINGKAT KETEPATAN SASARAN
PELAKSANAAN WASKAT

No	Tingkat ketepatan sasaran waskat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat tepat	8	9,4
2	Tepat	18	21,2
3	Kurang tepat	37	43,5
4	Tidak tepat	22	25,9
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor. 25

Indikator lain dalam pelaksanaan pengawasan melekat nampaknya juga belum dapat dilakukan secara obyektif. Untuk mengetahui lebih detail hasil penelitian diperlihatkan pada tabel IV. 28 diatas

Hal ini dapat ditunjukkan hasil penelitian, dari sebagian besar 37 responden (43,5 %) menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum dapat dilakukan secara tepat sasaran, sedangkan proporsi yang kedua 22 responden (25,9 %) telah memberikan jawaban bahwa pelaksanaan pengawasan melekat telah dilakukan tidak tepat sasaran. Hal ini juga dipertajam hasil wawancara dari para pegawai yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat di dalam prakteknya hanya cenderung diberlakukan pada pegawai tertentu dan pengawasan yang dilakukan belum dapat dilakukan secara tepat pada sasaran. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat dalam prakteknya belum dapat dilakukan secara obyektif., kesimpulan ini telah dipertajam dari wawancara dari beberapa pegawai yang menyatakan bahwa pengawasan melekat dalam prakteknya belum dapat dilakukan secara tepat sasaran.

Tabel. IV. 29
TINGKAT KESINAMBUNGAN WASKAT

No	Tingkat kesinambungan waskat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat berkesinambungan	8	9,1
2	Berkesinambungan	18	20,5
3	Kurang berkesinambungan	30	35,3
4	Tidak berkesinambungan	29	34,1
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor, 26

Pada tabel IV.29 hasil penelitian tentang kesinambungan dalam pelaksanaan pengawasan melekat, membuktikan bahwa dalam praktek sebagian 30 responden 35,3% menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat kurang berkesinambungan. Sedangkan sebagian 18 responden (20,5%) menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat sudah berkesinambungan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat di Sekretariat Daerah Propinsi Jateng belum dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Tabel. IV.30
TINGKAT TRANSPARANSI WASKAT

No	Tingkat transparansi waskat	Frekuensi	Persentase
1	Sangat transparan	15	17,6
2	Transparan	12	14,1
3	Kurang transparan	35	41,2
4	Tidak transparan	23	27,1
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 27.

Pada tabel IV.30 hasil penelitian tentang tingkat transparansi pelaksanaan pengawasan melekat, membuktikan dari 85 responden sebagian 35 responden (41,2%) menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat kurang transparan. Sedangkan sebagian 15 responden (17,6%) menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat sudah transparan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat di Sekretariat Daerah Propinsi Jateng belum dapat dilakukan secara transparan.

C.3 Motivasi Kerja Pegawai

Pembahasan kinerja sebetulnya sangat ditentukan oleh banyak elemen. Elemen tersebut antara lain motivasi, yang di uraikan sebagaimana tersebut di bawah ini :

Tabel. IV.31

KESESUAIAN KINERJA DENGAN STANDAR KERJA

No	Tingkat kesesuaian kinerja dengan standar kerja	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	23	27,1
2	Sesuai	12	14,1
3	Kurang sesuai	35	41,2
4	Tidak sesuai	15	17,6
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 28

Pada tabel IV.31 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang tingkat kesesuaian hasil kerja dengan target, terbukti dari 85 responden telah terungkap sebagian besar 35 responden (41,2 %) menyatakan dalam pelaksanaan tugas kurang sesuai dengan target penyelesaian tugas. Sedangkan yang lain 23 responden (27,1%) menyatakan dalam pelaksanaan pekerjaan sangat sesuai target yang ditetapkan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian hasil kerja pegawai belum sesuai dengan standar kerja yang diberikan oleh pimpinan.

Tabel. IV.32
TINGKAT PERSETUJUAN
OPTIMALISASI HASIL KERJA

No	Tingkat persetujuan optimalisasi hasil kerja	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	18	21,2
2	Setuju	44	51,8
3	Kurang setuju	20	23,5
4	Tidak setuju	3	3,5
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari pertanyaan nomor 29

Pada tabel IV. 32 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang tingkat optimalisasi hasil kerja pegawai yang menanyakan apakah pegawai bersedia meningkatkan kinerja dengan optimal, sebagian besar 44 responden (51,8%) menyatakan setuju sedangkan 20 responden (23,5%) menyatakan kurang setuju. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian hasil kerja pegawai secara optimal semua pegawai setuju/mendukung.

Tabel. IV.33
TINGKAT PERSETUJUAN ASPEK PRESTASI KERJA
DALAM PROMOSI JABATAN

No	Tingkat persetujuan Aspek prestasi kerja dalam promosi Jabatan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	2	2,4
2	Setuju	61	71,8
3	Kurang setuju	18	21,2
4	Tidak setuju	4	4,7
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 30

Pada tabel IV. 33 Hasil penelitian menunjukkan bahwa di dalam pelaksanaan promosi jabatan perlu dipertimbangkan aspek prestasi kerja pegawai, data penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar 61 responden 71,8 % menyatakan bahwa di dalam pengangkatan atau promosi jabatan seorang pegawai membutuhkan pertimbangan aspek prestasi kerja. Sedangkan pada proporsi kedua sebanyak 18 responden (22,2 %) menyatakan bahwa dalam suatu pengangkatan atau promosi jabatan kurang membutuhkan pertimbangan prestasi kerja. Responden yang menjawab demikian dimungkinkan karena mereka jenuh melihat kondisi empiris di dalam promosi tidak pernah dilakukan secara kompetitif obyektif dan nampaknya mempunyai prediksi tidak semudah untuk melakukan perubahan terhadap nilai-nilai yang sudah tertanam cukup lama. Kemudian mereka di dalam promosi jabatan membutuhkan pengakuan prestasi kerja karena mereka mempunyai reputasi kerja yang tinggi dan perlunya kompetisi yang sehat didalam menduduki suatu jabatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja seorang pegawai merupakan faktor utama di dalam menentukan pengangkatan suatu jabatan. Hal ini juga dipertajam dari wawancara beberapa pegawai yang memberikan jawaban yang pada prinsipnya mendukung di dalam promosi perlu dipertimbangkan prestasi kerja secara transparan dan kompetitif.

Tabel 1V. 34
KEBUTUHAN PENYEGARAN TEMPAT KERJA

No	Tingkat kebutuhan penyegaran tempat kerja	frekuensi	Persentase
1	Sangat membutuhkan	7	8,2
2	Membutuhkan	60	70,6
3	Kurang membutuhkan	14	16,5
4	Tidak membutuhkan	4	4,7
	Total	85	100

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.31

Kebutuhan Penyegaran tempat kerja guna mengurangi tingkat kejenuhan dalam tugas serta menambah pengalaman nampaknya merupakan kebutuhan yang penting dalam pengembangan karier pegawai. Untuk mengetahui lebih detail hasil penelitian ditunjukkan tabel IV.34 tersebut diatas memperlihatkan bahwa sebagian besar 60 responden (70,6%) mengungkapkan dalam pembinaan pegawai diperlukan penyegaran dalam tugas.

Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kejenuhan serta menambah pengalaman. Sedangkan proporsi yang kedua 14 responden (16,5 %) menyatakan bahwa penyegaran tempat kerja kurang diperlukan. Responden yang menjawab demikian kemungkinan enggan di alihkan dalam tugas karena mereka merasa sudah cocok. Meskipun demikian jawaban responden dapat disimpulkan bahwa guna meningkatkan pengalaman serta mengurangi kepenatan kerja sekiranya diperlukan adanya rotasi atau penyegaran tempat kerja.

Tabel IV. 35

TINGKAT KELELUASAAN MENGIKUTI DIKLAT

No	Tingkat keluasaan diklat	frekuensi	Persentase
1	Sangat leluasa	64	75,3
2	Leluasa	7	8,2
3	Kurang leluasa	1	1,2
4	Tidak leluasa	13	15,3
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.32

Pada tabel IV. 35 di atas hasil penelitian mengenai tingkat kesempatan pegawai untuk mengikuti Pendidikan dan Latihan dari 85 responden terdapat 64 responden (75,3 %) yang menyatakan bahwa pegawai diberikan keluasaan untuk mengikuti diklat, sedangkan proporsi yang kedua 13 (15,3%) menyatakan kurang leluasa terhadap kesempatan pegawai untuk mengikuti diklat. Sehingga dapat di simpulkan hasil penelitian ini pegawai sangat mengharap keluasaan yang luas dalam rangka peningkatan kemampuan guna kelancaran tugas.

Tabel IV. 36

KEBUTUHAN PENGALAMAN KERJA

No	Tingkat kebutuhan pengalaman kerja	frekuensi	Persentase
1	Sangat membutuhkan	7	8,2
2	Membutuhkan	63	74,1
3	Kurang membutuhkan	8	9,4
4	Tidak membutuhkan	7	8,3
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.33

Pada tabel IV. 36 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang kebutuhan pengalaman kerja pegawai, membuktikan dari 85 responden sebagian besar 63 responden (74,1 %) menyatakan sangat membutuhkan pengalaman kerja, sedangkan 8 responden (9,4%) menyatakan kurang membutuhkan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pegawai sangat membutuhkan pengalaman melalui mutasi pekerjaan.

Tabel IV. 37
TINGKAT PERSETUJUAN
PENGHARGAAN TERHADAP HASIL KERJA

No	Tingkat persetujuan penghargaan hasil kerja	Frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	15	17,4
2	Setuju	30	35,2
3	Kurang setuju	33	38,8
4	Tidak setuju	7	8,2
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.34

Data penelitian yang menanyakan apakah setuju penghargaan setiap prestasi kerja mendapatkan penghargaan dari pimpinan, membuktikan dari 85 responden sebagian besar responden terdapat 30 responden (35,2%) menyatakan setuju, Proporsi kedua 15 responden (17,4%) memberikan jawaban sangat setuju, sedangkan pada proporsi ketiga 7 responden (8,2%) memberikan jawaban tidak setuju dan 33 responden (38,8%) menyatakan kurang setuju. Hasil penelitian ini

dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa semua pegawai setuju setiap prestasi kerja mendapatkan penghargaan dari pimpinan.

Tabel IV. 38
TINGKAT KEJELASAN TUGAS

No	Tingkat kejelasan tugas dan tanggung jawab	frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	1	1,2
2	Jelas	11	12,9
3	Kurang jelas	63	74,1
4	Tidak jelas	10	11,8
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.35

Data tabel IV.38 hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kejelasan tugas dan tanggung jawab pegawai telah terungkap sebagian besar 63 responden (74,1%) menyatakan bahwa tingkat kejelasan tugas dalam bidang pekerjaan kurang jelas. Proporsi kedua 11 responden (12,9%) menyatakan jelas, proporsi berikutnya adalah 10 responden (11,8%) memberikan jawaban tidak jelas. Responden yang memberikan jawaban tidak jelas dimungkinkan karena job uraian tugas yang ada hanya diberikan para pegawai yang menduduki jabatan struktural sedangkan pegawai dalam level bawah tidak terdapat uraian tugas. Meskipun ada uraian tersebut bersifat umum sehingga sulit untuk dioperasionalkan. Hasil penelitian dapat ditarik suatu kesimpulan kejelasan tugas dan tanggung jawab tugas pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu ditingkatkan terhadap kejelasan peran dari masing-masing pegawai.

Hal ini juga dipertajam hasil wawancara pegawai yang menyatakan bahwa tingkat kejelasan tugas dan tanggung jawab harus dipertegas dan jelas dimaksudkan agar lebih melakukan evaluasi terhadap hasil kerja yang dilaksanakan.

Tabel IV. 39
TINGKAT KESESUAIAN KEWENANGAN
PEGAWAI DENGAN PEKERJAAN

No	Tingkat kesesuaian kewenangan pegawai dengan pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Sangat sesuai	6	7,1
2	sesuai	8	9,4
3	Kurang sesuai	68	80,0
4	Tidak sesuai	3	3,5
	<i>Total</i>	<i>85</i>	<i>100,0</i>

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.36

Pada tabel IV. 39 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang tingkat kesesuai antara wewenang yang diberikan pegawai dengan pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar 68 responden (80,0 %) menyatakan tidak sesuai sedangkan sebagian 14 responden (16,5%) menyatakan sesuai. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa wewenang pegawai dengan pekerjaan yang sering atau cenderung tidak ada kesesuaian.

Tabel IV. 40

TINGKAT KEJELASAN TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

No	Tanggung jawab pekerjaan	frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	6	7,1
2	Jelas	9	10,6
3	Kurang jelas	55	64,7
4	Tidak jelas	15	17,6
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.37

Pada tabel IV. 40 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar 70 responden (82,3 %) menyatakan tingkat tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan kurang jelas, sedangkan sebagian 15 responden (17,7 %) menyatakan sudah jelas. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dirasakan masih relatif kurang jelas.

Tabel IV. 41

TINGKAT KEJELASAN WEWENANG

No	Tingkat kejelasan wewenang	frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	5	5,9
2	Jelas	8	9,4
3	Tidak jelas	66	77,6
4	Kurang jelas	6	7,1
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.38

Pada tabel IV. 41 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat kejelasan wewenang pegawai dalam pekerjaan hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar 66 responden (77,6%) menyatakan tingkat kejelasan wewenang pegawai terhadap pekerjaan tidak jelas, sedangkan sebagian 13 responden (15,3%) kewenangan yang di berikan pegawai sudah jelas, dan (7,1%) responden menyatakan tidak jelas. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat wewenang pegawai terhadap pekerjaan dirasakan masih relatif tidak jelas.

Tabel IV. 42

TINGKAT PEMAHAMAN PROSEDUR KERJA

No	Tingkat pemahaman prosedur	frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	1	1,2
2	Paham	27	31,8
3	Kurang paham	40	47,1
4	Tidak paham	17	20,0
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.39

Pada tabel IV. 42 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian tentang tingkat pemahaman prosedur kerja, sebagian besar 40 responden (47,1 %) menyatakan kurang memahami terhadap prosedur kerja yang harus dilakukan Sedangkan 27 responden (31,8 %) menyatakan sudah paham prosedur kerja. Hasil Penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman terhadap prosedur kerja pegawai masih relatif kurang atau tidak paham.

Tabel IV. 43
TINGKAT KOMPETISI
DALAM JABATAN

No	Tingkat kompetisi dalam jabatan	frekuensi	Persentase
1	Sangat kompetitif	20	23,5
2	Kompetitif	21	24,7
3	Kurang kompetitif	22	25,9
	Tidak kompetitif	22	25,9
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.40

Pada tabel IV. 43 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat kompetisi dalam pengisian suatu jabatan hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar 22 responden (25,9%) menyatakan kurang kompetisi dalam pengangkatan dalam suatu jabatan., sedangkan sebagian 22 responden (25,9%) menyatakan tidak kompetitif. Sedangkan 20 responden (23,5%) mengatakan sangat kompetitif dan 21 responden (24,7%) menjawab kompetitif. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pegawai dalam menduduki jabatan belum dilakukan secara kompetitif.

Tabel IV. 44
TINGKAT PERSETUJUAN PROFESIONALISME PEGAWAI
DALAM PEKERJAAN

No	Tingkat persetujuan profesionalisme dalam pekerjaan	frekuensi	Persentase
1	Sangat setuju	37	43,5
2	Setuju	25	29,5
3	Kurang setuju	15	17,6
4	Tidak setuju	8	9,4
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.41

Pada tabel IV. 44 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat profesionalisme pegawai dalam pengisian pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan, Proporsi utama sebesar 37 responden (43,5%) menyatakan pegawai menghendaki dalam suatu pekerjaan atas dasar profesional, sedangkan pada proporsi kedua 25 responden (29,5%) menyatakan setuju pemberian pekerjaan atas dasar profesionalisme. Sedangkan 15 responden (17,6%) kurang setuju dan 8 responden (9,4%) tidak setuju. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai dalam suatu pekerjaan semua pegawai setuju dengan mempertimbangkan tingkat profesionalisme pekerjaan.

C.4 Kejelasan Peranan

Pembahasan kinerja sebetulnya sangat ditentukan oleh banyak elemen yang menentukan. Elemen tersebut antara tingkat kejelasan tugas dan wewenang pegawai, tingkat kejelasan tanggung jawab, tingkat pemahaman tujuan dan tingkat kejelasan mekanisme atau prosedur kerja.

Tabel IV. 45
TINGKAT KEJELASAN TUGAS
DAN WEWENANG PEGAWAI

No	Tingkat kejelasan tugas dan wewenang	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Jelas	11	13
2	Jelas	11	13
3	Kurang jelas	41	48,1
4	Tidak jelas	22	25,9
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.42

Tingkat kejelasan tugas dan wewenang pegawai sangat menentukan sekali dalam pencapaian tujuan atau penyelesaian pekerjaan. Pada tabel IV. 45 tersebut di atas. Hasil penelitian menunjukkan dari 85 responden sebagian besar 41 responden (48,1%) mengungkapkan tingkat kejelasan tugas dan wewenang bagi pegawai kurang jelas. Sedangkan pada proporsi yang kedua 22 responden (25,9%) mengungkapkan bahwa tingkat kejelasan tugas dan tanggung jawab pegawai kurang jelas dan proporsi yang ketiga 22 responden (25,9%) menyatakan bahwa tingkat kejelasan tugas dan wewenang sudah jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kejelasan tugas dan wewenang pada kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang atau tidak jelas. Hal ini sesuai hasil wawancara dari para pegawai maupun pejabat dilingkungan Sekretariat yang menyatakan memang benar bahwa sulitnya memacu kinerja pegawai salah satu kelemahannya adalah tidak adanya kejelasan tugas dan wewenang.

Tabel IV. 46

TINGKAT KEJELASAN PEKERJAAN

No	Tingkat kejelasan pekerjaan	frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	10	11,8
2	Jelas	13	15,3
3	Kurang jelas	37	43,5
4	Tidak jelas	25	29,4
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.43

Pada tabel IV. 46 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat kejelasan masing-masing pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa proporsi utama sebesar 37 dan 25 responden (43,5%) dan (29,4%) menyatakan bahwa tingkat pekerjaan pegawai dalam praktek keseharian tidak jelas, sedangkan pada proporsi kedua 23 responden (27,1%) menyatakan sudah jelas. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tugas pekerjaan masing – masing pegawai dirasakan masih kurang jelas/tidak jelas.

Tabel IV. 47
TINGKAT KEJELASAN
TANGGUNG JAWAB PEGAWAI

No	Tingkat kejelasan tanggung jawab	Frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	15	17,6
2	Jelas	17	20,0
3	Kurang jelas	37	43,5
4	Tidak jelas	16	18,8
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.44

Dimensi lain yang merupakan erat hubungan dengan kinerja adalah kejelasan tanggung jawab pegawai. Untuk mengetahui secara detail dapat dilihat hasil penelitian sebagaimana tersebut dalam tabel IV.47 di atas. Hasil penelitian menggambarkan bahwa tingkat kejelasan tanggung jawab pekerjaan pegawai mempunyai jawaban yang beragam, terungkap dari 85 responden sebagian besar 37 atau (43,5%) mengatakan kurang jelas. Dan 16 responden (18,8%) menyatakan tidak jelas. Responden yang mengatakan kurang jelas sangat

dimungkinkan karena memang secara empiris dalam menjalankan tugas pekerjaan atas dasar perintah atasan, selain itu mereka tidak mempunyai tanggung jawab tugas pekerjaan yang pasti, meskipun demikian terdapat beberapa pegawai yang mempunyai tugas rutin itupun jumlahnya sangat minimal karena belum adanya uraian tugas secara jelas. Proporsi kedua adalah terdapat responden yang menyatakan kejelasan tanggung jawab sangat jelas/jelas sebesar (17,6%) dan (20,0%). Hal ini dimungkinkan pegawai yang menduduki jabatan struktural yang mempunyai *job diskription* walaupun secara empiris belum dapat dioperasionalkan karena bersifat umum. Hasil penelitian ini dapat di tarik kesimpulan bahwa tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang atau belum adanya kejelasan tanggung jawab tugas terhadap beban tugas yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Kesimpulan ini telah dipertajam hasil wawancara dari para pejabat maupun beberapa pegawai yang menyatakan tidak adanya kejelasan tanggung jawab mempunyai implikasi terhadap rendahnya kinerja baik secara organisastoris maupun individual .

Tabel IV. 48
TINGKAT PEMAHAMAN TUJUAN

No	Tingkat pemahaman tujuan	frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	1	1,2
2	Paham	7	8,2
3	Kurang paham	64	75,3
4	Tidak paham	13	15,3
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.45

Pada tabel IV. 48 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat pemahaman tujuan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa Proporsi utama sebesar 64 dan 13 responden (75,3%) dan (15,3%) menyatakan tingkat pemahaman tujuan pegawai tidak atau kurang paham. Sedangkan pada proporsi kedua 8 responden (9,4 %) menyatakan sudah jelas. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai tidak memahami apa yang menjadi tujuan organisasi.

Tabel IV. 49
TINGKAT PEMAHAMAN TEKNIK BEKERJA

No	Tingkat pemahaman teknik bekerja	frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	11	12,9
2	Paham	41	48,2
3	kurang paham	11	12,9
4	Tidak paham	22	25,9
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.46

Pada tabel IV. 49 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat pemahaman cara atau teknik mengerjakan terhadap suatu pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Proporsi utama sebesar 52 responden (61,1%) menyatakan pegawai dalam praktek keseharian sudah memahami teknik mengerjakan. Sedangkan pada proporsi kedua 33 responden (38,8 %) menyatakan kurang atau tidak jelas. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman terhadap teknis pengerjaan tugas di rasakan sudah paham. Akan tetapi hasil tersebut kurang valid karena secara hasil wawancara terhadap para pegawai menyatakan masih terdapat kekurang pahaman terhadap cara mengerjakan suatu pekerjaan.

Tabel IV. 50

PEMAHAMAN PROSEDUR KERJA

No	Tingkat pemahaman prosedur kerja	frekuensi	Persentase
1	Sangat paham	1	1,2
2	Paham	10	11,8
3	Kurang paham	64	75,3
4	Tidak paham	10	11,8
	Total	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.47

Pada tabel IV. 50 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat pemahaman prosedur kerja, menunjukkan bahwa proporsi utama sebesar 64 dan 10 responden (75,3%) dan (11,8%) menyatakan bahwa tingkat pemahaman terhadap prosedur kerja tidak paham/kurang paham, sedangkan pada

proporsi kedua 11 responden (13,0 %) menyatakan sudah jelas. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman terhadap prosedur kerja dirasakan masih relatif kurang paham.

Tabel IV. 51

TINGKAT KELANCARAN PEKERJAAN

No	Tingkat kelancaran pekerjaan	frekuensi	Persentase
1	Sangat lancar	13	15,3
2	Lancar	33	38,8
3	Kurang lancar	19	22,4
4	Tidak lancar	20	23,5
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.48

Pada tabel IV. 51 di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat kelancaran pelaksanaan pekerjaan menunjukkan bahwa proporsi utama sebesar 19 dan 20 responden (22,4%) dan (23,5%) menyatakan bahwa tingkat kelancaran pelaksanaan pekerjaan dalam praktek keseharian kurang/tidak lancar. Sedangkan pada proporsi kedua 13 dan 33 responden (15,3%) dan (38,8) menyatakan lancar. Sehingga hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan masing –masing pegawai dirasakan masih kurang atau tidak lancar. Hal ini diperkuat hasil *indepth interview* beberapa pegawai yang menyatakan bahwa kelancaran tugas dirasakan masih relatif rendah.

Tabel IV. 52
TINGKAT PEMAHAMAN TUJUAN ORGANISASI

No	Tingkat pemahaman tujuan	frekuensi	Persentase
1	Sangat memahami	10	11,8
2	Paham	13	15,3
3	Kurang paham	37	43,5
4	Tidak paham	25	29,4
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.49

Indikator lain adalah kurangnya tingkat pemahaman terhadap tujuan organisasi. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat data penelitian tersebut dalam tabel IV.52 diatas.

Hasil penelitian telah mengungkapkan bahwa terdapat 37 responden (43,5%) menyatakan kurang paham terhadap apa yang menjadi tujuan organisasi. Proporsi kedua 25 responden atau (29,4%) mengatakan tidak paham. Sedangkan sebagian responden 10 (11,8%) dan 13 (15,3%) memberikan jawaban sangat jelas dan jelas. Dari jawaban responden yang cukup bervariasi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa responden yang menjawab tidak paham atau kurang paham karena memang di setiap organisasi tidak terdapat misi maupun visi yang jelas, selain itu misalnya ada tidak pernah disosialisasikan. Sedangkan mereka yang menjawab sangat paham/paham mungkin mereka hanya melihat dari sisi uraian tugas sehingga jawaban tersebut tidak valid.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tingkat pemahaman terhadap tujuan organisasi sangat rendah atau tidak paham. Hal ini juga dipertajam dari hasil wawancara beberapa pegawai yang menyatakan tidak tahu, mereka hanya bekerja apa yang diberikan oleh atasan.

Tabel IV. 53

TINGKAT KEJELASAN PROSEDUR KERJA

No	Tingkat kejelasan prosedur kerja	frekuensi	Persentase
1	Sangat jelas	11	12,9
2	Jelas	24	28,2
3	Kurang jelas	35	41,2
4	tidak jelas	15	17,6
	<i>Total</i>	85	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor.50

Indikator kurangnya tingkat kejelasan prosedur kerja terhadap pegawai nampaknya juga merupakan faktor yang menentukan. Dalam tabel IV.53 di atas ditunjukkan data penelitian tentang kejelasan prosedur kerja. Hasil penelitian telah mengungkapkan bahwa terdapat 35 responden (41,2%) menyatakan kurang jelas terhadap prosedur kerja. Proporsi kedua 15 responden atau (17,6%) menyatakan tidak jelas. Sedangkan sebagian 11 responden (12,9%) 24 responden (28,2%) menyatakan prosedur kerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sudah jelas/jelas. Hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa

Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum memahami prosedur kerja dalam bidang tugasnya.

D. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

Tabel IV.54

TABULASI SILANG ANTARA VARIABEL PENGAWASAN MELEKAT DENGAN KINERJA PEGAWAI

PENGAWASAN MELEKAT	KINERJA PEGAWAI				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
Sangat Efektif	4 4,7%	6 7%	2 2,4%	-	12 14,1%
Efektif	7 8,2%	3 3,5%	6 7%	5 5,9%	21 24,7%
Kurang Efektif	13 15,3%	3 3,5%	9 10,6%	-	25 29,4%
Tidak Efektif	2 2,3%	9 10,6%	5 5,9%	11 13,3%	27 31,8%
Jumlah	26 30,5%	21 24,8%	22 25,9%	16 19%	85 100,0%

Dari tabel IV. 54 tabulasi silang antara variabel Pengawasan Melekat dengan Kinerja pegawai menunjukkan dalam implementasi pengawasan melekat ternyata membuktikan bahwa dari 85 responden terungkap (4,7%), (7%), (8,2%) (3,5%) terbukti pelaksanaan pengawasan melekat yang sangat efektif

UPI-PUSTAKA-UNDIP

atau efektif cenderung diikuti dengan tingkat kinerja pegawai yang sangat tinggi. atau tinggi, sebaliknya pelaksanaan pengawasan melekat yang tidak efektif atau kurang efektif diikuti dengan kecenderungan menurunnya kinerja pegawai yang rendah (10,6%), (5,9%), (13,3%) Sehingga tabulasi silang di atas dapat di simpulkan bahwa hubungan antara variabel Pengawasan Melekat dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif.

Tabel V.55

**TABULASI SILANG ANTARA VARIABEL MOTIVASI KERJA
DENGAN KINERJA PEGAWAI**

MOTIVASI KERJA	KINERJA PEGAWAI				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
Sangat tinggi	3 3,5%	-	5 5,9%	8 9,4%	16 18,8%
Tinggi	8 9,4%	-	-	8 9,4%	16 18,8%
Sedang	4 4,7%	10 11,7%	4 4,7%	5 5,9%	23 27,2%
Rendah	5 5,9%	13 15,3%	7 8,2%	5 5,9%	30 35,2%
Total	20 23,5%	23 27%	16 19%	26 30,5%	85 100,0%

Dari tabel IV. 55 tabulasi silang antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan tingkat motivasi kerja pegawai yang cenderung naik atau tinggi (3,5%) dan (9,4%) di ikuti oleh tingkat kecenderungan kinerja pegawai yang tinggi, sebaliknya rendahnya motivasi kerja pegawai akan di ikuti oleh kecenderungan kinerja pegawai yang rendah (4,7%) dan (5,9%) (8,2%) (5,9%) Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif.

Tabel IV.56

TABULASI SILANG ANTARA KEJELASAN PERANAN
DENGAN KINERJA PEGAWAI

TINGKAT KEJELASAN PERANAN	KINERJA PEGAWAI				Total
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
Sangat jelas	5 5,8%	-	4 4,7%	-	9 10,5%
Jelas	4 4,7%	9 10,5%	5 5,8%	-	18 21,4%
Kurang jelas	2 2,4%	9 10,5%	4 4,7%	17 20%	32 37,6%
Tidak jelas	9 10,5%	9 10,5%	8 9,5%	-	26 30,5%
Total	20 23,5%	27 31,8%	21 24,7%	17 20%	85 100,0%

Dari tabel IV. 56 tabulasi silang antara variabel Kejelasan Peranan dengan Kinerja pegawai dari 85 responden, menunjukkan bahwa tingkat kejelasan peranan pegawai dalam bidang tugas yang sangat jelas/jelas ternyata diikuti dengan kinerja pegawai yang tinggi (5,8%) dan (4,7%), (10,5% Sebaliknya peranan pegawai terhadap tugas yang tidak atau kurang jelas di ikuti oleh kecendungan kinerja pegawai yang rendah (4,7%), (9,5%) dan (20%) Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa hubungan antara variabel Kejelasan peranan dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif.

E. UJI HIPOTESIS

Setelah disajikan data frekuensi penelitian masing-masing variabel selanjutnya guna menganalisis hubungan antara variabel kejelasan peranan, motivasi dan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai selanjutnya akan dilakukan uji hipotesis.

Sebelum dilakukan uji hipotesis, agar diperoleh hasil penelitian yang akurat terlebih dahulu telah dilakukan uji normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui, apakah variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak normal, uji normalitas ini untuk menentukan pilihan instrumen statistik yang digunakan. Dalam penelitian ini akan dilakukan uji Statistik Nonparametrik Rank Kendall. Sehingga salah satu syarat bagi penggunaan Rank Kendall adalah data berdistribusi tidak normal. Dalam uji normalitas menunjukkan *Skewness dan Kurtosis*. Perbedaan angka (data)

Skewness dan Kurtosis dapat diinterpretasikan bahwa distribusi dalam penelitian ini tidak norma. Untuk dapat mengetahui lebih jelas lihat lampiran 4 (empat)

Kemudian setelah dilakukan uji normalitas data, agar dapat diperoleh informasi secara valid juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item (instrumen) yang di lakukan 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 dari 0,3 dinyatakan valid dan sebaliknya. Sedangkan Reliabilitas dengan kaidah apabila diperoleh korelasi α item sama atau lebih besar dari α . Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat lampiran 3 (tiga).

E.1 Hubungan Variabel Pengawasan Melekat dengan Kinerja

Hubungan antara variabel kinerja dengan variabel pengawasan melekat yang dikorelasikan dengan rumus Rank Kendall. Untuk melihat secara detail uji hipotesis Rank Kendall ditunjukkan tabel IV.57 berikut ini :

Tabel IV. 57
KORELASI TUNGGAL ANTARA
PENGAWASAN MELEKAT DENGAN KINERJA
(Rank Kendall)

			Kinerja	Waskat
Kendall's tau_b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,509
		Sig. (2- tailed)	,	,000
		N	85	85

Dari tabel IV.57 di atas nampak bahwa hubungan Variabel Pengawasan Melekat dengan Kinerja membuktikan bahwa terdapat koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dilihat Uji Hipotesis Nonparametrik Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja dengan pengawasan melekat mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,590 dengan tingkat Signifikan 0,000. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara variabel kinerja dengan variabel pengawasan melekat terdapat hubungan yang kuat karena angka korelasi (r) lebih besar dari pada 0,5 atau mempunyai tingkat signifikan jauh di bawah 0,5 dan mempunyai hubungan positif. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa tingkat efektivitas pelaksanaan pengawasan melekat akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Yaitu semakin efektif pengawasan melekat yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan dalam bidang tugasnya maka sangat dimungkinkan kinerja seorang pegawai tersebut semakin efektif.

E. 2 Hubungan Variabel Motivasi kerja dengan Kinerja

Hubungan antara variabel kinerja dengan variabel motivasi kerja yang telah dikorelasikan dengan rumus Rank Kendall. Untuk melihat secara detail uji hipotesis Rank Kendall ditunjukkan pada tabel IV.58 berikut ini :

Tabel IV. 58
KORELASI TUNGGAL
ANTARA MOTIVASI DENGAN KINERJA
(Rank Kendall)

			Kinerja	Motivasi
Kendall's tau_b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,637
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	85	85

Dari tabel IV.58 di atas nampak bahwa Hubungan Variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja membuktikan bahwa terdapat koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari tabel Uji Hipotesis Nonparametrik Rank Kendall yang membuktikan bahwa hubungan antara kinerja dengan motivasi mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,637 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara variabel kinerja dengan variabel motivasi terdapat hubungan yang kuat, hal ini karena terdapat angka koefisien korelasi 0,637 (r) lebih besar dari pada 0,5 dan telah mempunyai hubungan positif.

Hubungan kedua variabel tersebut dapat diinterpretasikan bahwa dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai dimungkinkan mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai. Yaitu semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai akan diikuti dengan semakin meningkatnya kinerja pegawai.

E. 3 Hubungan Variabel Kejelasan Peranan dengan Kinerja

Hubungan antara variabel kinerja dengan variabel kejelasan peranan pegawai, pada Uji Hipotesis Nonparametrik Rank membuktikan bahwa hubungan kedua variabel mempunyai koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan tabel korelasi tunggal IV.59 berikut ini :

Tabel IV. 59
KORELASI TUNGGAL
ANTARA KEJELASAN PERANAN DENGAN KINERJA
(Rank Kendall)

			Kinerja	Kejelasan peranan
Kendall's tau b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,870
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	85	85

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Kejelasan Peranan dengan Kinerja pegawai, koefisien korelasi sebesar 0,870 dengan tingkat Signifikan 0,000. Dengan demikian hasil uji hipotesis variabel kinerja pegawai dengan variabel kejelasan peranan mempunyai hubungan yang kuat, hal ini

karena terdapat koefisien korelasi 0,870 (r) yang lebih besar dari pada 0,5 dan telah mempunyai hubungan positif. Atau mempunyai tingkat signifikan jauh dibawah 0,5. Dengan demikian hubungan kedua variabel tersebut dapat diinterpretasikan semakin jelas peranan seorang pegawai dalam bidang tugasnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu peranan pegawai dalam bidang tugas yang dibuat secara rinci, mudah dipahami dan jelas diprediksikan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi pula.

F. 4 Hubungan Variabel Pengawasan Melekat, Motivasi kerja dan Kejelasan Peranan dengan Kinerja Pegawai (Ganda)

Hubungan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai, pada Uji hipotesis Nonparametrik Konkordansi Kendall membuktikan bahwa hubungan ketiga variabel independen dengan satu variabel dependen mempunyai koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan tabel korelasi ganda IV.60 berikut ini :

Tabel IV.60
 KORELASI GANDA ANTARA PENGAWASAN MELEKAT, MOTIVASI
 DAN KEJELASAN PERANAN DENGAN KINERJA PEGAWAI
 (Konkordansi Kendall)

N	85
Kendall's W	,751
Chi-Square	191,580
Df	3
Asymp. Sig.	,000

Hubungan variabel independen pengawasan melekat, motivasi kerja, dan kejelasan peranan pegawai secara bersama-sama dengan variabel dependen kinerja pegawai, uji statistik nonparametrik Konkordansi Kendall menunjukkan terdapat koefisien korelasi sebesar 0,751 Asymp. Signifikan. 0,000 Karena koefisien korelasi diatas 0,5 maka telah dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel penelitian yaitu pengawasan melekat, motivasi kerja dan kejelasan peranan mempunyai hubungan yang kuat atau signifikan, hal ini karena tingkat signifikan 0,000 jauh lebih rendah dari 0,5 dan mempunyai hubungan positif.

Diasumsikan fungsi pengawasan melekat yang efektif, motivasi kerja pegawai yang cenderung tinggi, serta kejelasan peranan pegawai yang rinci, jelas sesuai dengan bidang tugasnya diprediksikan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

E. 5 Korelasi Parsial

Korelasi merupakan pengukuran seberapa tingkat hubungan (tingkat keeratan) antara variabel yang akan di uji. Di dalam penelitian kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sangat dimungkinkan ditentukan oleh berbagai faktor. Korelasi parsial adalah menghitung seberapa jauh pengaruh satu variabel independen sebagai penjelas secara individual dalam menerangkan variabel dependen dengan menganggap variabel ketiga adalah konstan.

Di dalam penghitungan korelasi parsial dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa efek dari ketiga variabel independen yaitu pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai secara individual terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya hasil penghitungan korelasi parsial tanpa menggunakan variabel pengontrol telah diperoleh angka korelasi parsial (positif) masing-masing variabel pengawasan melekat dengan kinerja sebesar 0,4913, variabel motivasi dengan kinerja sebesar 0,7716 dan variabel kejelasan peranan dengan kinerja sebesar 0,9486. Sedangkan dengan menurunkan variabel pengontrol kepemimpinan besar korelasi parsial (positif) sedikit ada penurunan yaitu variabel pengawasan melekat dengan kinerja 0,4866 dengan $p=0,000$ dan variabel motivasi dengan kinerja sebesar 0,7706 $p=0,000$ serta variabel kejelasan peranan dengan kinerja sebesar 0,9483 $p=0,000$. Uji signifikan dilakukan pada taraf 5 % yaitu nilai "p" sama atau dibawah 0,05. Karena nilai p

dari ketiga variabel tersebut 0,000 dibawah 0,05 (Singgih Santosa, 2001:157) Selain itu juga dapat dilakukan dengan membandingkan nilai statistik “ t ” dengan nilai kritis “ t ” absolut yaitu apabila nilai t lebih besar dari pada 2,000 bahwa variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Imam Ghozali, 2001:41) Dengan mengacu pada kedua pendapat tersebut angka hitung korelasi parsial dengan mengkonsultasikan dengan tabel “t” kritis/absolut maupun dilakukan dengan membandingkan nilai “p” ternyata korelasi parsial mempunyai hubungan kuat atau signifikan pada taraf 5 %. Dengan demikian telah dapat diinterpretasikan bahwa variabel pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan mempunyai korelasi positif . Sehingga dengan pengawasan melekat dapat berjalan secara efektif, motivasi kerja pegawai yang meningkat serta kejelasan peranan pegawai yang dibuat semakin rinci dan jelas dimungkinkan akan berpengaruh pada kenaikan kinerja pegawai dan ini mungkin berlaku sebaliknya. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel IV. 61 berikut ini :

Tabel IV.61
KORELASI PARSIAL
(PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS)

Zero Order Partial

	KEPER	MTVS	WASKAT	KINERJA	KEP
KEPER	1,0000 (0) P= ,	,7501 (83) P= ,000	,4452 (83) P= ,000	,9486 (83) P= ,000	,0858 (83) P= ,435
MTVS	,7501 (83) P= ,000	1,0000 (0) P= ,	,2326 (83) P= ,032	,7716 (83) P= ,000	,0594 (83) P= ,589
WASKAT	,4452 (83) P= ,000	,2326 (83) P= ,032	1,0000 (0) P= ,	,4913 (83) P= ,000	,1638 (83) P= ,134
KINERJA	,9486 (83) P= ,000	,7716 (83) P= ,000	,4913 (83) P= ,000	1,0000 (0) P= ,	,0778 (83) P= ,479
KEP	,0858 (83) P= ,435	,0594 (83) P= ,589	,1638 (83) P= ,134	,0778 (83) P= ,479	1,0000 (0) P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS

Controlling for.. KEP

	KEPER	MTVS	WASKAT	KINERJA
KEPER	1,0000 (0) P= ,	,7491 (82) P= ,000	,4386 (82) P= ,000	,9483 (82) P= ,000
MTVS	,7491 (82) P= ,000	1,0000 (0) P= ,	,2264 (82) P= ,038	,7706 (82) P= ,000
WASKAT	,4386 (82) P= ,000	,2264 (82) P= ,038	1,0000 (0) P= ,	,4866 (82) P= ,000
KINERJA	,9483 (82) P= ,000	,7706 (82) P= ,000	,4866 (82) P= ,000	1,0000 (0) P= ,

*(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)**" , " is printed if a coefficient cannot be computed***E. 6 Determinasi**

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai determinasi diantara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas (kecil). Meskipun demikian penggunaan koefisien determinasi masih terdapat kelemahan yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan di dalam model. Karena setiap tambahan variabel independen sudah otomatis /pasti R^2 meningkat atau naik tanpa mempedulikan apakah variabel

independen tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen sedangkan Adjusted R^2 dapat naik turun apabila terdapat penambahan variabel independen (Imam Ghozali, 2001:42-43) Atas dasar pertimbangan tersebut dalam menghitung koefisien determinasi penulis tidak menggunakan R^2 , akan tetapi menggunakan *Adjusted R^2* . Untuk mengetahui secara lebih detail koefisien korelasi determinasi ditunjukkan tabel IV.62 berikut ini :

Tabel. IV. 62

TABEL KOEFISIEN DETERMINASI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,818	,647	,649	,69

a Predictors: (Constant), waskat, mtvs, keper

Korelasi koefisien diterminasi *Adjusted R^2* sebesar 0,649 Hal ini terjadi karena variabel kinerja tidak hanya ditentukan oleh ketiga variabel tersebut. Akan tetapi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti faktor setruktur organisasi, faktor politis, faktor budaya, komitmen pimpinan dan mungkin masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Sehingga telah dapat di interpretasikan bahwa ketiga variabel tersebut hanya mempengaruhi terhadap kinerja 60,45% sedangkan 39,55 di tentukan oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

G. DISKUSI

Pembahasan masalah kinerja tidak dapat lepas dari berbagai faktor yang menentukan antara lain faktor Pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai. Oleh karena untuk melakukan pengkajian terhadap kinerja dilakukan pendekatan dengan teori yang berhubungan dengan kinerja, sebagaimana di kemukakan dalam Bab II bahwa dalam penelitian dibangun dalam kerangka teori bahwa kinerja di pengaruhi oleh ketiga faktor yang menentukan antara lain :

- a) Pengawasan melekat
- b) Motivasi
- d. Struktur atau kejelasan peranan

Bangunan teori di atas setelah dilakukan uji penelitian di lapangan, didapatkan bahwa hubungan variabel pengawasan melekat dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,590 dengan tingkat signifikan 0,000 sehingga dapat di interpretasikan bahwa pengawasan melekat mempunyai hubungan yang signifikan. Lemahnya fungsi pengawasan melekat dalam unit analisis kemungkinan disebabkan oleh rendahnya tingkat kesadaran pimpinan dalam melakukan tugas pengawasan melekat kepada bawahan sehingga mempunyai implikasi terhadap rendahnya tingkat kinerja pegawai. Hal ini dapat ditunjukkan terdapat pegawai yang meninggalkan tempat kerja tanpa diketahui kemana perginya oleh pimpinan.

Motivasi kerja dengan kinerja pegawai dalam penelitian mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,637 dengan derajat signifikan 0,000 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa motivasi mempunyai hubungan yang signifikan. Yaitu dengan meningkatkannya tingkat motivasi kerja akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan berlaku sebaliknya.

Sementara variabel hubungan kejelasan peranan dengan kinerja pegawai mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,870 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa apabila peranan pegawai dapat diuraikan secara rinci dan jelas akan mampu meningkatkan kinerja pegawai begitu juga sebaliknya. Adapun hubungan secara bersama antara pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai secara bersama-sama dengan kinerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,751 dengan tingkat signifikan 0,000 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dan positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerangka teori yang dibangun dalam penelitian ini yaitu variabel pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan mempunyai hubungan yang kuat, secara teoritis maupun secara empiris memang benar.

Walaupun demikian kerangka teori yang dibangun dalam penelitian ini merupakan bagian terkecil karena hanya terdapat hubungan (0,649) atau (60,4%) sedangkan faktor-faktor lain yang menentukan kinerja, di luar variabel penelitian adalah sebesar (39,60%) hal ini di mungkinkan oleh faktor-faktor lain. Oleh karena untuk meningkatkan kinerja pegawai nampaknya masih perlu di kaji secara

mendalam terhadap faktor-faktor lain yang berada diluar variabel penelitian. Mengingat pentingnya kinerja organisasi publik, ketiga faktor pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan merupakan bagian terkecil dari sekian banyak faktor yang menentukan kualitas pelayanan. Ketiga faktor tersebut saling ketergantungan yang membentuk suatu sistem dimana salah satu faktor akan terkait tidak dapat dipisahkan dengan faktor lain.

Dalam perwujudan kinerja pegawai yang efisien dan efektif Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah perlu mengambil langkah-langkah strategis *Good governance* dan Paradigma kebijakan publik. *Good governance* adalah semua tuntutan masyarakat akan terwujudnya kualitas pelayanan publik merupakan hal yang wajar sehingga sudah seharusnya di respon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang lebih baik. Oleh karena untuk mewujudkan pelayanan prima perlu melibatkan tiga komponen terpenting yaitu peran pemerintah, sektor swasta/dunia usaha dan masyarakat itu sendiri (*society*)

Sedangkan untuk strategi yang kedua adalah Paradigma kebijakan publik dimana semua kebijakan/keputusan yang diambil oleh pemerintah harus mencerminkan kepentingan masyarakat luas. Hal ini karena kepentingan masyarakat/publik merupakan aspek yang terpenting dalam Administrasi Negara. Dengan demikian kedua strategis tersebut sesuai arah reformasi yaitu *effisiensi*, *efectivness* dalam penyelenggaraan pemerintahan.

BAB. V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Pokok permasalahan dalam penelitian ini sebagaimana yang telah dikemukakan oleh penulis dalam latar belakang adalah Rendahnya Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Rendahnya Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tersebut menurut asumsi penulis sangat erat sekali hubungannya dengan variabel Pengawasan melekat, Rendahnya tingkat motivasi kerja pegawai dan variabel tingkat kejelasan peranan pegawai yang kurang jelas, dengan demikian ketiga variabel tersebut sangat berpengaruh terhadap Rendahnya Kinerja pegawai.

Berangkat dari kerangka teori yang dibangun dalam penelitian ini, kemudian dilakukan analisis dan penelitian lapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada pegawai (responden) serta dipertajam dengan menggunakan *indepth interview* terhadap para pejabat maupun para pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Selanjutnya dari data (ordinal) yang terkumpul diolah dengan menggunakan Statistik Nonparametrik Rank Kendall untuk mengetahui hubungan tunggal dan Konkordansi Kendall untuk hubungan ganda dari variabel penelitian.

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. Rendahnya Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ditentukan oleh 3 (ketiga) faktor yaitu pengawasan melekat, motivasi dan kejelasan peranan pegawai.
2. Hubungan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai mempunyai korelasi koefisien sebesar 0,590 dengan tingkat signifikan 0,000 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa hubungan pengawasan melekat dengan kinerja pegawai terdapat hubungan yang signifikan. .
3. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,637 dengan derajat signifikan 0,000 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi dengan kinerja pegawai terdapat hubungan signifikan
4. Hubungan kejelasan peranan dengan kinerja pegawai terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,870 dengan derajat signifikan 0,000 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kejelasan peranan dengan kinerja pegawai terdapat hubungan signifikan. .
5. Untuk uji hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara ketiga variabel independen dengan dependen telah digunakan teknik Konkordansi Kendall, terdapat korelasi koefisien 0,751 dengan tingkat signifikan 0,000. sehingga dapat diinterpretasikan bahwa tingkat hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* adalah signifikan.

6. Adapun koefisien determinasi 60,45 % dan 39,55 %. Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel independen hanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 60,45% sedangkan sisanya 39,55 dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

Menurut model parsial variabel pengawasan melekat mempunyai korelasi koefisien 0,9483, variabel motivasi mempunyai korelasi koefisien sebesar 0,7706 sedangkan variabel kejelasan peranan mempunyai korelasi 0,4866. Sehingga di antara ketiga variabel tersebut, variabel yang paling dominan adalah variabel pengawasan melekat. Dengan demikian teori 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 kerja pegawai yang efisien dan efektif Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

1. Pengawasan Melekat

- a. Walaupun Pemerintah Propinsi Jawa Tengah tengah melakukan upaya-upaya meningkatkan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga fungsional

maupun akuntabilitas kinerja organisasai publik nampaknya belum dapat dicapai kinerja pegawai secara optimal. Bentuk pengawasan melekat merupakan pengawasan yang efisien karena tidak memerlukan dana yang besar oleh karena untuk mengintensifkan pengawasan melekat agar efektif perlunya masing-masing pimpinan unit/organisasi meningkatkan kesadaran pimpinan akan pentingnya pengawasan melekat.

- b. Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efektif, hendaknya pengawasan melekat diterapkan sebagai sebuah gerakan yang kontinyu, tanpa terkecuali, dan bersifat menyeluruh.
- c. Harus adanya dukungan politik dan komitmen para elit politik maupun birokrasi menuju pemerintahan yang bersih (*good Governance*)

2. Motivasi

- a. Agar kinerja pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat berjalan efektif perlu ditingkatkan kesejahteraan pegawai melalui pemberian insentif. Besarnya insentif berdasarkan basic kinerja bukan atas dasar jenjang jabatan.
- b. Untuk lebih merangsang pegawai dalam tugas hendaknya penilaian maupun promosi jabatan di lakukan secara kompetitif, transparan dan dilakukan uji *fit and proper test*.

3. Kejelasan Peranan

- a. Perlunya dibuatkan *job discription* bagi seluruh pegawai tingkat bawah sebagai tenaga operasional yang disertai dengan kejelasan wewenang dan tanggung jawab, mekanisme sesuai dengan bidang tugasnya.
- b. Pimpinan harus secepatnya dapat menstransfer pengambilan keputusan kepada bawahan terhadap sesuatu masalah yang dihadapi sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. Harus ada *political will* dan komitmen para pimpinan unit organisasi di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk dapat mengimplementasikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 1998, **Prosedur Penelitian**, edisi kedua, penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Dayan, Anton., 1996, **Metode Penelitian**, Edisi kedua, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Dwiyanto, Agus, 1994, **Kinerja Organisasi Publik**, Penerbit Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Edwin B Flippo, 1992, **Manajemen Personalialia (penterjemah: Moh Masud)** Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ermaya, S., 1997, **Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan**, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Gibson, 1988, **Organisasi dan Manajemen**, Edisi kedua, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu. SP, 1999, **Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas**, Jakarta, Penerbit Aksara.
- Hardjosoedarmo, S., 1999, **Total Quality Management**, Edisi kedua, penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Imam Ghazali, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Kartono, Kartini, 1986, **Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu?** Penerbit CV. Rajawali., Jakarta,
- Mustopadidjaya, 2000, **Akuntabilitas dan Good Governance**, Penerbit Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Jakarta.
- Moenir, 1992, **Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia**, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Nitisemito, Alex, 1978, **Managemen Suatu Dasar dan Pengantar** , Bandung, Penerbit Sasmito Bros.
- Nawawi, Hadari, & M. Martini Hadari 2000, **Kepemimpinan Yang Efektif**, Yogyakarta, Penerbit Gajahmada University Prees.

- Nasir, Moh, 1999, **Metode Penelitian**, Edisi keempat, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nicholas Henry, 1995, **Administrasi Negara dan Masalah – masalah Publik**, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sutanto, A, Astrid, 1985, **Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial**, Penerbit Bina Cipta, Jakarta.
- Sangarimbun, M., 1981, **Metode Penelitian Sosial**, Edisi pertama penerbit Mustika Jaya Jakarta
- Siagian, Sondang P., **Administrasi Pembangunan**, Edisi 2000, penerbit PT. Bumi Akasara, Jakarta.
- Steers, R., 1985, **Efektivitas organisasi**, Edisi pertama, penerbit Erlangga, Jakarta
- Stephen, P Robin, 1996, **Perilaku Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia , Alih Bahasa Dr.Hadyana Pujaatmaja, Jakarta, Penerbit PT. Prenhallindo.
- Rusli Ramli dan Adi Warsidi, 1986, **Asas – asas Manajemen**, Penerbit Karunika, Jakarta, Universitas Terbuka.
- Koswara, 2000 **Paradigma baru Otonomi Daerah “Widya Praja”** No. 34 BAPPENAS Jakarta.
- Karl H. Chung dan Leon C. Megginson, 1981, **Organisasi Behavior Development Managerial Skill**, Harper & Row Publisher, New York.
- Sugiyono, 1998, **Metode Penelitian Administrasi**, edisi keempat, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- , 2001, **Statistik Nonparametris Untuk Penelitian**, Cetakan kedua, penerbit Alfabeta, Bandung
- Suyamto, 1986, **Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan**, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Suryasubrata, S., 1985, **Metodologi Penelitian**, Edisi pertama, penerbit CV. Rajawali, Jakarta.

Sutrisnohadi, 1987, **Metode Penelitian Sosial**, edisi pertama, penerbit Bumi Aksara Jakarta.

Santoso Singih, 2000, **Mengolah Data Statistik (SPSS)**, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta

Thoha, M, 1999, **Kepemimpinan dalam Manajemen**, Edisi ketiga penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Wahjosumidjo, 1994, **Kepemimpinan dan Motivasi**, Edisi keempat, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Undang-Undang No. 22 tahun 1999 **tentang Pemerintahan Daerah**

Undang-Undang No. 25 tahun 1999 **tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah.**

Perda, Nomor 2 Tahun 2001 **tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah**

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 93/Menpan/1989, tentang **Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat.**

Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor: 045/4/1980 tanggal 2 Januari 1980 tentang **Pola Kearsipan Pemerintah Daerah Propinsi Dati I Jawa Tengah.**