

658.314  
sus  
p e1

**PENGARUH KEMAMPUAN, KEJELASAN PERAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA  
PEGAWAI DINAS PARIWISATA  
PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh

**AGUS SUSENO**

D4E000094

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
APRIL 2002**

**LEMBAR PENGESAHAN  
TESIS**

**PENGARUH KEMAMPUAN, KEJELASAN PERAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA  
PEGAWAI DINAS PARIWISATA  
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**AGUS SUSENO  
D4E000094**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 1 April 2002

Susunan Tim Penguji

Anggota Tim Penguji lain:



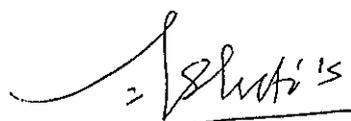
**Drs. SUNDARSO, SU**  
Pembimbing I



**Drs. ALI MUFIZ, MPA**



**Dra. SUSI SULANDARI, MSI**  
Pembimbing II



**Dra. RETNO SUNU ASTUTI, MSI**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister

Tanggal : .....01..APR..2002....



**Prof. Dr. Y. WARELLA, MPA., PhD**  
Ketua Program Studi MAP

## PERNYATAAN

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

Semarang, April 2002



AGUS SUSENO

## ABSTRACT

This study aims to acknowledge the relationship among the Ability, Clarifying Role, and Motivation either aparted or integrated with the Work Achievement the Employees at Dians Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. To receive sample, we used *cluster random sampling* and collected 48 respondents. The test used Rank Kendall analysis and Konkordansi coefficient in order to know the number of the relation between the variables. The analysis results verify that there is significant relation on 95 % level of signification between independent variable and dependent variable. The result of research study shows: (1) The positive relation between variable of Ability and variable of Work Achievement ( $Z \text{ sum} = 3.96 \geq Z \text{ table } 1.96$ ). (2) The positive relation between variable of Clarifying Role and variable of Work Achievement ( $Z \text{ sum} = 3.585 \geq Z \text{ table } 1.96$ ). (3) The positive relation between variable of Motivation and variable of Work Achievement ( $Z \text{ sum} = 2.951 \geq Z \text{ table } 1.96$ ). The amount of contribution of those three variables toward Work Achievement is 64 %.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Kemampuan, Kejelasan Peran dan Motivasi baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan Prestasi Kerja Pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan dengan *cluster roudom sampling* sebanyak 48 responden. Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Rank Kendall, kemudian untuk mengetahui besarnya hubungan anatar variabel digunakan koefisien Konkordansi. Hasil analisis membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan pada taraf signifikansi 95% antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Hubungan yang positif antara variabel Kemampuan Kerja dengan variabel Prestasi Kerja ( $Z \text{ hitung} = 3,296 \geq Z \text{ tabel } 1,96$ ). (2) Hubungan yang positif antara variabel Kejelasan Peran dengan variabel Prestasi Kerja ( $Z \text{ hitung} = 3,585 \geq Z \text{ tabel } 1,96$ ). (3) Hubungan yang positif antara variabel Motivasi dengan variabel Prestasi Kerja ( $Z \text{ hitung} = 2,951 \geq Z \text{ tabel } 1,96$ ). Sedangkan besarnya sumbangan ketiga variabel terhadap Prestasi Kerja sebesar 64%.

KUPERSEMBAHKAN BUAT :

Orang Tuaku tercinta,

Istriku: Sri Nastiti, yang memberiku dorongan.

Anakku : Riefky Nasrudien Kurniawan yang memberiku semangat

*Bukankah Kami lapangkan untukmu dadamu ?*

*Dan Kami hilangkan bebanmu dari padamu.*

*Yang memberatkan punggungmu.*

*Dan Kami meninggikan bagimu sebutanmu (namamu).*

*Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.*

*Maka, apabila kamu telah selesai dari suatu urusan,  
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain.*

*Hanya kepada Tuhanmu berharaplah kamu. (Al Insyirah).*

## RINGKASAN

Penilaian prestasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini meliputi variabel kemampuan kerja pegawai, kejelasan peran dan motivasi kerja pegawai. Dengan mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, bagaimana kejelasan peran pegawai dan seberapa besar motivasi kerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan indikasi bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja pegawai akan dipengaruhi oleh kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi. Penelitian ini menggunakan tipe eksplanatori yang obyek penelitiannya adalah Pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, sebanyak 48 responden. Pengumpulan datanya dilakukan dengan daftar pertanyaan, observasi dan wawancara, sedangkan analisisnya dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan uji hipotesis Korelasi Rank Kendall.

Berdasarkan hasil penelitian, telah membuktikan bahwa prestasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh variabel :

1. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel Kemampuan Kerja dengan variabel Prestasi Kerja ( $Z$  hitung = 3,296 >  $Z$  tabel 1,96) ha diterima.
2. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel Kejelasan Peran dengan variabel Prestasi Kerja ( $Z$  hitung = 3,585 >  $Z$  tabel 1,96) ha diterima.
3. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel Motivasi dengan variabel Prestasi Kerja ( $Z$  hitung = 2,951 >  $Z$  tabel 1,96) ha diterima.
4. Sedangkan variabel kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi kerja diasosiasikan dengan prestasi kerja ditunjukkan dengan harga koefisien determinasi (KD) sebesar 64,90% yang berarti bahwa 35,10%-nya prestasi kerja di pengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel penelitian ini.
5. Dari diskripsi hasil penelitian penulis memberikan rekomendasi:
  - a. **Prestasi kerja.**
    - 1) Meningkatkan komitmen pegawai kepada pekerjaan dan organisasi.
    - 2) Meningkatkan disiplin kerja (mengingat selama ini masih banyak pegawai yang menyatakan kadang-kadang masuk kerja terlambat 81,30%).
    - 3) Memberikan arahan kepada semua pegawai dalam kaitannya pemahaman terhadap seluk beluk perkerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
    - 4) Perlunya dilakukan evaluasi pekerjaan pegawai secara berkala, mengingat pada waktu dilakukan penelitian mnunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan lebih sedikit.

- b. **Kemampuan kerja.**
  - 1) Melakukan peningkatan kemampuan kerja pegawai melalui bekerjasama dengan perguruan tinggi, lembaga pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan substansi Dinas Pariwisata maupun pengetahuan manajerial.
  - 2) Mendorong dan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rapat-rapat atau pertemuan yang sifatnya lebih banyakberpikir dan berargumentasi.
- c. **Kejelasan peran.**
  - 1) Perlunya ada kejelasan terhadap tugas pekerjaan setiap pegawai.
  - 2) Perlu adanya peningkatan kejelasan peran terhadap prosedur kerja yang ditetapkan oleh Dinas Pariwisata.
  - 3) Perlu peningkatan terhadap kejelasan batasan dan pemberian wewenang kepada setiap pegawai.
  - 4) Agar setiap pegawai dibuatkan uraian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, agar tidak terjadi tumpangtindih pekerjaan.
- d. **Motivasi Kerja.**
  - 1) Ciptakan kesan dan opini bahwa setiap pegawai Dinas Pariwisata mampu untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi organisasi, kelompoknya maupun diri mereka sendiri.
  - 2) Perlu menciptakan perasaan dan sikap bangga terhadap organisasinya.
  - 3) Menambah pengetahuan serta menghindari kejenuhan dari tempat mereka bekerja, untuk itu perlu dilakukan adanya rotasi.
  - 4) Berikan reward dan punishment kepada setia pegawai yang berprestasi dan kepada pegawai yang melanggar disiplin kerja melalui mekanisme dan tahapan yang telah disepakati / ditentukan.
- e. Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan diluar faktor-faktor yang penulis teliti guna meningkat prestasi kerja di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang lebih optimal dalam rangka menghadapi tingkat persaingan yang tajam antar Daerah Tujuan Wisata, menghadapi pasar global dan dalam rangka meningkat PADS dari sektor Pariwisata..

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH Swt. Yang telah melimpahkan taufik dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Penulisan Tesis yang berjudul “ PENGARUH KEMAMPUAN, KEJELASAN PERAN DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI DINAS PARIWISATA PROPINSI JAWA TENGAH” ini dimaksudkan untuk memenuhi salah syarat penyelesaian Studi Pasca Sarja pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi dengan Konsentrasi Magister Administrasi Publik pada Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Drs. H. SUNDARSO, SU dan Ibu Dra. SUSI SULANDARI, Msi selaku dosen Pembimbing I dan Pembimbing II dalam penulisan Tesis ini.
2. Bapak Ir. HENKY HERMANTORO, MURP/MAP selaku Kepala Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang telah berkenan memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.
3. Bapak NURCAHYO, SH selaku Kepala Sub Bagian Kepegawaian Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data kepegawaian yang diperlukan.

4. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan bantuan sampai selesainya penulisan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih ada kekurangannya, oleh karena itu kritik dan saran untuk penyempurnaan dalam penulisan Tesis ini sangat diharapkan dan semoga Tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Semarang, Maret 2002

Penulis,

AGUS SUSENO, S.Sos

NIM. : D4E000094

## DAFTAR ISI

Nomor	Halaman
RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Kegunaan Penelitian .....	15
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
A. LANDASAN TEORI .....	16
A.1. Teori yang mendasari penelitian.....	16
A.2. Konsep Prestasi Kerja .....	33
A.3. Konsep Kemampuan Kerja .....	40
A.4. Konsep Kejelasan Peran .....	43
A.5. Konsep Motivasi Kerja .....	47
A.6. Hubungan Kemampuan Kerja dengan Prestasi Kerja ...	52
A.7. Hubungan Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja.....	52
A.7. Hubungan Motivasi terhadap Prestasi Kerja .....	53
B. HIPOTESIS .....	54
B.1. Hipotesis Verbal .....	54
B.2. Hipotesis Geometri .....	55

<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
A. Rancangan Penelitian.....	56
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	56
C. Lokasi Penelitian .....	57
D. Variabel Penelitian.....	57
1. Klasifikasi Variabel .....	57
2. Definisi Konseptual .....	57
E. Jenis dan Sumber Data .....	62
F. Instrumen Penelitian .....	63
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	63
H. Teknik Pengumpulan Data.....	66
I. Teknik Analisa Data.....	67
J. Jadwal Penelitian.....	73
<b>BAB IV      GAMBARAN LOKASI UMUM PENELITIAN .....</b>	<b>75</b>
A. Sejarah.....	75
B. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pariwisata ....	81
C. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Jawa Tengah .....	83
<b>BAB V      HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL</b>	
<b>PENELITIAN .....</b>	<b>89</b>
A. HASIL PENELITIAN.....	89
1. Identitas Responden .....	89
2. Distribusi Frekuensi Prestasi Kerja .....	93
3. Distribusi Frekuensi Kemampuan Kerja.....	109
4. Distribusi Frekuensi Kejelasan Peran.....	117
5. Distribusi Frekuensi Motivasi.....	122

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN .....	134
1. Uji Normalitas.....	134
2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	135
3. Kategorisasi Variabel Penelitian .....	136
4. Hubungan Antara Variabel Penelitian .....	141
a. Hubungan Variabel Kemampuan kerja dengan Prestasi Kerja .....	141
b. Hubungan Variabel Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja .....	144
c. Hubungan Variabel Motivasi dengan Prestasi Kerja	146
d. Hubungan Variabel Kejelasan Peran, Kemampuan Kerja dan Motivasi dengan Prestasi Kerja .....	149
e. Analisis Determinasi .....	150
C. Diskusi.....	152

## **BAB VI      PENUTUP.**

1. Kesimpulan .....	155
2. Saran-saran.....	159

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Gambar 1 : Skema Teori Yang Mendasari Penelitian.....	32
2. Gambar 2 : Model Hipotesis Geometri.....	55
3. Gambar 3 :Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah ..	85

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Jumlah Pegawai Menurut Golongan sebelum Penggabungan.....	4
2. Jumlah Jabatan Struktural sebelum Penggabungan .....	5
3. Jumlah Jabatan Struktural yang baru .....	6
4. Sumbangan Sektor Pariwisata Terhadap PADS Propinsi Jawa Tengah ..	12
5. Matrik Kriteria Penilaian Prestasi Kerja .....	39
6. Kerangka Sampel yang digunakan .....	64
7. Jadwal Penelitian .....	74
8. Pegawai Menurut Umur .....	90
9. Jenis Kelamin .....	90
10. Pendidikan Pegawai .....	91
11. Pangkat Golongan.....	92
12. Jumlah Pekerjaan Sesuai Rencana .....	93
13. Kuantitas Jumlah Pekerjaan.....	94
14. Kualitas Hasil Pekerjaan.....	94
15. Usaha Peningkatan Mutu Pekerjaan .....	95
16. Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan .....	96
17. Kemampuan Penyelesaian Kerja Sendiri.....	96
18. Kepuasan Terhadap Hasil Kerja .....	97
19. Kesesuaian Dengan Standar Kerja .....	98
20. Tingkat Kerja Mendadak .....	99
21. Usaha Menghadapi Tugas Mendadak .....	99
22. Waktu Penyelesaian Kerja .....	100
23. Tingkat Melakukan Kesalahan .....	101
24. Pemahaman Seluk Beluk Pekerjaan .....	101
25. Usaha Penyelesaian Kesulitan Kerja .....	102

26. Tingkat Terlambat Kerja .....	103
27. Jam Masuk Kerja .....	103
28. Jam Pulang Kerja .....	104
29. Hadir Tepat Waktu .....	104
30. Tingkat Kesungguhan dalam Bekerja.....	105
31. Seringnya Menggunakan Alat Kerja.....	105
32. Kesesuaian alat dengan Keahlian.....	106
33. Kemampuan Menyelesaikan Tugas dengan Alat.....	107
34. Pernyataan Visi dan Misi dalam Optimalisasi.....	107
35. Persetujuan bahwa Anggota Memiliki Komitmen.....	108
36. Kemampuan Memecahkan Konflik.....	109
37. Kemampuan Komunikasi dalam Kerja Sama.....	110
38. Kemampuan Komunikasi dalam Menerima Ide.....	110
39. Kemampuan Komunikasi Menyampaikan Ide.....	111
40. Kemampuan Komunikasi Menyampaikan dan Menerima Saran....	112
41. Kemampuan Komunikasi Menyampaikan Pesan.....	112
42. Kemampuan Menggunakan Metode Kerja.....	113
43. Kemampuan Menggunakan Prosedur Kerja.....	114
44. Kemampuan Menggunakan Teknik Ketrampilan.....	114
45. Kemampuan Merumuskan Perencanaan Kerja.....	115
46. Kemampuan Merumuskan Permasalahan Kerja.....	115
47. Kemampuan Mengelola Organisasi.....	116
48. Kejelasan Peran Tugas Kerja.....	117
49. Kejelasan Peran terhadap Prosedur Kerja.....	118
50. Kejelasan Peran terhadap Waktu Kerja.....	117
51. Kejelasan Peran Batasan Wewenang.....	119
52. Kejelasan Peran dalam Pemberian Wewenang Kerja.....	120
53. Kejelasan Peran dalam Tanggung Jawab Kerja.....	120
54. Kejelasan Peran Persyaratan Kerja.....	121

55.	Kejelasan Syarat Pelaksanaan Kerja.....	121
56.	Keterikatan dengan Tugas Yang dilakukan.....	122
57.	Kebutuhan Informasi Umpan Balik.....	123
58.	Kebutuhan Sikap Tanggap dalam Kesulitan Kerja.....	124
59.	Kebutuhan Waktu Kerja.....	125
60.	Kebutuhan Keinginan yang Lebih Besar dalam Kerja.....	125
61.	Kebutuhan Terhadap standar Prestasi Kerja yang Tinggi.....	126
62.	Keinginan Bekerja Sendiri.....	127
63.	Berinteraksi dengan Kerabat Kerja.....	127
64.	Kebutuhan dalam Kerja Kelompok.....	128
65.	Kebutuhan Hubungan Emosional terhadap Atasan.....	129
66.	Berargumentasi Menghadapi Masalah Kerja.....	130
67.	Kebutuhan untuk Mendapat Wewenang.....	130
68.	Kebutuhan Alih Wewenang.....	131
69.	Status untuk Mempengaruhi.....	132
70.	Kebutuhan Bekerja Sendiri tanpa Bantuan.....	133
71.	Uji Coba Normalitas Data.....	134
72.	Kategorisasi Variabel Prestasi Kerja .....	137
73.	Kategorisasi Variabel Kemampuan Kerja.....	138
74.	Kategorisasi Variabel Kejelasan Peran .....	139
75.	Kategorisasi Variabel Motivasi .....	140
76.	Hubungan Antara Variabel Kemampuan dengan Prestasi Kerja.....	143
77.	Hubungan Antara Variabel Kemampuan dengan Prestasi Kerja.....	144
78.	Hubungan Antara Variabel Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja...	146
79.	Hubungan Antara Variabel Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja....	146
80.	Hubungan Antara Variabel Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	148
81.	Hubungan Antara Variabel Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	149
82.	Hubungan Antara Variabel Kemampuan, Kejelasan Peran dan Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	150

83. Koefisien Determinasi.....	151
84. Matrik Korelasi Parsial .....	151

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Data Induk Variabel Prestasi Kerja .....	lampiran 1.
3. Data Induk Variabel Kemampuan Kerja .....	lampiran 2.
4. Data Induk Variabel Kejelasan Peran .....	lampiran 3..
5. Data Induk Variabel Motivasi .....	lampiran 4.
6. Skor Variabel Penelitian .....	lampiran 5.
7. Uji Validitas dan Reliabilitas Prestasi kerja .....	lampiran 6
8. Uji Validitas dan Reliabilitas Kemampuan .....	lampiran 7
9. Uji Validitas dan Reliabilitas Kejelasan Peran .....	lampiran 8
10. Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi kerja .....	lampiran 9
11. Permohonan Ijin Penelitian kepada Dinas Pariwisata.	
3. Ijip Penelitian dari Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.	

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Perubahan besar telah terjadi di lingkungan birokrasi di Indonesia, dari Pemerintah sentralistik telah berubah menjadi desentralistik. Hal ini ditandai dengan diterbitkannya Undang – undang Nomor 22 tahun 1999 tentang “Pemerintahan Daerah”. Sebagaimana yang tercantum dalam pasal 7 ayat 1 dengan jelas disebutkan adanya penyerahan kewenangan yang sangat luas dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, yang meliputi semua kewenangan Pemerintah Pusat kecuali; kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Penyerahan tersebut sangat mempengaruhi struktur organisasi maupun tata kerja birokrasi yang ada ditingkat daerah, termasuk di dalamnya adanya kegiatan penggabungan Instansi Vertikal/Kantor Wilayah atau Badan–badan Pusat lainnya dengan dinas dinas yang sejenis milik Pemerintah Propinsi maupun Pemerintah Daerah Kota dan Kabupaten. Hal ini sesuai dengan Keputusan Presiden nomor 136 tahun 1999 yang menyatakan bahwa Kantor Wilayah Departemen, atau Instansi Vertikal lainnya untuk didigabungkan dengan dinas teknis yang ada di Pemerintah Daerah.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Sebagai tindak lanjut dari Keputusan Presiden, oleh Presiden telah menerbitkan Surat Keputusan Presiden RI nomor 25 tahun 2000 tentang Pembentukan tim penataan Pegawai Negeri Sipil, kekayaan negara / peralatan, keuangan, dokumen dan arsip pada departemen / menteri negara / kantor menteri koordinator yang dihapus / digabung / diubah statusnya, pada tanggal 5 juli 2000 di Semarang telah dilakukan serah terima instansi vertikal yang berada di Jawa Tengah antara Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara selaku Ketua Tim Penataan pusat kepada Gubernur Jawa Tengah. Dengan demikian praktis bahwa semua instansi vertikal yang dahulunya bertanggung jawab kepada pemerintah pusat, berada dibawah Gubernur, Walikota atau Bupati yang penyerahannya dituangkan dalam berita acara serah nomor 15/TIM-PNT-P3D/7/2000 tanggal 5 juli tentang serah terima personil, peralatan, pembiayaan dan dokumen (P3D).

Terbentuk Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang baru merupakan penggabungan antara Kantor Wilayah Departemen Pariwisata, Seni dan Budaya Propinsi Jawa Tengah dengan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang lama. Dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor: 7 tahun 2001 tentang pembentukan, kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi Dinas Pariwisata dan dinas – dinas lainnya. Senggabungan ini akan membawa konsekuensi tersendiri bagi pemerintah propinsi maupun bagi pegawai yang ada pada dua instansi yang digabungkan tersebut. Kecuali hal tersebut diatas, penggabungan itu akan berpengaruh pada terhadap perubahan struktur organisasi, perubahan susunan jabatan struktural, pengalokasian anggaran, penataan dokumen maupun jumlah pegawai yang

ada. Dalam penggabungan ini telah diambil kebijakan oleh pemerintah adanya pola *rescue* atau penyelamatan, artinya bahwa dalam proses penggabungan ini tidak akan dilakukan rasionalisasi atau pengurangan pegawai walaupun dalam penggabungan itu terjadi *over supply* pegawai pada Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Penggabungan dari dua instansi tersebut akan menimbulkan permasalahan baru yang dihadapi baik dari penataan kelembagaan, penataan personil, penataan keuangan maupun sarana dan prasarana serta yang tidak kalah pentingnya adalah pengisian jabatan struktural dan penempatan staf yang begitu banyak. Kondisi yang seperti ini sebagai awal munculnya penyakit birokrasi (patologi birokrasi). Patologi ini akan mempengaruhi kinerja suatu organisasi, pendapat Sondang P. Siagian bahwa rendahnya kinerja organisasi karena adanya patologi dalam tubuh organisasi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya patologi birokrasi :

1. Patologi yang dipengaruhi karena persepsi, perilaku dan gaya manajerial.
2. Patologi yang dipengaruhi karena rendahnya pengetahuan dan ketrampilan.
3. Patologi yang dipengaruhi adanya pelanggaran norma-hukum.
4. Patologi yang dipengaruhi karena adanya disfungsi.
5. Patologi yang dipengaruhi akibat adanya situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintah. (1994:36).

Pengamatan penulis di Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah munculnya pnyakit birokrasi lebih banyak dipengaruhi oleh; *pertama* adanya persepsi berbeda diantara dua kelompok pegawai yang diintegrasikan dimana pegawai yang berasal dari Kantor Wilayah masih memiliki persepsi sebagai pejabat/pegawai pusat yang merasa memiliki hirarki dan kewenangan yang lebih tinggi, sementara kelompok pegawai dari Dinas merasa bahwa dirinya sebagai tuan rumah yang

menganggap pegawai Kanwil sebagai pendatang. *Kedua* munculnya penyakit birokrasi yang ada pada Dinas Pariwisata sebagai akibat adanya perubahan situasi internal yang belum kondusif.

Pada tabel di bawah ini komposisi jumlah pegawai pada dua instansi sebelum dilakukan penggabungan yang digolongkan menurut pangkat atau golongan.

Tabel : I

JUMLAH PEGAWAI MENURUT GOLONGAN  
SEBELUM PENGGABUNGAN

NO.	GOLONGAN	JUMLAH PEGAWAI KANWIL DEP. PARSENIBUD	JUMLAH PEGAWAI DINAS PARIWISATA
1.	Golongan IV	3 orang	5 orang
2.	Golongan III	47 orang	69 orang
3.	Golongan II	40 orang	26 orang
4.	Golongan I	5 orang	6 orang
	Jumlah :	99 orang	124 orang

Sumber: Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah tahun 2001.

Sedangkan jumlah jabatan struktural yang ada pada dua instansi sebelum dilakukan penggabungan jumlah maupun *grade /* jenjang eselonisasinya juga berbeda. Pada Kantor Wilayah Departemen Pariwisata, Seni dan Budaya Jawa Tengah jenjang eselon yang paling tinggi adalah eselon II-A dan yang paling rendah adalah eselon IV-A, sedangkan pada Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah

yang lama eselon yang paling tinggi adalah II-B dan eselon yang paling rendah adalah IV-B. Untuk lebih jelasnya disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel : 2

## JUMLAH JABATAN STRUKTURAL SEBELUM PENGGABUNGAN

NO.	JENJANG JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH JABATAN STRUKTURAL	
		KANWIL PARSENIBUD	DINAS PARIWISATA
1.	Eselon II-A	1	-
2.	Eselon II-B	-	1
3.	Eselon III-A	3	-
4.	Eselon III-B	-	5
5.	Eselon IV-A	11	-
6.	Eselon IV-B	-	16
	Jumlah	15	22

Sumber : Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah tahun 2001.

Terbentuknya Dinas Pariwisata yang baru sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah nomor 7 tahun 2001, jumlah jabatan struktural yang ada sangat terbatas, artinya jumlah jabatan yang ada dengan jumlah orang-orang yang pernah menduduki jabatan struktural pada dua instansi tersebut tidak seimbang. Kondisi ini akan menimbulkan permasalahan tersendiri dalam organisasi Dinas Pariwisata.

Dibawah ini disajikan jumlah jabatan struktural yang ada pada Dinas Pariwisata yang baru.

Tabel : 3

JUMLAH JABATAN STRUKTURAL DINAS PARIWISATA YANG BARU.

NO.	JENJANG JABATAN STRUKTURAL	JUMLAH	KETERANGAN
1.	Eselon II-A	1	Ka. Dinas.
2.	Eselon II-B	1	Waka. Dinas
3.	Eselon III-A	5	Kabag/Kasubdin
4.	Eselon IV-A	16	Kasubag/Kasi.
	Jumlah	23	

Sumber: Dinas Pariwisata Jawa Tengah tahun 2001.

Jumlah jabatan struktural yang ada, tidak dapat menampung dari seluruh pejabat yang pernah menduduki jabatan struktural pada dua instansi yang digabung tersebut. Sedangkan jumlah seluruh staf setelah dilakukan penggabungan jumlahnya sebanyak 196 orang staf, dengan demikian setiap pejabat eselon IV akan membawahi rata-rata sebanyak 12 orang staf. Menurut analisa jabatan, bahwa setiap Seksi / Subag idealnya membawahi 7 orang staf, dengan demikian setiap Seksi / Subag terjadi kelebihan pegawai sebanyak 5 orang staf. Berdasarkan uraian tugas pokok dan fungsi bahwa setiap Seksi / Sub bagian pekerjaan atau kegiatannya sudah terbagi dalam *job discription* secara terperinci, sehingga anggota kelompok dalam setiap seksi atau

subag juga harus disesuaikan. Sebagaimana pendapat Surgen dan Williams dalam (Indrawijaya 2000) menyebutkan bahwa:

Kelompok-kelompok yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta (*fact finding group*) akan lebih efektif bila jumlah anggotanya berkisar 14 orang. Dan kelompok yang bertugas untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu (*action taking group function*) sebanyak beranggotakan 7 orang (2000:100).

Pendapat tersebut diatas nampak juga sejalan dengan pendapat Berelson dan Staimer (dalam Indrawijaya) yang menyebutkan bahwa:

Kelompok yang paling efektif ialah kelompok yang terdiri dari 5 orang, karena dalam kelompok sebesar ini, walaupun nantinya akan muncul sub kelompok masih memungkinkan terjadinya proses partisipasi, pengembangan kemampuan para anggotanya, dan apabila ada mayoritas yang terdiri dari 3 orang ini masih cukup baik untuk menyelesaikan tugas kelompok. (2000:101).

Dengan terjadinya kelebihan staf pada setiap kelompok di eselon IV-A, maka pimpinan kantor perlu segera melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal ini perlu dilakukan mengingat berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan di Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah ditengerai terjadi penurunan prestasi kerja.

Mengingat pada era otonomi ini tuntutan pelayanan pada publik sangat tinggi, selanjutnya perlu adanya keseimbangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia baik pegawai yang menempati posisi pada bidang teknis maupun pegawai yang ada pada bagian sekretariat sebagai *Supporting staff*. Menurut Albert (1993:208) ada beberapa syarat tentang kualitas sumber daya manusia yaitu :

1. Sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan dasar untuk beradaptasi yang tinggi untuk mengadaptasi perubahan sosial yang tinggi.
2. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dasar untuk mengelola sumber alam secara efektif, efisien, lestari dan berkesinambungan.
3. Sumber daya manusia yang dimiliki keprofesionalan, ini penting karena ada kecenderungan perubahan dunia ketiga selama ini agar tidak hanya sekedar mengejar kedudukan atau jabatan, namun lebih mengarah pada profesi yang menuntut keahlian spesifik.

Dengan demikian untuk dapat mengoptimalkan peran dan fungsi para pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah diperlukan adanya peningkatan kemampuan para pegawainya, memotivasi pegawai, serta ditunjang adanya kejelasan peran pada setiap pegawainya agar prestasi kerja bisa optimal.

Fenomena yang terjadi pada Dinas Pariwisata yang baru, nampaknya dengan adanya penggabungan dua instansi dengan jumlah pegawai yang cukup banyak akan mempengaruhi lingkungan organisasi, perilaku para pegawai, prestasi para pegawainya dan lain-lain, masalah ini akan mempengaruhi prestasi kerja setiap pegawai. Hal ini terjadi karena banyak pegawai dengan latar pendidikan yang berbeda, pengalaman kerja yang tidak sama, motivasi yang beda, akan mempengaruhi prestasi kerjanya, padahal dengan adanya penataan lembaga yang baru tersebut karyawan lebih dituntut mampu, cepat, tepat dan akurat dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Untuk itu Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah perlu mengadakan penilaian terhadap hasil kerja para pegawainya untuk mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki para pegawainya dalam

melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, memahami peran yang diberikan serta sampai jauh mana tingkat motivasi kerjanya.

Tingkat prestasi kerja dalam organisasi, biasanya ditunjukkan dengan hal-hal seperti kemampuan kerja, ketrampilan, kecakapan, pengalaman, inisiatif, pendidikan, motivasi, sikap, kesehatan, iklim agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai dengan *Standart Operating Prosedure* yang ditetapkan sebelumnya.

Penilaian terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah saat ini memiliki manfaat ganda serta peranan fungsi yang sangat strategis baik bagi pimpinan organisasi dalam skala luas dalam hal ini Pemerintah Propinsi Jawa Tengah maupun bagi internal Dinas Pariwisata itu sendiri sebagai input untuk menetapkan kebijakan selanjutnya. Artinya bahwa fungsi Dinas Pariwisata saat ini kecuali sebagai *public service*, instansi ini dituntut adanya penanganan manajemen yang profesional yang dapat mendapat *income* sebagai penunjang PADS (Pendapatan Asli Daerah Sendiri) di Propinsi Jawa Tengah. sebagaimana tujuan pembangunan Pariwisata Jawa Tengah yang telah ditetapkan dalam rencana strategis Dinas Pariwisata Jawa Tengah meliputi antara lain bahwa:

1. Pembangunan pariwisata terus ditingkatkan baik dari sisi produk maupun sumber daya manusia dalam rangka menghadapi persaingan pasar global.
2. Pembangunan sektor pariwisata harus mampu membangkitkan potensi kepariwisataan Jawa Tengah melalui perencanaan terpadu dan berinteraksi secara komplementer dengan rencana pengembangan pariwisata pada tingkat

sektoral regional dan nasional dengan meningkatkan kerjasama antar sektor, antar wilayah dan antar pelaku pariwisata.

3. Mengembangkan perekonomian yang berbasis kerakyatan dan pertumbuhan kawasan secara dinamis dalam rangka menumbuhkembangkan daerah tujuan wisata yang memiliki keunggulan kompetitif baik dalam skala regional maupun nasional.
4. Meningkatkan penerimaan sektor Pariwisata sebagai penyumbang Pendapatan Asli Daerah yang handal.

Melihat perkembangan kepariwisataan di Indonesia yang cukup menonjol dan perlunya mendapatkan perhatian tersendiri, maka sejalan dengan hal tersebut telah dikeluarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor: 3 tahun 1989 tanggal 4 april 1989 tentang Tahun Kunjungan Indonesia 1991, pencaanangan ini merupakan pendorong bagi sektor pariwisata untuk lebih dapat diandalkan dalam penerimaan devisa bagi negara mengingat pada saat itu sektor minyak dan gas yang menjadi andalan bagi Indonesia mengalami keterpurukan. Pada saat itu sektor pariwisata merupakan penyumbang devisa ke empat setelah minyak dan gas, tekstil dan kayu olahan. Untuk lebih mengoptimalkan dan meningkatkan penerimaan devisa negara dari sektor Pariwisata, telah dikeluarkan program lanjutan yaitu tahun 1997 merupakan tahun DEKUNI ( Dekade Kunjungan Nasional Indonesia). Dengan program ini diharapkan sektor pariwisata akan lebih menjadi sektor andalan dari penerimaan devisa negara, membuka lapangan kerja, memberikan kesempatan untuk berusaha dan sekaligus bagi daerah merupakan

peluang untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Dalam kaitannya dengan program tersebut diatas, pada tingkat Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah telah ditindak lanjuti dan dijabarkan dalam SARLITADA (Sasaran Lima Tahun Daerah) Propinsi Jawa Tengah bahwa sektor pariwisata harus dapat meningkatkan kemampuan daerah melalui peningkatan penerimaan PADS-nya, hal ini telah ditindaklanjuti oleh Gubernur Jawa Tengah dengan kebijakannya bahwa pariwisata merupakan tambang “emas merah” yang dapat diandalkan sebagai penyumbang PADS dan juga harus membuka lapangan kerja bagi masyarakat serta memberikan kesempatan berusaha bagi pengusaha industri pariwisata. Maka telah diambil kebijakan bahwa pada tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan tahun anggaran 2000/2001 diharapkan penerimaan dari sektor Pariwisata di Propinsi Jawa Tengah ini mampu memberikan kontribusi terhadap PAD rata-rata setiap tahun anggarannya berkisar antara 7,5% sampai dengan 10%. Namun selama dekade tersebut kontribusi Penerimaan Sektor Pariwisata terhadap PADS di Jawa Tengah rata-rata kontribusinya sebesar 6,95%. Target penerimaan dari Sektor Pariwisata di Jawa Tengah yang telah ditepkan selama kurun waktu tersebut tidak dapat dipenuhi. Tidak terpenuhinya target tersebut mengindikasikan bahwa belum teroptimalnya pelaksanaan tugas penanganan sektor pariwisata. Dibawah ini disajikan data mengenai kontribusi sektor Pariwisata terhadap sumbangan PADS di Propinsi Jawa Tengah dari tahun anggaran 1995/1996 sampai dengan tahun anggaran 2000/2001 yang mengalami naik turun.

Tabel : 4

SUMBANGAN SEKTOR PARIWISATA TERHADAP PADS PROPINSI JAWA  
TENGAH TAHUN 1995-2001 (DALAM RIBUAN RUPIAH)

TAHUN ANGGA RAN	PAD. PROPINSI JAWA TENGAH	SUMBANGAN SEKTOR PARIWISATA	KONS TRIBU SI (%)	TARGET PENERIMAAN RENDAH	TARGET PENERIMAAN TINGGI
1995/1996	326.962.704.412	15.051.538.936	4,58	24.522.202.830	32.696.270.441
1996/1997	363.075.386.000	18.378.724.830	5,06	27.230.653.950	36.307.538.600
1997/1998	238.874.998.368	19.354.498.695	8,10	17.915.624.877	23.887.499.836
1998/1999	318.555.064.264	24.897.147.359	7,82	23.891.629.819	31.855.506.426
1999/2000	474.210.348.836	32.770.480.591	6,91	35.565.776.162	47.4421.034.836
2000/2001	498.351.915.000	46.162.105.008	9,26	37.376.393.625	49.835.191.500

Sumber : Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah tahun 2001.

Dari tabel tersebut diatas terlihat bahwa prestasi kerja Pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah masih nampak rendah, hal ini terlihat bahwa selama enam tahun anggaran target penerimaan terendah hanya terpenuhi selama tiga tahun anggaran yaitu 1997/1998, tahun anggaran 1998/1999, dan tahun anggran 2000/2001 sedangkan target penerimaan tinnggi tidak pernah terpenuhi.

Dalam upaya memaksimalkan fungsi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah secara operasional dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah, Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah telah menyusun rencana Praturan Daerah tentang pembentukan UPTD ( Unit Pelaksana Teknis Daerah) bidang Pariwisata yang tinggal menunggu penetapan dan persetujuan oleh DPRD. Institusi ini yang nantinya akan menangani jenis usaha daerah dalam sektor Pariwisata.

Sedangkan secara internal bagi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dengan dilakukannya kegiatan penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan yang menyangkut masalah promosi, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala maupun mutasi pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dalam rangka penempatan pegawainya di UPTD bidang Pariwisata maupun kepentingan lainnya yang berkaitan peningkatan sumber daya manusia.

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

### **B.1. Identifikasi masalah.**

Jika dicermati secara seksama banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas pada organisasi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Penelitian ini hanya menfokuskan pada faktor – faktor intern organisasi yang dianggap cukup dominan dalam mempengaruhi efektivitas organisasi dari perspektif prestasi kerja pegawai. Berdasarkan hal – hal tersebut diatas, maka permasalahan yang terdapat pada Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dapat di identifikasikan sebagai berikut:

B.1.1. Tingkat kemampuan, keahlian pegawai Dinas Pariwisata Jawa Tengah termasuk rendah, dari jumlah pegawai sebanyak 196 orang yang memiliki latar belakang pendidikan kepariwisataan hanya 11% , sehingga pelaksanaan pekerjaan sub stansial dinas kurang maksimal hasilnya.

- B.1.2. Tidak adanya kejelasan peran setiap pegawai, hal ini terjadi karena uraian tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah sampai saat ini belum disetujui oleh Gubernur dan jumlah anggota kelompok disetiap seksi / subag terlalu banyak. Juga kurang adanya koordinasi pada *level* / jenjang eselon III dan eselon IV, sehingga dalam pelaksanaan tugas sering tumpang tindih, kurang sinerginya hubungan antar Sub Dinas maupun antar eselon lainnya serta tidak adanya keterpaduan dalam menghadapi tugas.
- B.1.3. Rendahnya motivasi pegawai, hal ini muncul karena banyak pegawai yang sudah menduduki pangkat puncak, jumlah pegawai setiap kelompok yang terlalu banyak sehingga membuat sikap apatis para pegawainya.

## **B.2. Perumusan Masalah.**

Perumusan masalah merupakan suatu usaha untuk merumuskan masalah yang teridentifikasi dan ditimbang bobotnya serta unsur-unsurnya, mendudukan pada proposisi tertentu dengan menentukan batas-batas dengan masalah lain dan mendefinisikan. Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, maka masalah dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut: “ *Apakah rendahnya prestasi kerja di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi faktor kemampuan, kejelasan peran dan motivasi ?*”.

### **C. TUJUAN PENELITIAN.**

Berkaitan dengan permasalahan tersebut diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji pengaruh faktor – faktor intern organisasi, yang meliputi kemampuan, kejelasan peran dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.
2. Mengetahui tingkat signifikansi pengaruh kemampuan, kejelasan peran dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.

### **D. KEGUNAAN PENELITIAN.**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan / informasi berharga bagi Pemerintah dalam hal ini Kantor Dinas Pariwisata Jawa Tengah dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia.
2. Bagi Ilmu pengetahuan, dimana hasil penelitian ini akan menambah masukan dalam khsanah dunia ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu administrasi negara yang menyangkut Manajemen Sumber Daya Manusia.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. LANDASAN TEORI.

#### A. 1. Teori-teori yang Mendasari Penelitian.

Setiap organisasi yang dibentuk telah menetapkan suatu tujuan organisasi, dimana tujuan organisasi itu merupakan penunjuk arah bagi pimpinan organisasi dan anggota organisasi dalam pencapaian tujuan dengan berpedoman pada mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Berhasil tidaknya suatu tujuan organisasi banyak dipengaruhi antara oleh faktor intern organisasi maupun faktor ektern. Steers telah merumuskan faktor – faktor yang mempengaruhi organisasi sebagai berikut:

Steers ( 1985 : 101) mengembangkan model suatu proses untuk menilai efektifitas organisasi yang mencakup: Organisasi akan dipengaruhi oleh lingkungan ektern dan intern, lingkungan ektern yaitu suatu kekuatan – kekuatan yang muncul diluar organisasi (misalnya, kondisi pasar, kondisi ekonomi, dan seterusnya). Sedangkan lingkungan intern merupakan faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan mileu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan kearah tujuan, lingkungan intern pada umumnya lebih dikenal dengan iklim organisasi, perilaku individu dalam organisasi; misalnya pekerja yang berorientasi pada prestasi kerja.

Dalam penelitian ini penulis akan lebih menitik beratkan pada faktor intern, dimana pada faktor intern ini banyak melibatkan faktor perilaku manusia sebagai penggerak organisasi yang ada didalamnya. Penilaian prestasi kerja perseorangan kita dahulukan, karena kita berasumsi bahwa

prestasi kerja individu pada dasarnya merupakan cermin efektifitas perseorangan dalam organisasi. Sebab jika setiap anggota organisasi terkordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik akan tercipta prestasi kerja yang optimal. Dengan kata lain terciptanya prestasi kerja suatu organisasi merupakan cermin adanya prestasi kerja individu maupun prestasi kerja kelompok dalam organisasi. Sebab individu dalam organisasi merupakan motor penggerak dalam pencapaian prestasi kerja organisasi.

Dari pendapat tersebut diatas dapat kita lihat bahwa faktor eksternal merupakan suatu jaringan hubungan antar organisasi, dimana terjadinya suatu interaksi antara organisasi dalam menghadapi suatu persoalan – persoalan untuk dipecahkan secara bersama – sama dan saling mencari dukungan satu sama lain agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kondisi ini yang membuat saling ketergantungan antara organisasi yang satu dengan lainnya.

Sedangkan faktor intern merupakan faktor yang memiliki hubungan yang sangat erat dengan para pelaku – pelaku yang ada dalam internal organisasi tersebut. Artinya bahwa dalam organisasi tersebut terdapat beberapa kelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan organisasi dalam suatu dimensi iklim organisasi tersebut. Atau dengan kata lain unsur atau dimensi pertama ialah optimasi tujuan yang akan dicapai, yaitu bila beberapa bagian intern dari tujuan organisasi yang

mendapat perhatian dan alokasi sumber dana dan daya secara lebih besar dan penekanan pada aspek perilaku yang lebih memusatkan pada pentingnya peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian prestasi kerja pegawai.

Campbell dan Breaty (dalam Steers 1985:122) telah melakukan identifikasi terhadap dimensi iklim suatu organisasi pada tingkat organisasi yang meliputi antara lain:

1. Struktur tugas.
2. Hubungan imbalan – hukum.
3. Sentralisasi keputusan.
4. Tekanan dan prestasi.
5. Tekanan pada pelatihan dan pengembangan.
6. Keamanan versus resiko.
7. Keterbukaan versus tertutupan.
8. Status dan semangat.
9. Pengakuan dan umpan balik.
10. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.

Pengaruh lingkungan intern melibatkan perilaku individu dalam organisasi yang merupakan fungsi interaksi antara dua variabel penting yaitu iklim organisasi itu sendiri dan ciri – ciri individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Steers menyebutkan bahwa perilaku individu dalam organisasi merupakan fungsi dua variabel penting yaitu; ciri lingkungan yang dirasakan yaitu iklim organisasi dan peranan ciri individu serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja (1985: 134).

Kecuali faktor struktur, teknologi, dan lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja organisasi adalah perilaku para pekerjanya sendiri. Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah adanya kerja sama para anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Katz dan Kahn (dalam Steers 1985) telah melakukan penelitian terhadap peranan perilaku individu dalam prestasi kerja organisasi, menyebutkan ada tiga persyaratan perilaku.

1. Setiap organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terdiri dari pekerja pria dan wanita yang terampil.
2. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya.
3. Disamping prestasi peranan yang dapat diandalkan, organisasi yang efektif juga menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif.

Agar prestasi kerja organisasi dapat terwujud dengan baik, maka pimpinan organisasi itu harus mampu membina dan mempertahankan bahkan memantapkan kepada seluruh anggotanya baik pria maupun wanita yang memiliki ketrampilan untuk meningkatkan peran prestasinya. Dengan dimilikinya anggota organisasi yang terampil dan dapat diandalkan, pimpinan organisasi tinggal mendorong dan mengupayakan agar para anggota organisasi lebih memiliki sikap yang inovatif tinggi dalam pencapaian prestasi kerjanya.

Untuk melakukan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang tercantum dalam PP No. 10 tahun 1979 telah diberikan pendefinisian tentang prestasi kerja sebagai berikut:

Prestasi kerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja adalah merupakan perbandingan antara tugas yang dibebankan kepada pegawai dan tugas senyatanya yang dapat diselesaikan atau dilaksanakan.(1983:2156).

Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam melakukan penilaian ini dilakukan selama kurun waktu satu tahun takwim, artinya penilain pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil dimulai dari bulan Januari sampai bulan Desember tahun yang bersangkutan. Secara umum, prestasi kerja seorang pegawai negeri sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, kesungguhan dan motivasi pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

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

1. Kemampuan, perangai, dan minat seseorang pekerja;
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan
3. Tingkat motivasi pekerja (Steers 1985: 147).

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

Kemampuan adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu yang sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mendapatkan menghasilkan optimal. Sedangkan kemampuan itu sendiri muncul karena adanya pendidikan, pelatihan, pengalaman, inisiatif para pegawai, sehingga setiap pegawai karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam operasionalnya dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya.

Pendekatan lebih khusus berkenaan dengan prestasi kerja oleh Herder ( dalam Ravianto 1992:25) Yaitu:

Teori Aturbusi atau expectancy Theory memeberikan pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja seseorang, dimana prestasi kerja itu merupakan interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Dimana :

P adalah : Performance (prestasi kerja).

M adalah : Motivation (motivasi).

A adalah : Ability (kemampuan).

Berdasarkan rumus tersebut, apabila seorang karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi, didukung dengan motivasi yang tinggi, maka prestasi kerja akan tinggi pula.

Dengan demikian prestasi kerja pegawai tergantung pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk memiliki suatu ketrampilan dan pengetahuannya. Keahlian yang dimiliki oleh pegawai bisa disebut juga dengan kemampuan kerja, sedangkan kemampuan kerja sangat berpengaruh pada prestasi kerja yang baik.

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

dari organisasinya, dengan motivasi yang tinggi diharapkan semua pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai sangat mempengaruhi tinggi atau rendahnya suatu prestasi kerja kerja yang dihasilkan. Sebab hal ini sangat berkaitan dengan tingkat kemampuan pegawai dalam menguasai metode dan prosedur kerja, penguasaan alat kerja maupun berkaitan dengan sikap, inisiatif pegawai itu sendiri. Namun demikian tidak cukup kemampuan saja yang dapat mempengaruhi prestasi kerja , tanpa disertai dengan adanya minat terhadap pekerjaan mungkin hasil kerja kurang optimal. Disamping itu adanya kejelasan peran (seperti di uwong akè = jawa) akan mempermudah pelaksanaan kerja. Penerimaan atas peran oleh seorang pegawai dengan baik, maka pegawai tersebut akan berusaha secara maksimal dengan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mereka akan merasa memiliki. Sedangkan motivasi sangat diperlukan untuk mendorong pegawai agar bekerja lebih giat dan bersemangat dengan jalan memberikan rangsangan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Jadi untuk mencapai prestasi kerja pegawai yang optimal disamping pegawai harus memiliki syarat-syarat tertentu seperti pendidikan, kecakapan bentuk fisik dan mental juga dari pihak manajemen atau pimpinan

organisasi dituntut untuk memperhatikan ketiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut diatas.

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

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

Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam kaitannya dengan prestasi kerja organisasi, prestasi kerja individu merupakan faktor utama dalam menentukan prestasi kerja kelompok / organisasi, sebab alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia serta iklim organisasi merupakan kondisi yang diciptakan oleh manusia. Prestasi kerja organisasi pada dasarnya merupakan prestasi kerja individu dan prestasi kerja kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan

kata lain, bila tiap-tiap anggota organisasi secara terkordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik prestasi kerja organisasi secara keseluruhan akan terwujud. Hal ini penting, sebab prestasi kerja seorang yang dikatakan baik, apabila hasil pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan metode, prosedur kerja, mutu pekerja yang dihasilkan maupun tingkat waktu yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kekurangan gizi dan kesehatan yang menurun sangat mempengaruhi kondisi tubuh menjadi kelelahan, jika kelelahan ini muncul akan mengakibatkan terjadi penurunan terhadap prestasi kerja pegawai. Untuk itu masalah gizi dan kesehatan ini perlu mendapatkan perhatian yang cukup dalam rangka menjaga stamina tubuh pegawai agar prestasi kerja dapat tercapai secara optimal.

Kesempatan kerja dan kesempatan berprestasi yang diberikan kepada pegawai dalam suatu organisasi mempunyai pengaruh terhadap diri pegawai. Kesempatan kerja dan kesempatan berprestasi timbul apabila adanya pendelegasian tugas dan tanggung jawab. Adapun yang dimaksud dengan pendelegasian menurut Sutarto adalah sama dengan penyerahan (2000:158). Dalam pendelegasian ini pimpinan organisasi melakukan pelimpahan tugas dan tanggung jawab kepada pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika dalam pelimpahan ini tidak disertai adanya pemberian wewenang maka pegawai

yang mendapat pendelegasian itu akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mengingat banyaknya keterbatasan yang ada, maka dalam kaitannya dengan penelitian ini variabel bebas yang akan digunakan adalah variabel pendidikan dan ketrampilan yang masuk jadi satu dalam variabel pendidikan, ketrampilan dan variabel motivasi.

Prestasi kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya keterkaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu dan prosedur kerja serta metode kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik adalah seorang pegawai yang terampil dan mampu menghasilkan pekerjaan (barang atau jasa) sesuai dengan mutu yang telah ditetapkan dalam satuan waktu yang relatif singkat. Hal ini sangat memungkinkan bahwa tinggi / rendahnya suatu prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan maupun ketrampilan yang akan menghasilkan suatu kemampuan / potensi diri, pengetahuan dan ketrampilan termasuk kecakapan dalam menggunakan peralatan dan teknologi, kecakapan manajerial dalam menggerakkan individu dalam organisasi dalam pencapaian prestasi kerja. Sedangkan pendapat Stoner kaitannya dengan prestasi kerja menunjukkan bahwa:

Motivasi bukanlah satu-satunya yang mempengaruhi tingkat prestasi seorang. Ada dua faktor lain yang terlibat yaitu kemampuan perseorangan dan pemahamannya tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi; faktor ini disebut persepsi peran (*role perception*). Motivasi, kemampuan, dan persepsi peran

saling berkaitan. Jadi salah satu faktor rendah, tingkat prestasi cenderung akan rendah, meskipun faktor-faktor lainnya tinggi.(1992:80-89).

Baik motivasi, kemampuan kerja maupun persepsi peran, mempunyai hubungan yang sangat erat dan apabila salah satunya tidak optimal akan mempengaruhi prestasi kerja Karyawan / pegawai, dimana prestasi kerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan kerja dan persepsi peran. Untuk mendapatkan prestasi kerja yang tinggi dibutuhkan tingkat kemampuan pegawai yang tinggi pula. Dari uraian tersebut diatas dapat dipertegas bahwa prestasi kerja karyawan, sangat dipengaruhi oleh adanya motivasi maupun kemampuan para pegawainya.

Kemampuan dan ketrampilan akan didapat melalui pendidikan yang cukup bagi seorang pegawai, sebab dengan pendidikan, seorang pegawai akan memiliki kemampuan, sikap dan moral, hal akan membentuk dan tercermin dalam kepribadian pegawai. Kepribadian antara lain ini meliputi aspek pandangan pegawai terhadap nilai-nilai, sikap dan etika kerja, disiplin, kerja sama dan partisipasi. Jika secara bersama-sama hal ini dimiliki dan diaktualisasikan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada tidak mustahil prestasi kerja akan tercapai cukup optimal. Sedangkan peran seorang pegawai dikatakan ada apabila keberadaan mereka dalam organisasi diakui keberadaannya baik secara fisik maupun maupun peran-peran lainnya.

Seperti kita ketahui bersama bahwa motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha dari sekelompok pegawai yang bekerja sama dalam setiap usaha dari kelompok pegawai dalam mencapai prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian menyatakan bahwa :

Motivasi merupakan daya dorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyanggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya (1987:91).

Dengan demikian motivasi kerja merupakan proses kegiatan memberikan dorongan atau rangsangan bekerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada pegawainya dengan maksud untuk mempengaruhi tingkah laku agar mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi.

Pada hakekatnya perilaku manusia itu didorong oleh suatu motif tertentu, motif manusia yang mengarahkan perilaku manusia bersumber adanya berbagai macam kebutuhan manusia. Adanya kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang menimbulkan motif tertentu pada diri seseorang tersebut. Sondang P Siagian memberikan pengertian tentang motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau mengarahkan dan menyalurkan perilaku seseorang yang terarah pada pencapaian tujuannya (1987:93).

Apabila seseorang bekerja dalam suatu organisasi, maka secara implisit orang tersebut akan membawa kebutuhan pribadinya. Mereka

berharap dengan bekerja, kebutuhan pribadinya bisa terpuaskan / terpenuhi. Sedangkan organisasi itu sendiri memiliki kepentingan, yakni ingin mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar motivasi ini memiliki pengaruh yang positif dalam rangka meningkatkan prestasi kerja individu dan prestasi kerja organisasi, maka harus disinkronkan / adanya kesesuaian antara kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Hal ini diperkuat oleh pendapat Sarwoto yang menyatakan bahwa:

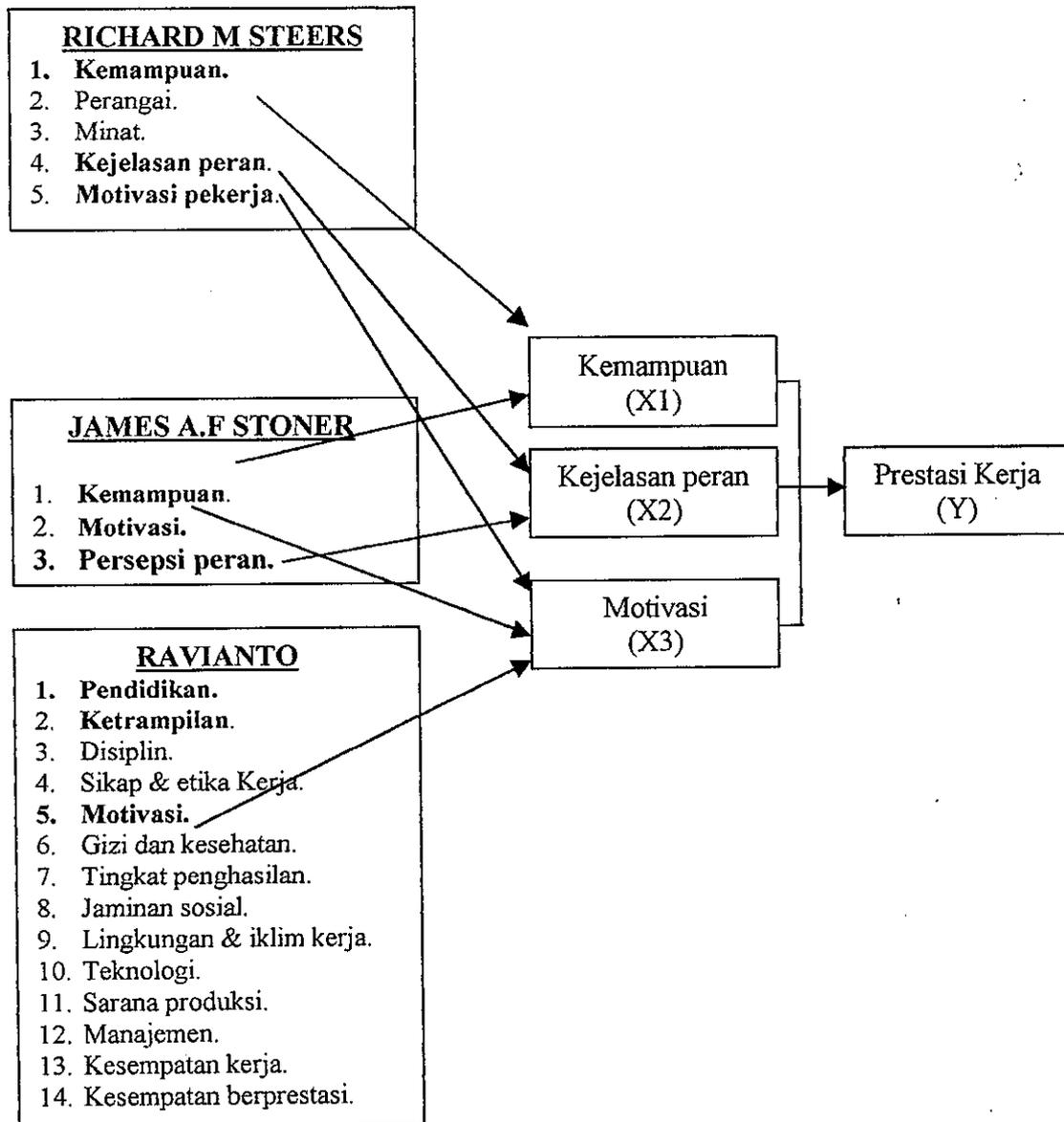
Tingkat kepuasan dan pengabdian seseorang kepada organisasi dalam hubungannya dengan kepentingan organisasi dan kepentingan individu pada dasarnya tergantung kepada sejauhmana kepentingan individu bersesuaian dengan kepentingan organisasi (1981:139).

Dalam melihat organisasi sebagai suatu sistem, usaha untuk melakukan penilaian prestasi kerja tidak lepas dari penilaian faktor intern dan faktor ektern. Mengingat penelitian yang dilakukan di lingkungan pegawai negeri sipil, maka aspek / faktor intern yang dijadikan titik pusat penelitian. Sebagaimana yang disampaikan Sutarto (2000:56-60), telah merangkum ada 81 faktor intern yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Faktor – faktor tersebut meliputi: pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, kepentingan individu dibawah kepentingan umum, gaji pegawai, sentralisasi, saluran jenjang, ketertiban, keadilan, kestabilan masa kerja, inisiatif, kesatuan jiwa korp, koordinasi, jenjang, penyusunan fungsi, staf, orang yang tepat pada struktur, pengakuan

adanya pucuk pimpinan sebagai sumber wewenang, staf khusus dan umum, departemensi, pelimpahan dan pemakaian asas pengecualian, keseimbangan tanggung jawab dan wewenang dan wewenang, rentang kontrol, tujuan, wewenang terakir, penugasan kewajiban, pembatasan, kesamaan, efektivitas organisasi, analisis, komunikasi, penyusunan jenjang, kontrol, pengecualian, pelimpahan, kesederhanaan, standarisasi, spesialisasi, berkelanjutan, fleksibilitas, keseimbangan, hubungan langsung, penyesuaian pada organisasi, wewenang bertindak, saluran pengawasan dan komunikasi, penunjukan garis-garis promosi, penugasan secara logis kewajiban-kewajiban, menghormati kemampuan pribadi, sentralisasi wewenang, pembagian fungsi, pengawasan, asas penyebab, asas keyakinan, pengarahan dan kontrol, wewenang, tanggung jawab, kesatuan struktur, asas perwujudan, penanggung jawab tunggal, pelimpahan tanggung jawab, wewenang, kekuasaan membuat keputusan, menanyakan ide bawahan, memakai staf dan motivasi organisasi, pelimpahan wewenang, gabungan fungsi jalur dan staff, peraturan, penugasan pekerjaan, keseimbangan struktur, desentralisasi, efisiensi, saluran perintah yang pendek, struktur, jenjang organisasi, spesialisasi organisasi & pembagian kerja, kesatuan tujuan, kemutlakan tanggung jawab, jenjang wewenang, pembatasan fungsi pemisahan dan kemampuan kepemimpinan.

Berdasarkan konsep tersebut diatas, maka dapat diuraikan faktor – faktor atau variabel yang berkaitan dalam penilaian terhadap prestasi kerja dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Dibawah ini disajikan skema teori yang mendasari penelitian tentang prestasi kerja di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

Gambar :1  
 SKEMA TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN



Dalam penulisan thesis ini, penelitian yang dilakukan akan difokuskan pada beberapa faktor internal yang menurut anggapan penulis memiliki pengaruh yang cukup dominan terhadap efektivitas organisasi, dengan memberikan tekanan utama pada penilaian prestasi prestasi kerja persorangan dari para pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Memang banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi baik faktor internal maupun faktor eksternal, akan tetapi karena keterbatasan waktu, keterbatasan biaya maupun tenaga, maka faktor yang menjadi perhatian penulis yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah faktor internal organisasi yang meliputi antara lain:

1. Faktor / Variabel kemampuan kerja ( X1 ).
2. Faktor / Variabel kejelasan peran ( X2 ).
3. Faktor / Variabel motivasi pekerja ( X3 ).

#### **A.2. Konsep Prestasi Kerja.**

Kelancaran proses pencapaian tujuan organisasi tergantung kepada kecakapan, kemampuan dan ketrampilan anggota organisasinya. Hal ini tercermin dalam perilakunya maupun sikap positif di tempat kerja serta mutu hasil kerja yang dicapai. Dengan kata lain bahwa kelancaran proses pencapaian tujuan organisasi salah satunya tergantung pada prestasi kerja pegawai. Prestasi pegawai merupakan langkah awal dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan prestasi kerja yang baik dari pegawai akan

mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Karena penelitian yang dilakukan dilingkungan pegawai negeri sipil, maka konsep yang digunakan baik yang menyangkut landasan operasional bagi pegawai negeri sipil itu sendiri maupun konsep-konsep lainnya yang terkait.

Agar dalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai lebih akurat, akan digunakan beberapa kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penilaian prestasi kerja pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang tercantum dalam PP no. 10 tahun 1997 sebagai berikut:

1. Kecakapan dan penguasaan segala seluk beluk bidang tugasnya.
2. Ketrampilan dan pengalaman.
3. Motivasi dan kesungguhan.
4. Kesegaran jasmani dan kesehatan rohani.
5. Pelaksanaan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.
6. Kuantitas dan kualitas kerja (1998:2138).

Pegawai negeri sipil dikatakan berprestasi apabila pegawai yang bersangkutan memiliki kecakapan dan memahami semua tugas yang dibebankan kepadanya yang didasari atas adanya kemampuan dan pengalaman serta memiliki motivasi untuk berprestasi dengan penuh sungguh – sungguh. Kecuali itu mereka ditopang dengan kondisi tubuh yang sehat baik jasmani maupun rohani, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas secara optimal baik dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Sesuai dengan Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) terdapat beberapa komponen / unsur penilain terhadap

Pegawai Negeri Sipil komponen tersebut meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Unsur-unsur penilaian dalam DP3 tersebut memiliki fungsi yang sangat strategis bagi pegawai negeri, yang antara lain sebagai persyaratan seseorang untuk menduduki jabatan baru, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, penghargaan dan untuk persyaratan lainnya.

Sedangkan pendapat Emitai Etzioni (dalam Adam Indarawijaya) menyebutkan bahwa pengukuran prestasi kerja yang disebutkan dalam System Model menyebutkan ada empat kriteria dalam melakukan penilaian prestasi kerja yang meliputi yaitu:

1. Adaptasi.  
Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Tolok ukur yang digunakan antara lain proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut.
2. Integrasi.  
Pengukuran terhadap tingkat kemampuan organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.
3. Motivasi.  
Motivasi anggotanya, kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
4. Produksi. Yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi. (2000:227).

Sedangkan Edwin B. Flippo juga mengungkapkan kriteria penilaian prestasi kerja pegawai yang meliputi :

1. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketrampilan, ketelitian, kerapian.
2. Kuantitas kerja meliputi; keluaran, jangan hanya mempertimbangkan tugas-tugas reguler, tetapi juga kecepatan dia menyelesaikan tugas ekstra dan mendesak.
3. Ketangguhan yang baik, inisiatif, ketepatan waktu dan kehadiran.
4. Sikap yang meliputi kerjasama dan teman kerja. (1993:250).

Sedangkan Musanef mendefinisikan bahwa prestasi kerja adalah: Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang dipengaruhi oleh kecakapan ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan.(1982:192). Masih dalam pandangan Musanef menjelaskan ada beberapa cakupan untuk mengukur prestasi kerja pegawai dengan membatasi pada bidang tugas, ketrampilan melaksanakan tugas, kesehatan jasmani dan rohani, melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna dan hasil kerja yang melebihi ketentuan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut diatas, prestasi kerja mengandung beberapa unsur yaitu : Unsur kecakapan, Unsur ketrampilan, Unsur waktu dan, Unsur kesungguhan / tingkat motivasi.

Bahwa prestasi kerja merupakan gabungan dari beberapa faktor penting yaitu kemampuan / minat seseorang dalam bekerja, kemampuan menerima delegasi tugas, kemampuan menerima peran serta tingkat motivasi pegawai itu sendiri.

Menurut Malayu SP. Hasibuan (1993), prestasi kerja karyawan dapat ditunjukkan dari beberapa unsur yang meliputi sebagai berikut:

1. Kesetiaan karyawan kepada pekerjaannya, jabatan dan organisasinya.
2. Hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitasnya dari uraian pekerjaannya.
3. Kedisiplinan dalam mematuhi peraturan yang ada dan menggerakkan tugasnya sesuai dengan instruksi yang diberikan.
4. Tanggung jawab karyawan terhadap kebijaksanaannya, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan.

Dengan demikian munculnya prestasi kerja merupakan hasil interaksi antara kesetiaan para pegawainya yang dalam melaksanakan tugas dilengkapi dengan *job discription* (uraian pekerjaan). Dari ketiganya itu dilengkapi dengan adanya penetapan tanggung jawab pada setiap pegawai terhadap hasil kerja yang dihasilkan serta sarana dan prasarana yang digunakan. Untuk itu perlu adanya penentuan sikap pada setiap pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dengan mempertimbangkan segala aspek psikologisnya, karena secara psikologis prestasi kerja itu dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi (As'ad 1984:49)

Untuk itu prestasi kerja harus diupayakan agar karyawan mau secara ikhlas melaksanakan tugas yang dibebankan sesuai dengan SOP-nya, untuk itu perlu dikenali apabila adanya gejala – gejala yang membuat karyawan untuk tidak berprestasi. Guna mengetahui prestasi kerja setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian prestasi kerja, dimana prestasi kerja dimaksud

untuk mengetahui sampai sejauh mana kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Konsep prestasi kerja pada umumnya diartikan ketepatan seseorang dalam menghasilkan keluaran sampai dengan waktu yang ditentukan atau lebih baik dari sebelumnya, pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis pengukuran prestasi kerja yaitu jenis pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan. (Agus Darma, 1986:55)

Pengukuran prestasi yang lain adalah keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan, maksudnya adalah suatu keadaan pada seseorang secara penuh kesungguhan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga mampu menghasilkan yang optimal. (Moenir, 1983:76)

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai melalui suatu pelaksanaan pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat mengenai sasaran, dengan selalu mengikuti metode dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Apabila dari beberapa konsep tentang prestasi kerja tersebut diatas kita bandingkan terdapat beberapa persamaan – persamaan kriteria penilaian. Untuk itu, kesamaan kriteria penilaian prestasi kerja pegawai tersebut akan digunakan sebagai indikator prestasi kerja.

Untuk mengetahui secara jelas mengenai persamaan – persamaan kriteria penilaian prestasi kerja tersebut diatas, dapat dilihat dalam matrik kriteria berikut ini.

Tabel 5 : Matrik Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai.

PP. NO. 10 TAHUN 1979	EMITAI ETZIONI	EDWIN B. FLIPPO	MALAHAYU HASIBUAN
1. Kecakapan dan penguasaan tugas.	1. Adaptasi. 2. Integrasi. 3. Motivasi.	<b>1.Mutu kerja.:</b> a. Ketepatan. b. Ketrampilan. c. Ketelitian. d. kerapian.	<b>1.Kesetiaan:</b> a.Pekerjaan. b.Jabatan. c.Organisasi.
2. Ketrampilan.	4.Produksi (kualitas, kuantitas).	<b>2.Kuantitas kerja:</b> a.Keluaran. b.Berdaya guna & berhasil guna. c.Ketangguhan: d.Inisiatif. e.Ketepatan waktu. f. Kehadiran.	<b>2.Hasil kerja:</b> a.Kualitas. b.Kuantitas.
3. Pengalaman.			<b>3.Kedisiplinan.</b>
4. Motivasi dan kesungguhan.			<b>4.Berdaya guna &amp; berhasil guna.</b>
5. Kesegaran & Kesehatan			<b>5.Tanggung jawab.</b>
6. Berdayaguna & berhasil guna.			a.Sarana. b.Prasarana.
7. Kualitas dan kuantitas.		<b>3.Sikap:</b> a.Kerja sama. b.Persahabatan.	

Dengan demikian konsep prestasi kerja pegawai dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai melalui suatu pelaksanaan kerja yang dibebankan kepadanya, yang lakukan penuh kesetiaan dengan hasil kerja yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu, tepat sasaran dan selalu mengikuti metode yang telah ditetapkan. Adapun indikator variabel prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan.
- b. Hasil pekerjaan.
- c. Kedisiplinan.
- e. Tanggung jawab.

### **A.3. Konsep Kemampuan kerja.**

Kemampuan merupakan potensi yang menunjukkan bahwa suatu tugas itu yang mungkin dapat dilakukan atau bahkan tidak dapat dilakukan. Kemampuan juga sebagai potensi yang merupakan kekuatan yang ada pada diri seseorang untuk menunjukkan apa yang dapat dikerjakan bukan apa yang telah dikerjakan. Menurut moenir ( 1974:74) kemampuan sebagai suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan yang berdaya guna dan berhasil guna untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang optimal. Sedangkan Steers (1985:147) berpendapat bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang ( seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran

secara induktif maupun daya ingat). Dengan kata lain bahwa kemampuan kerja adalah suatu kesanggupan seseorang pegawai untuk menyerahkan segenap potensi yang ada baik secara psikis maupun fisik dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan suatu kondisi atau potensi baik secara psikis maupun fisik yang dimiliki oleh seseorang, sehingga mampu secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan hasil yang maksimal. Dengan demikian kemampuan seseorang dapat terwujud apabila mereka memiliki pengetahuan yang cukup, ketrampilan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang pendapat Miftah Thoha bahwa kemampuan kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan unsur-unsur kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman (1983:154). Kemampuan juga disebut sebagai ketrampilan yang merupakan bagian dari kemampuan, dimana ketrampilan itu dipengaruhi oleh pendidikan, inisiatif, dan pengalaman (Husnan, 1992 : 51). Demikian pula Dessler (1992:515) menyatakan bahwa pendidikan, inisiatif dan pengalaman kerja mencerminkan ketrampilan kerja karyawan. Untuk melakukan penilaian prestasi kerja yang perlu diperhatikan tidak hanya tingkat kemampuan para pegawai ditingkat operasional, akan tetapi juga pada *level manajer* dalam

melaksanakan pekerjaannya dituntut untuk memiliki kecakapan sebagai berikut:

1. Kecakapan dalam komunikasi interpersonal yang meliputi kemampuan memotivasi bawahan, mengelola konflik, kerja sama dengan orang lain, menyampaikan dan menerima informasi, ide, perasaan dan sikap.
2. Kecakapan teknis yang meliputi: kemampuan untuk menggunakan metode, prosedur, teknik-teknik dan ketrampilan khusus.
3. Kecakapan konseptual yang meliputi: kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan (Abi Sujak, 1990 : 85).

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

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja pegawai merupakan tingkat kecakapan dan ketrampilan pegawai dengan menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki secara optimal untuk melaksanakan seluruh tugas dan pekerjaannya yang dibebarkannya, sehingga pegawai tersebut secara sungguh-sungguh untuk menyelesaikannya sehingga didapat hasil yang optimal. Dari beberapa

penyampaian konsep kemampuan kerja tersebut diatas, maka dapat dirumuskan beberapa indikator tentang kemampuan kerja sebagai berikut:

- a. Kecakaan komunikasi interpersonal.
- b. Kecakapan teknis.
- c. Kecakapan konseptual.

#### **A.4. Konsep Kejelasan Peran.**

Pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya merupakan faktor yang cukup penting bagi prestasi kerja. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkannya bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan, tentu saja dengan asumsi bahwa pekerja tersebut menerima baik *peranan* yang ditetapkan untuknya (Sterrs, 1984 : 148). Dari uraian tersebut diatas dapat dipertegas bahwa salah satu syarat bagi individu dalam melaksanakan tugasnya dalam meningkatkan prestasi kerjanya adalah bagaimana individu tersebut menerima perannya secara jelas. Kejelasan tugas ini sangat penting karena jika seorang pegawai tidak tahun apa peran mereka, apa tugas mereka maka tugas atau pekerjaan yang ada dalam organisasi tersebut tidak akan terselesaikan dengan optimal atau bahkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak akan terwujud. Dari pendapat Steers tersebut diatas menggambarkan bahwa semakin jelas penerimaan peran seorang individu maka akan semakin besar pula energi dan

kemampuan yang dikerahkan bagi kegiatan kearah pencapaian tujuan organisasi. Masih pandangan Steers bahwa dalam kegiatan hidup organisasi sehari-hari, ada dua masalah yang berhubungan dengan peran yang dapat mempengaruhi usaha kerja yaitu;

#### A.4.1. Role – ambiguity / kekaburan peran.

Snock dan Rosenthal dalam Steers bahwa kekaburan peran dalam susunan organisasi disebabkan oleh tiga faktor yaitu :

- a. Perubahan yang cepat dalam organisasi.
- b. Meningkatnya kerumitan dalam organisasi.
- c. Falsafah manajemen mengenai komunikasi (yaitu kebijakan dan tindakan yang mengakibatkan komunikasi yang buruk) (1985:149).

Sebagaimana yang saat ini dialami oleh Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, dengan diberlakukannya UU no 22 tahun 1999 secara efektif hal ini sangat berpengaruh terhadap perubahan organisasi yang begitu cepatnya dalam penyusunan struktur organisasi, jumlah pegawai yang begitu banyak dan hambatan serta rumitnya komunikasi yang timbul. Kondisi ini jelas akan mempengaruhi peran para pegawainya jika tidak dilakukan penataan personil dengan tepat, apa lagi jumlah pegawai yang berpendidikan menengah kebawah lebih banyak. Kekaburan peran ini lebih parah pada posisi – posisi pegawai yang tingkatannya lebih rendah. Jika kekaburan ini dibiarkan berlarut-larut akan mengakibatkan

menurunnya disiplin, menurunnya kinerja pegawai dengan sendirinya secara otomatis akan mempengaruhi prestasi kerja.

#### A.4.2. Konflik peran.

Konflik peran terjadi bila mana seseorang individu dihadapkan pada dua rangkaian tuntutan peran yang saling bertentangan. Konflik peran ini akan mempengaruhi secara langsung terhadap efektivitas organisasi bila ketentuan peran pekerja yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengan tuntutan-tuntutan lainnya yang diminta dari pegawai. Kekaburan peran dan konflik sering terjadi akibat tidak adanya deskripsi yang jelas tentang pekerjaan, metode, prosedur, serta syarat-syarat yang ditetapkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas maka manajemen harus menemukan mekanisme yang dapat mengurangi atau bahkan meniadakan konflik maupun kekaburan peran seorang pegawai. Salah satu caranya adalah melakukan pengintegrasian tujuan pribadi atau kelompok dengan tujuan organisasi, termasuk didalamnya perlu melakukan *job analisis* yang dapat menghasilkan *job discription* dan *job spesification* bagi pegawainya. John Bernandin & Joyce dalam Foustino C. Gomes menyebutkan bahwa:

Analisa pekerjaan akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan, pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang

memerinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seseorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan (2000 : 91).

Deskripsi pekerjaan pada akhirnya akan menunjukkan *peran* seorang pegawai tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya, kewenangannya secara jelas.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Gibson dalam memberikan peran kepada karyawan akan dilakukan dengan membuat:

Job Analysis yang merupakan uraian tentang bagaimana suatu pekerjaan itu berbeda dari pekerjaan yang lain dalam arti segi tuntutan, kegiatan dan ketrampilan yang diperlukan. Sedangkan Job Description merupakan suatu pernyataan ringkas mengenai apa yang sebenarnya harus dilakukan oleh seorang karyawan pada pekerjaannya.(1990:699).

Setiap posisi pegawai pada suatu organisasi harus mendapatkan peran, karena peran itu merupakan apa yang harus dilakukan oleh seseorang untuk mengesahkan pemilikan posisi khususnya bagi mereka sendiri. dengan demikian semua pegawai yang ada dalam organisasi harus melakukan kegiatan tertentu yang akan ditentukan dalam uraian pekerjaan setiap pegawai secara formal. Hal ini sesuai dengan pandangan Gibson:

menyatakan bahwa setiap orang dalam anggota organisasi formal diharapkan melakukan kegiatan tertentu. Kegiatan ini merupakan peran bagi posisi tersebut dari segi pandang organisasi formal, dimana organisasi formal mengembangkan uraian pekerjaan (*job discription*), yang menetapkan kegiatan

dari posisi tertentu dan bagaimana posisi tersebut berhubungan dengan posisi lainnya dalam organisasi(1990:219).

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kejelasan peran merupakan kondisi dimana pekerja yang harus melakukan suatu kegiatan yang dikembangkan dalam uraian pekerjaan yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan konsep - konsep yang dijabarkan diatas, maka dapat diperoleh indikator – indikator tentang konsep kejelasan peran sebagai berikut:

- a. Kejelasan akan tanggung jawab.
- b. Kejelasan tentang wewenang yang dimiliki.
- c. Kualifikasi Pelaksanaan pekerjaan.

#### **A.5. Konsep Motivasi Kerja.**

Munculnya motivasi itu karena dipengaruhi adanya perilaku manusia, dimana setiap orang akan memiliki motivasi yang berbeda-beda walaupun mereka ada dalam satu unit organisasi. Adanya motivasi yang berbeda ini akhirnya akan muncul motiv-motiv yang beragam seperti adanya desakan keinginan, dorongan yang kuat pada diri manusia itu sendiri, tuntutan kebutuhan dll.

Stephen P. Robbins (1996:198) mendefinisikan Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi

kearah tujuan organisasi, yang dikoordinasikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu.

Sedangkan James AF. Stoner (1992 : 80) menyatakan Motivasi yaitu hal yang menyebabkan , menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia. Untuk mendalami tentang teori motivasi berikut ini disampaikan beberapa pandangan atau pendapat. Dalam bukunya Robbins (1996), mengemukakan ada beberapa pendekatan dalam teori motivasi yaitu meliputi teori instrinsik atau klasik dan teori motivasi kontemporer. Teori klasik meliputi (1) teori Hirarki kebutuhan Maslow yang mengajukan postulat hirarki lima kebutuhan sebagai motivator pada individu yang tidak puas, (2) teori X dan teori Y dari Mc. Gregor yang membedakan dua karakter individu dalam organisasi, yaitu karakter negatif (X) adalah individu yang malas dan karakter positif (Y) adalah individu yang rajin. Menurut Mc. Gregor pada dasarnya individu bersifat X, tergantung bagaimana cara memotivasinya. (3) teori motivasi hygenies dari Harzberg yang berpendapat bahwa faktor satisfiers berupa penghargaan instrinsik (kepuasan, nilai pekerjaan, prestasi, tanggung jawab, pengakuan dan peningkatan) dapat berfungsi sebagai motivator kerja. Dalam teori Herzberg juga mengandung makna bahwa seorang manajer dapat meningkatkan motivasi kerja melalui desain ulang (*redesign*) pola pekerjaan yang dapat meningkatkan tanggung jawab dan otonomi kerja pada karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui cara perluasan pekerjaan dan

pemeriksaan pekerjaan, dimana kesemuanya akan meningkatkan tantangan kerja seseorang dalam memenuhi kebutuhan dan penghargaan, pencapaian prestasi kerja. Gibson (1990:87) menyebutkan tentang motivasi bahwa:

- Motivasi berhubungan erat dengan perilaku dan prestasi kerja.
- Motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- Perbedaan psikologis, fisiologis dan lingkungan merupakan faktor penting untuk dilakukan.

Teori motivasi kontemporer yang banyak diterima saat ini adalah teori ekspektansi dari Vroom. Teori ini berpendapat bahwa motivasi tergantung pada kekuatan pengharapan akan hasil yang mengikuti suatu upaya, dan hasil tersebut merupakan daya tarik individu yang bersangkutan. Salah satu teori motivasi kontemporer yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah karakteristik tugas. Ada tiga karakteristik kebutuhan penting manusia yang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi, hal ini menurut pandangan David McClelland dalam Stephen Robbins (1996:205) sebagai berikut:

- Kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*): dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- Kebutuhan afiliasi (*need of affiliation*): hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan karib.
- Kebutuhan kekuasaan (*need of power*): kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian).

Pada kebutuhan akan prestasi ini akan tercermin pada orientasi tujuan dan penghasilan demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahlian dan kemampuan memecahkan suatu masalah yang rumit, pencapaian yang tinggi dan berkembang.

Pada kebutuhan akan afiliasi akan tercermin pada keinginannya untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia (hubungan hasmoni).

Pada kebutuhan akan kekuasaan, hal ini tercermin pada seseorang yang mempunyai pengaruh atas orang-orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi.

John W. Atkinson dalam Stoner (1992:90) mengaitkan perilaku dan prestasi dengan tiga dorongan dasar yang sangat berbeda diantara setiap orang:

- Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement = n Ach*).
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*).
- Dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*).

Seorang pegawai mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan yang tinggi akan afiliasi apabila mereka berada dalam lingkungan pekerjaan yang banyak terjadi interaksi antar pegawai, kondisi ini akan membuat pegawai merasakan suasana kegembiraan kerja yang tinggi. Kegembiraan

dan persahabatan ini akan berpengaruh terhadap energi yang dikeluarkan untuk mencapai prestasi kerja. Sedangkan jika seorang pegawai termotivasi memiliki kebutuhan akan pencapaian yang tinggi, akan memunculkan sikap kompetitif / persaingan dalam prestasi kerja positif. Hal ini ditandai dengan adanya; pegawai cenderung menyukai tanggung jawab untuk memecahkan masalah, cenderung menetapkan tujuan yang cukup sulit dan berani mengambil resiko, dan mereka mementingkan umpan balik yang kongkrit tentang seberapa baik mereka berprestasi.

Konsep motivasi di atas sangat penting bagi pengembangan motivasi prestasi yang ditunjukkan untuk mencapai sukses individu, sukses kelompok atau organisasi, sebab masing-masing kebutuhan yang ada dapat memotivasi seseorang untuk berprestasi lebih baik. Dengan demikian motivasi merupakan suatu proses kegiatan memberikan dorongan atau rangsangan bekerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada pegawainya dengan maksud untuk mau melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya secara ikhlas guna mencapai prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Dari beberapa definisi dan pengertian tentang motivasi di atas, maka motivasi merupakan salah satu variabel penting yang akan digunakan untuk melakukan penilaian individu terhadap prestasi kerja dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini dilakukan karena menyangkut efektivitas individu dalam organisasi.

Berdasarkan konsep-konsep yang dijabarkan diatas, maka dapat diperoleh indikator-indikator motivasi sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk berprestasi.
- b. Keinginan untuk bekerja sama.
- c. Kebebasan berekpresi.

#### **A.6. Hubungan Kemampuan Kerja dengan Prestasi Kerja.**

Kemampuan adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu yang sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam menyelesaikan pekerjaanya, sehingga mendapatkan menghasilkan optimal. Sedangkan kemampuan itu sendiri muncul karena adanya pendidikan, pelatihan, pengalaman, inisiatif para pegawai, sehingga setiap pegawai karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam operasionalnya dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian prestasi kerja pegawai akan dipengaruhi oleh kemampuan kerjanya,

#### **A.7. Hubungan Kejelasan Peran dan Prestasi Kerja.**

Dalam mengerjakan tugasnya yang diberikan oleh atasannya, seorang pegawai / karyawan harus mengetahui betul apa yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mendapatkan hasil kerja optimal setiap pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugasnya harus berpedoman pada *job*

*discription* yang diberikan oleh atasannya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkan bagi kegiatan-kegiatan kearah tujuan, tertentu saja dengan dengan asumsi bahwa pekerja tersebut menerima peranan yang ditetapkan oleh atasan dengan baik untuknya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pekerja akan memberikan hasil yang optimal apabila mereka memahami secara jelas mengenai tugas-tugas yang dibebankannya, yang akhirnya akan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai.

#### **A.8. Hubungannya Motivasi terhadap Prestasi kerja.**

Motivasi adalah proses bagaimana perilaku individu dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan demi mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu motivasi sangat diperlukan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Pada dasarnya motivasi seseorang tergantung pada kekuatan yang ada pada diri individu itu sendiri. Munculnya dorongan ini menyebabkan individu tersebut akan berusaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan baik disadari maupun tidak.

Hubungan motivasi dengan prestasi kerja, bahwa motivasi kerja dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja karena motivasi kerja pegawai dapat dikonsepsikan sebagai suatu yang memungkinkan untuk menimbulkan dorongan kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya, guna mencapai tujuan yang diinginkan yaitu berupa prestasi. Dengan demikian motivasi kerja

memiliki pengaruh yang sangat besar didalam pencapaian tujuan organisasi, kerana motivasi merupakan keseluruhan pemberian motiv dalam proses bekerja dan meningkatkan prestasi kerja.

## **B. HIPOTESIS.**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, hipotesis konseptual dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

### **1. Hipotesis Verbal.**

Adalah hipotesis yang dituangkan dengan kata atau kalimat yaitu:

#### **a. Hipotesis Minor.**

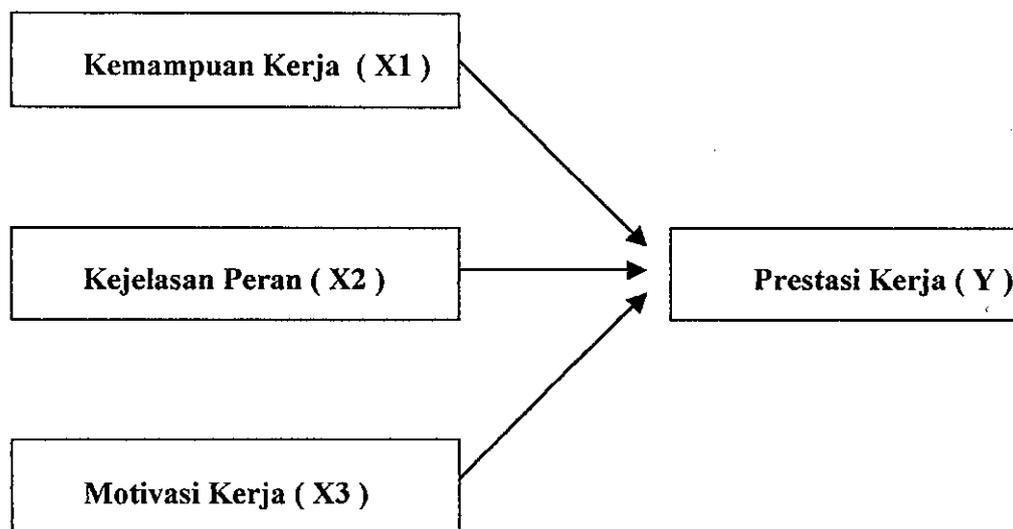
1. Ada hubungan positif antara variabel kemampuan kerja dengan variabel prestasi kerja.
2. Ada hubungan positif antara variabel kejelasan peran dengan variabel prestasi kerja.
3. Ada hubungan positif antara variabel motivasi dengan variabel prestasi kerja.

#### **b. Hipotesis Mayor.**

Mengacu pada hipotesis minor diatas, dapat disimpulkan bahwa Ada hubungan positif antara variabel kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi terhadap prestasi kerja pada Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.

### 1. Hipotesis Geometri.

Untuk memperjelas hubungan antara masing-masing variabel, dibawah ini penulis sajikan dalam bentuk geometri sebagai berikut:



### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan kerangka teoretis yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisa, mengerjakan, atau mengatasi permasalahan yang dihadapi.

#### **A. RANCANGAN PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan pedoman dasar yang harus diikuti oleh seorang peneliti, agar tujuan penelitian yang ditetapkan sebelumnya dapat terwujud. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah tipe eksplanatori, dimana peneliti akan melakukan uji hipotesis yang menyoroti hubungan antara variabel dan menguji hipotesis dan akan diperkaya dengan kualitatif observasi.

#### **B. RUANG LINGKUP PENELITIAN / FOKUS PENELITIAN.**

Ruang lingkup dalam penelitian ini masih dalam lingkup Ilmu Manajemen Administrasi Publik dengan dengan lebih menitik beratkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang disebabkan oleh pengaruh kemampuan, kejelasan peran dan motivasi pada Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Aspek penelitian ini cukup luas, sebab menyangkut prestasi kerja dengan segala aspeknya yang banyak berkaitan dengan manusianya.

### **C. LOKASI PENELITIAN.**

Penelitian ini akan dilakukan oleh peneliti di Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang berkedudukan di Jalan Madukoro Blo AA – BB Semarang. Adapun dasar pertimbangan pemilihan lokasi tersebut antara lain :

1. Dengan di integrasikannya kedua Kantor yang jumlah pegawainya sangat banyak, maka di Kantor tersebut memungkinkan adanya gejala / fenomena yang timbul sesuai dengan tema penelitian.
2. Cukup tersedianya data yang dibutuhkan untuk penelitian.
3. Adanya kesempatan untuk mendapatkan ijin penelitian dari Kantor tersebut.

### **D. VARIABEL PENELITIAN.**

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

Dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas ( X ) yaitu: variabel bebas Kemampuan ( X1 ), variabel bebas Kejelasan Peran ( X2 ) dan variabel bebas Motivasi ( X3), sedangkan variabel tergantungnya ( Y ) adalah Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.

#### **2. Definisi Konseptual.**

Definisi konseptual dari masing-masing variabel ini adalah sebagai berikut :

- a. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam waktu tertentu, dengan kualitas tertentu dengan pengusaannya sesuai

dengan *standart operating procedure (sop)* yang telah ditetapkan sebelumnya.

- b. Kemampuan kerja adalah tingkat kecakapan dan ketrampilan pegawai dengan menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki secara optimal untuk melaksanakan seluruh tugas dan pekerjaan yang dibebarkannya, sehingga pegawai tersebut secara sungguh-sungguh untuk menyelesaikannya dengan hasil yang optimal.
- c. Kejelasan peran adalah kondisi dimana seorang karyawan dapat menerima dan memahami dengan jelas semua perintah yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang memungkinkan untuk menimbulkan dorongan kepada seseorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 3. Definisi Operasional.

Definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Prestasi Kerja ( Y ) diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

##### a. Hasil Pekerjaan dari :

- Banyaknya sedikitnya pekerjaan yang dapat diselesaikan.

- Kecepatan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat mendesak.
  - Ketepatan pelaksanaan tugas sesuai dengan waktu dan metode yang telah ditentukan.
  - Banyak sedikitnya kesalahan dalam pelaksanaan kerja.
- b. Ketangguhan.
- Penguasaan dan pemahaman terhadap tugas pekerjaan.
  - Inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
  - Disiplin kerja.
- c. Tingkat Kesungguhan.
- Kesungguhan dalam melaksanakan tugas / pekerjaan.
  - Kesungguhan menggunakan alat kerja.
  - Memakai alat kerja yang tersedia.
- d. Komitmen.
- Komitmen terhadap organisasi.
  - Komitmen dengan pekerjaan.

## **2. Variabel Kemampuan kerja ( X1 ) .**

Variabel kemampuan kerja diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan komunikasi interpersonal.

- Kemampuan bekerja sama dengan orang lain.
- Kemampuan menerima informasi dan ide.
- Kemampuan menyampaikan informasi dan ide.
- Kemampuan menyampaikan dan menerima saran.
- Kemampuan menyampaikan pesan.

b. Kecakapan teknis meliputi:

- Kemampuan untuk menggunakan metode kerja.
- Kemampuan untuk menggunakan prosedur kerja.
- Kemampuan untuk menggunakan teknik-teknik ketrampilan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. Kecakapan konseptual meliputi:

- Kemampuan untuk mengetahui tingkat efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
- Kemampuan untuk merumuskan masalah dan mencari pemecahannya.
- Kemampuan menyusun konsep pekerjaan.

**3. Variabel Kejelasan Peran ( X2 ) diukur dengan indikator sebagai berikut:**

a. Kejelasan tanggung jawab.

- Kejelasan terhadap tugas yang dibebankan.
  - Kejelasan tanggung jawab terhadap atasan.
  - Kejelasan terhadap waktu pelaksanaan pekerjaan.
- b. Kejelasan akan wewenang yang dimiliki.
- Kejelasan tentang batasan wewenang yang dimiliki.
  - Kejelasan tingkat pemberinan tugas.
  - Kejelasan tingkat pertanggung jawaban.
- c. Kualifikasi pelaksana pekerjaan.
- Tingkat kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan.
  - Tingkat kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan.

**4. Variabel Motivasi Kerja ( X3 ) diukur dengan indikator sebagai berikut :**

- a. Kebutuhan akan prestasi.
- Adanya perasaan terikat dengan tugas yang dilakukannya.
  - Berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik.
  - Tanggap terhadap situasi yang sukar dan menantang.
  - Bekerja dengan baik ada batas waktu dan tantangan.
  - Keinginan besar untuk menerima tanggung jawab.
  - Menyusun standart prestasi kerja yang tinggi, dapat diukur dan dipenuhi.

- b. Kebutuhan akan bekerjasama / afiliasi.
  - Merasa tidak senang apabila sendirian.
  - Berinteraksi dengan pegawai lain dan bersahabat dengan pegawai baru.
  - Senang terlibat pekerjaan kelompok.
  - Berusaha keras terlibat secara emosional dengan atasannya.
- c. Kebutuhan akan berekspresi / Kekuasaan.
  - Senang berargumentasi yang baik.
  - Mencari posisi wewenang yang dapat memberikan perintah dari pada menerima perintah.
  - Berusaha mengambil alih wewenang.
  - Pentingnya simbol status untuk mempengaruhi orang lain.
  - Keinginan kuat untuk melakukan pekerjaan sendiri tanpa bantuan atau kerja sama dengan orang lain.

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

Data yang digunakan pada penelitian ini :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah secara langsung dengan cara penyebaran kuesioner atau angket dan wawancara.

2. Data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui pihak – pihak kedua, dari membaca buku, arsip maupun literatur lainnya yang berkenaan dengan dengan penelitian yang dilakukan.

#### F. INSTRUMEN PENELITIAN.

Instrumen yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner dan interview guide.

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

Populasi adalah merupakan keseluruhan item sampel yang dipilih (Paul Hague, 1995 : 64 ). Dengan demikian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai negeri sipil pada Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan teknik dalam pengambilan sampel, menurut Suharsimi (1993:120) untuk jumlah sampel besar atau lebih dari 100 responden dapat diambil antara 10% – 15% atau 20% - 25%. Sedangkan sampel di dalam penelitian ini diambil sebanyak 24% dari jumlah populasi 196 atau 48 responden, dengan teknik pengambilan sampelnya dilakukan secara *clusster rondom sampling*, artinya bahwa sample yang diambil berdasarkan pada tiap kelompok ( per sub Dinas dan Bagian ) secara acak, dimana subjek-subjek dalam populasi dianggap sama. Dalam penelitian ini, sebagai populasinya adalah seluruh staf / pegawai yang merupakan pegawai tetap Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.

Tehnik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Elemen Penelitian.

Merupakan satuan-satuan sampel yang ada dalam populasi, yaitu bagian / unit-unit terkecil yang kita amati karakter-karakternya. Sedangkan bagian terbesar sebagai elemen dalam penelitian ini seluruh Pegawai Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang meliputi Bagian Tata Usaha, Sub Dinas Pengembangan SDM, Sub Dinas Pemasaran Pariwisata, Sub Dinas Pengembangan Program, dan Sub Dinas Pengembangan Produk.

2. Sampling frame / kerangka sampel.

Kerangka sampel merupakan daftar unit-unit yang berada dalam populasi yang digunakan sebagai dasar penarikan sampel.

Tabel : 6  
Kerangka sampel yang digunakan.

NO	Bagian / Sub Dinas	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
1	Bagian Tata Usaha.	59	7
2.	Sub Dinas Pengembangan SDM	33	8
3.	Sub Dinas Pemasaran Pariwisata	37	12
4.	Sub Dinas Program	34	9
5.	Sub Dinas Pengembangan Produk	33	12
	Jumlah	196	48

Sumber: Dinas Priwisata Propinsi Jawa Tengah tahun 2001.

Dari pengambilan sampel sebanyak 48 ini akan dilakukan dengan tehnik acak / roudom sampling artinya bahwa setiap populasi yang akan dijadikan sampel memiliki kesempatan yang sama dan akan dilakukan dengan sistem pengundian.

3. Sampel fraction.

Sampel *fraction* merupakan pemecahan dari sampel frame yang akan diambil. Dalam penelitian ini yang akan dijadikan sampel adalah semua pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan sebagai staf / pegawai tetap pada Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah seluruhnya berjumlah 196 pegawai yang diambil 25 %.

4. Sampel Size.

Adalah besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data yang lebih representatif. Untuk menentukan besarnya sampel yang akan diambil penulis berpedoman pada pendapat Suharsimi (1993:120) untuk jumlah sampel besar atau lebih dari 100 responden dapat diambil antara 10% – 15% atau 20% - 25%. Sampel di dalam penelitian ini sebanyak 48 responden.

5. Tehnik Sampling.

Pengambilan sampel ini dilakukan secara cluster roudom sampling artinya bahwa sampel yang diambil pada tiap kelompok atau secara acak, dimana subjek-subjek dalam populasi dianggap sama.

Adapun caranya yaitu mengalikan jumlah pegawai pada tiap bagian atau subdin dengan angka 25% dengan pembulatan angka perhitungan yang jumlah totalnya tidak lebih dari jumlah sampel yang dapat merepresentasikan populasi penelitian.

#### H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.

Tehnik yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner, yaitu pertanyaan yang disusun secara tertulis yang langsung disediakan jawaban dalam bentuk pertanyaan yang tertutup dan terbuka diajukan kepada responden.
2. Wawancara, pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung untuk memperdalam kepada responden.
3. Observasi, mengumpulkan data dengan menggunakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil pengamatan terhadap gejala yang ada dapat menunjang penelitian ini.
4. Studi pustaka, hal ini dimaksudkan untuk mendatakan teori dan informasi yang berhubungan dengan materi penelitian, dengan mempelajari buku-buku, hasil laporan dan bahan referensi lainnya.

## H. TEKNIK ANALISA DATA.

Cara untuk mendapatkan data dilakukan dengan cara kuesioner dan wawancara. Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden / subyek penelitian yang bertujuan untuk mengungkapkan kondisi – kondisi subyek yang hendak diteliti. Daftar pertanyaan yang digunakan hanya meminta responden untuk memilih salah satu jawaban dari sekian banyak jawaban-jawaban (alternatif). Data yang dicari dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan dari responden yang meliputi :

*Data primer*, dimana data yang dihasilkan dari jawaban kuesioner dan wawancara yang ditransformasikan menjadi data kuantitatif. Alat ukur data primer dengan menggunakan *skala ordinal* dimana tingkat ukuran yang memungkinkan peneliti untuk mengurutkan jawaban respondennya dari tingkatan yang rendah ke tingkat yang paling tinggi menurut suatu atribut. Nilai jawaban yang diberikan sebanyak 4 (empat) skore dari sangat setuju, setuju, kurang setuju/ragu-ragu, dan tidak setuju dengan rating nilai sebagai berikut:

- Sangat setuju diberi rating 4.
- Setuju diberi rating 3.
- Kurang setuju/ragu-ragu diberi rating 2.
- Tidak setuju diberi rating 1.

*Data sekunder*, data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu yang diperoleh dari Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang meliputi antara lain;

kondisi umum, bagan struktur organisasi dan, literatur lainnya. Data sekunder pada umumnya lebih bersifat kualitatif, dimana data ini akan dianalisis secara deskriptif. Analisa data deskriptif ini dimaksudkan dalam rangka pengkayaan penelitian dengan tanpa melakukan pengujian. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis, faktual, akurat mengenai fakta – fakta yang ada dalam kaitannya penelitian ini.

Tahapan Analisa data yang dilakukan dengan cara melaksanakan pengumpulan, pemilahan dan pengolahan serta penganalisaan berbagai data baik yang bersifat kuantitatif (numerik) maupun kualitatif (non numerik). Teknis analisa data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Analisa kualitatif, dimana data yang diperlukan untuk menganalisa masalah dalam penelitian ini yang tidak diwujudkan dalam kuantitas.
2. Analisa kuantitatif, dimana analisa data yang digunakan terhadap data yang diperoleh dari wawancara dan daftar pertanyaan yang pembahasannya digunakan tehnik statistik.

Setelah semua kuesioner terkumpul, langka selanjutnya adalah pengolahan data hasil penelitian dilakukan dengan melalui 4 tahapan yaitu:

1. Editing, yaitu proses yang dilakukan setelah data terkumpul, untuk melihat apakah jawaban pada daftar pertanyaan telah terisi dengan lengkap atau belum.
2. Koding, yaitu suatu usaha untuk mengklasifikasikan jawaban responden menurut mecarnya untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.

3. Skoring, yaitu kegiatan yang berupa pemberian angka pada jawaban untuk mendapatkan data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesanya.
4. Tabulasi, yaitu pengelompokan atas jawaban dengan teliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlah sampai terwujud dalam bentuk tabel sehingga lebih mudah dimengerti.

Untuk melakukan analisis kuantitatif / pembuktian adanya hubungan antara variabel dilakukan dengan cara analisis dengan menggunakan rumus yang dipakai adalah :

1. Koefisien korelasi *rank kendall*. Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara X1 dengan X2 dengan Y atau ( variabel bebas dan variabel tergantung) dengan rumus T test.

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

Dimana :

T = Koefisien korelasi rank kendall antara Variabel X dengan Y.

S = Jumlah observasi untuk semua pasangan.

N = Banyaknya obyek atau individu yang diurutkan pada X dan Y.

Jika ternyata banyak nilai yang sama pada observasi X dan Y, maka digunakan rumus sebagai berikut:

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

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$ , t adalah banyaknya observasi berangka sama, dengan tiap kelompok angka yang sama pada variabel bebas (X).

$T_y = \frac{1}{2} (t-1)$ , t adalah banyaknya observasi berangka sama, dengan tiap kelompok angka yang sama pada variabel terikat (Y).

Sedangkan untuk menguji signifikan dengan menggunakan rumus *Z test*, karena N penelitian lebih besar dari 10. hal ini menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Z= nilai signifikan

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 1%, berarti sangat signifikan, hipotesa ditolak.
- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 5%, berarti signifikan, hipotesa ditolak.

c. Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikan 5%, berarti tidak signifikan, hipotesa diterima.

## 2. Koefisien Konkordasi Kendall.

Rumus ini digunakan dengan tujuan untuk menguji hipotesis tentang derajat asosiasi (tingkat hubungan semua variabel bebas dengan variabel terikat) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^2 (N - N) - K \sum T}$$

Dimana :

$W$  = Koefisien Konkordasi rank Kendall.

$S$  = Jumlah Kuadrat deviasi dari mean  $R_j$

$K$  = banyak himpunan rangking perjenjangan.

$N$  = banyaknya obyek atau individu yang diberi rangking.

$\Sigma$  = Jumlah harga  $T$  untuk semua rangking  $k$ .

dimana :

$$S = \sum R_j \left[ \begin{array}{c} R_j \\ \Sigma \\ N \end{array} \right]^2$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

$R_j$  = Jumlah rangking yang diberikan untuk tiap N obyek.

$T$  = korelasi.

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus  $W$  perlu dikorelasi sebagai berikut:

$t$  = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka dalam masing-masing rangking.

$T$  = Faktor Korelasi.

$\Sigma$  = mengarahkan kita menjumlahkan semua kelompok angka sama dalam masing – masing rangking.

Sedangkan untuk menguji signifikansi konkordasi kendall tersebut dengan chi square atau untuk menguji signifikansi koefisien konkordasi kendall tersebut perlu diadakan test dengan rumus sebagai berikut:

$$X^2 = (K - 1) W$$

Dimana:

$X^2$  = Chi Square.

$W$  = koefisien konkordasi kendall.

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga square dengan debitur =  $M-1$

- a. Jika  $X^2$  hitung,  $\geq X^2$  tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sbaliknya.

- b. Jika  $X^2$  hitung  $<$   $X^2$  tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

### 3. Koefisien 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 Ghazali, 2001:42-43) Atas dasar pertimbangan tersebut dalam menghitung koefisien determinasi penulis tidak menggunakan  $R^2$ , akan tetapi menggunakan *Adjusted R<sup>2</sup>*.

**I. JADWAL PENELITIAN.**

Tabel : 8

Jadual Pnenelitian

No.	Kegiatan	Waktu (minggu)	Bulan, Tahun	Keterangan
1.	Konsultasi	8	Nopember 2001 Desember 2001.	
2.	Survey Lapangan	3	Januari 2001	
3.	Pengolahan Data	2	Januari - Februari 2002	
4.	Penyusunan Tesis	3	Februari 2002	
5.	Ujian Tesis/Revisi	2	Maret 2002	

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

#### A. Sejarah

Pada dekade tahun 1975 perkembangan Sektor Pariwisata di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga dalam penataan, pengembangan dan pemasarannya telah ditetapkan adanya 10 Daerah Tujuan Wisata di Indonesia yang salah satunya adalah Propinsi Jawa Tengah. Dengan ditetapkannya Daerah Tujuan Wisata tersebut diatas agar pengelolaan kelembagaan sektor pariwisata di daerah dapat berjalan dengan baik, maka Pemerintah Pusat telah menyerahkan sebagian urusan Pemerintahan Pusat dalam bidang kepariwisataan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I. Melalui Presiden Republik Indonesia telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 1979 tentang penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan dalam Bidang Kepariwisataan Kepada Pemerintah Daerah Tingkat I. Adapun salah satu tujuan ditetapkan Peraturan tersebut adalah untuk meningkatkan usaha pengembangan kepariwisataan sebagai salah satu upaya untuk meratakan pendapatan dan pembangunan dalam rangka pengisian otonomi yang nyata, dinamis dan bertanggung jawab yang dapat menjamin perkembangan dan pembangunan Daerah.

Urusan bidang Pariwisata yang selama itu menjadi kewenangan Pemerintah Pusat diserahkan kepada Daerah Tingkat I meliputi 12 urusan yaitu :

UPT-PUSTAK-UNDIP

1. Urusan Obyek Wisata, sepanjang menurut perundang-undangan yang berlaku tidak menjadi urusan Pemerintah Pusat.
2. Urusan Pramuwisata.
3. Urusan Losmen.
4. Urusan penginapan Remaja.
5. Urusan Podok Wisata.
6. Urusan Perkemahan.
7. Urusan Rumah Makan.
8. Urusan Bar.
9. Urusan Mandala Wisata.
10. Urusan Usaha Kawasan Pariwisata.
11. Urusan Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum.
12. Urusan Promosi Pariwisata Daerah.

Jawa tengah yang memiliki potensi pariwisata yang sangat beraneka ragam dalam pengelolaan dilakukan oleh Direktorat Kepariwisataan sebagai Unit Kerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Propinsi Jawa Tengah nomor : Hukum. G.18/1971  
58/4/1.  
tanggal 15 Maret 1971. Lembaga ini merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah Pusat yang menangani masalah Kepariwisataan di Daerah Tingkat I. Dengan diterbitkannya PP nomor 24 tahun 1979 yaitu adanya penyerahan urusan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah di bidang Pariwisata, maka stutus Kantor Direktorat Kepariwisataan Propinsi Jawa Tengah berubah menjadi Kantor

Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah atau yang lebih dikenal dengan singkatan Diparda Jawa Tengah yang pembentukannya berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah nomor: 16 Tahun 1981 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pariwisata Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata saat itu antara lain; melaksanakan sebagian urusan rumah tangga Daerah di bidang Kepariwisata berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan oleh Gubernur Kepala Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Dinas Pariwisata mempunyai fungsi antara lain :

- a. Perumusan kebijakan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan serta prosedur perijinan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- b. Pelaksanaan, sesuai dengan tugas pokoknya dan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- c. Pengamanan dan pengendalian teknik atas pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- d. Pengurusan Tata Usaha Dinas Pariwisata.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah telah dilengkapi dengan susunan organisasi dengan jabatan

struktural yang terdiri dari 1 jabatan struktural eselon II-b, 6 jabatan struktural eselon III-b dan 20 jabatan struktural eselon IV-b seperti perincian berikut ini.

1. Kepala Dinas.
2. Bagian Tata Usaha:
  - a. Sub Bagian Umum.
  - b. Sub Bagian Kepegawaian.
  - c. Sub Bagian Keuangan.
  - d. Sub Bagian Perlengkapan.
  - e. Sub Bagian Efisiensi dan Tatalaksana.
3. Sub Dinas Sarana Wisata:
  - a. Seksi Losmen dan Rumah Makan.
  - b. Seksi Pramuwisata.
  - c. Seksi Bar, Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum.
4. SubDinas Obyek dan Kawasan Pariwisata:
  - a. Seksi Obyek Wisata.
  - b. Seksi Kawasan Pariwisata.
  - c. Seksi Aneka Wisata.
5. Sub Dinas Pemasaran Pariwisata:
  - a. Seksi Mandala Wisata.
  - b. Seksi Promosi Pariwisata.
  - c. Seksi Informasi Pemasaran Pariwisata.

6. Sub Dinas Penyuluhan Wisata:
  - a. Seksi Pendidikan dan Latihan Wisata.
  - b. Seksi Penyuluhan Wisata.
  - c. Seksi Sara Penyuluhan Wisata.
7. Sub Dinas Bina Program:
  - a. Seksi Perencanaan.
  - b. Seksi Pengendalian dan Evaluasi.
  - c. Seksi Penelitian dan Pengembangan.

Dalam perkembangan waktu berikutnya, pada tahun 1995 Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah mengalami perubahan Struktur Organisasi, dimana perubahan ini dalam rangka efisiensi dan pemangkasan jabatan struktural yang ada. Perubahan tersebut berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat I Propinsi Jawa Tengah nomor 14 tahun 1995 tanggal 21 Nopember 1995 tentang Organisasi dan Tatakerja Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, dengan susunan organisasinya sebagai berikut:

1. Kepala Dinas.
2. Bagian Tata Usaha .
  - a. Sub Bagian Umum.
  - b. Sub Bagian Perencanaan.
  - c. Sub Bagian Keuangan.
  - d. Sub Bagian Kepegawaian.
3. Sub Dinas Bina Obyek dan Daya Tarik Wisata.

- a. Seksi Obyek Wisata.
  - b. Seksi Atraksi Wisata.
  - c. Seksi Rekreasi dan Hiburan Umum.
4. Sub Dinas Bina Usaha Sarana Pariwisata.
- a. Seksi Akomodasi.
  - b. Seksi Rumah Makan dan Bar.
  - c. Seksi Lingkungan Pariwisata.
5. Sub Dinas Bina Pemasaran.
- a. Seksi Analisa Pasar.
  - b. Seksi Promosi.
  - c. Seksi Pelayanan Informasi.
6. Sub Dinas Bina Penyuluhan.
- a. Seksi Ketenagakerjaan.
  - b. Seksi Bimbingan Masyarakat.
  - c. Seksi Wisata Nusantara.

Sejak “Orde Reformasi” terjadi dengan ditandai diterbitkannya UU no. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, adanya penyerahan kewenangan yang sangat luas dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Hal ini juga akan mempengaruhi terjadi perubahan besar di tubuh birokrasi Pemerintah Daerah. Terbentuknya Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang baru merupakan penggabungan antara Kantor Wilayah Departemen Pariwisata, Seni dan Budaya Propinsi Jawa Tengah dengan Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang lama.

Pembentukan Dinas Pariwisata ini berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah nomor 7 tahun 2001 (Lembaran Daerah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001 Nomor 26).

#### **B. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah**

Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah merupakan unsur Dinas teknis yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Jawa Tengah yang kedudukannya sebagai berikut:

1. Dinas Pariwisata adalah unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang Kepariwisataaan.
2. Dinas Pariwisata dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Propinsi Jawa Tengah.

Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

1. Melaksanakan kewenangan desentralisasi di bidang Pariwisata yang diserahkan kepada Pemerintah Daerah.
2. Melaksanakan kewenangan di bidang Pariwisata yang bersifat lintas Kabupaten/Kota.
3. Melaksanakan kewenangan Kabupaten/Kota di bidang Pariwisata yang dikerjasamakan dengan atau diserahkan kepada Propinsi sesuai dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

4. Melaksanakan kewenangan dekonsentrasi yang dilimpahkan kepada Gubernur dan tugas pembantuan di bidang Pariwisata sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut diatas, Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pariwisata sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur.
2. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, pelaksanaan fasilitasi, monitoring, valuasi dan pelaporan di bidang Pariwisata.
3. Pelaksanaan fasilitasi pengembangan produk wisata.
4. Pelaksanaan penyelenggaraan pemasaran wisata.
5. Pelaksanaan pengkoordinasian dan kerjasama di bidang Kepariwisata.
6. Pelaksanaan pengembangan dan pengelolaan Kepariwisata.
7. Pelaksanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia pengelola Pariwisata.
8. Pelaksanaan fasilitasi pendayagunaan potensi sumber daya lokal.
9. Pelaksanaan pemberdayaan sumber daya masyarakat dan dunia usaha pariwisata.
10. Pelaksanaan pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat, organisasi dan tata laksana, serta umum dan perlengkapan.

### C. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah

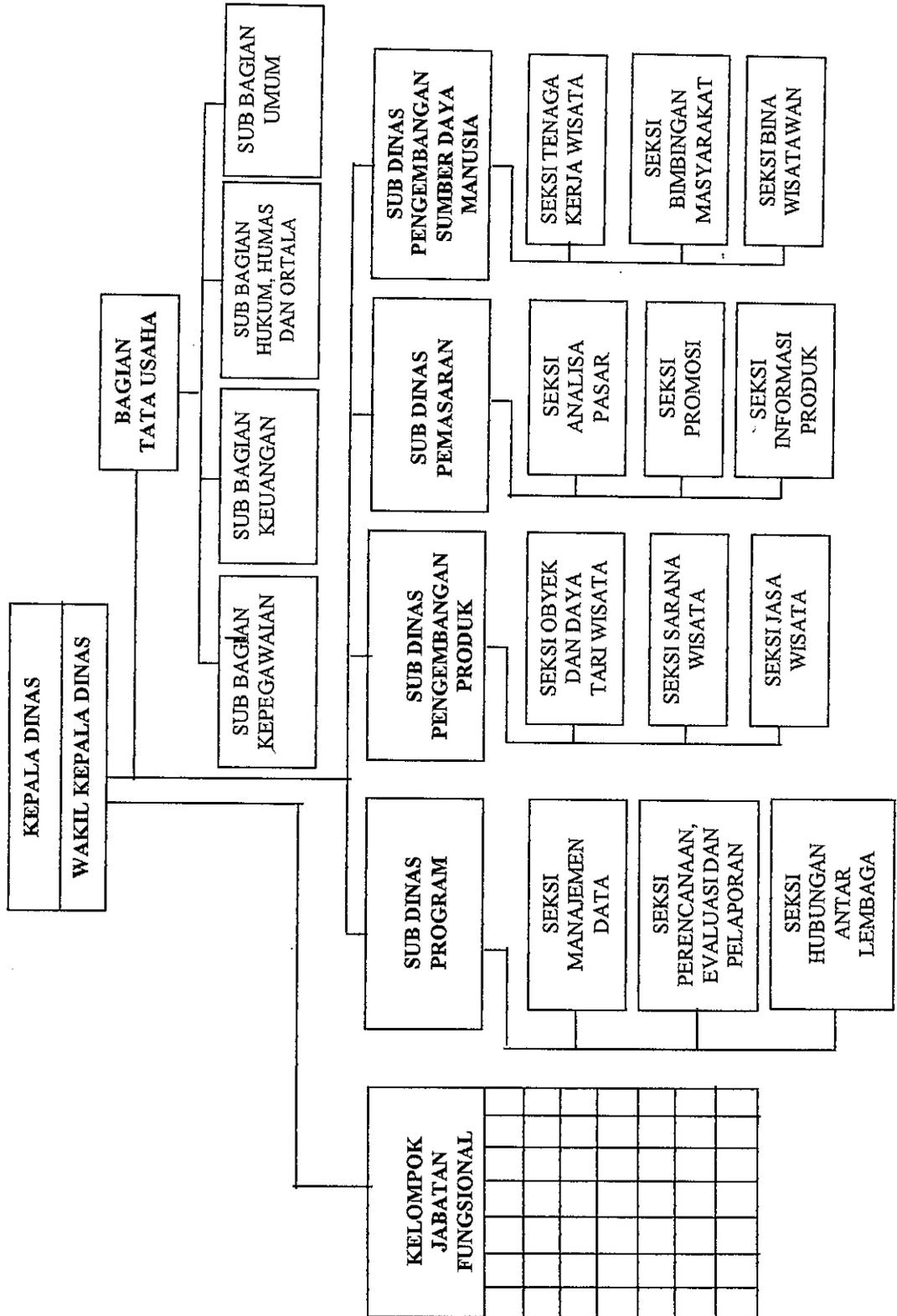
Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah nomor 7 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, bahwa susunan organisasi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

1. Kepala Dinas.
2. Wakil Kepala Dinas.
3. Bagian Tata Usaha, membawahkan:
  - a. Sub Bagian Kepegawaian.
  - b. Sub Bagian Keuangan.
  - c. Sub Bagian Hukum, Hubungan Masyarakat, Organisasi dan Tatalaksana.
  - d. Sub Bagian Umum.
4. Sub Dinas Program, membawahkan:
  - a. Seksi Manajemen Data.
  - b. Seksi Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan.
  - c. Seksi Hubungan Antar Lembaga.
5. Sub Dinas Pengembangan Produk, membawahkan:
  - a. Seksi Obyek dan Daya Tarik Wisata.
  - b. Seksi Sarana Wisata.
  - c. Seksi Jasa Wisata.
6. Sub Dinas Pemasaran, membawahkan:

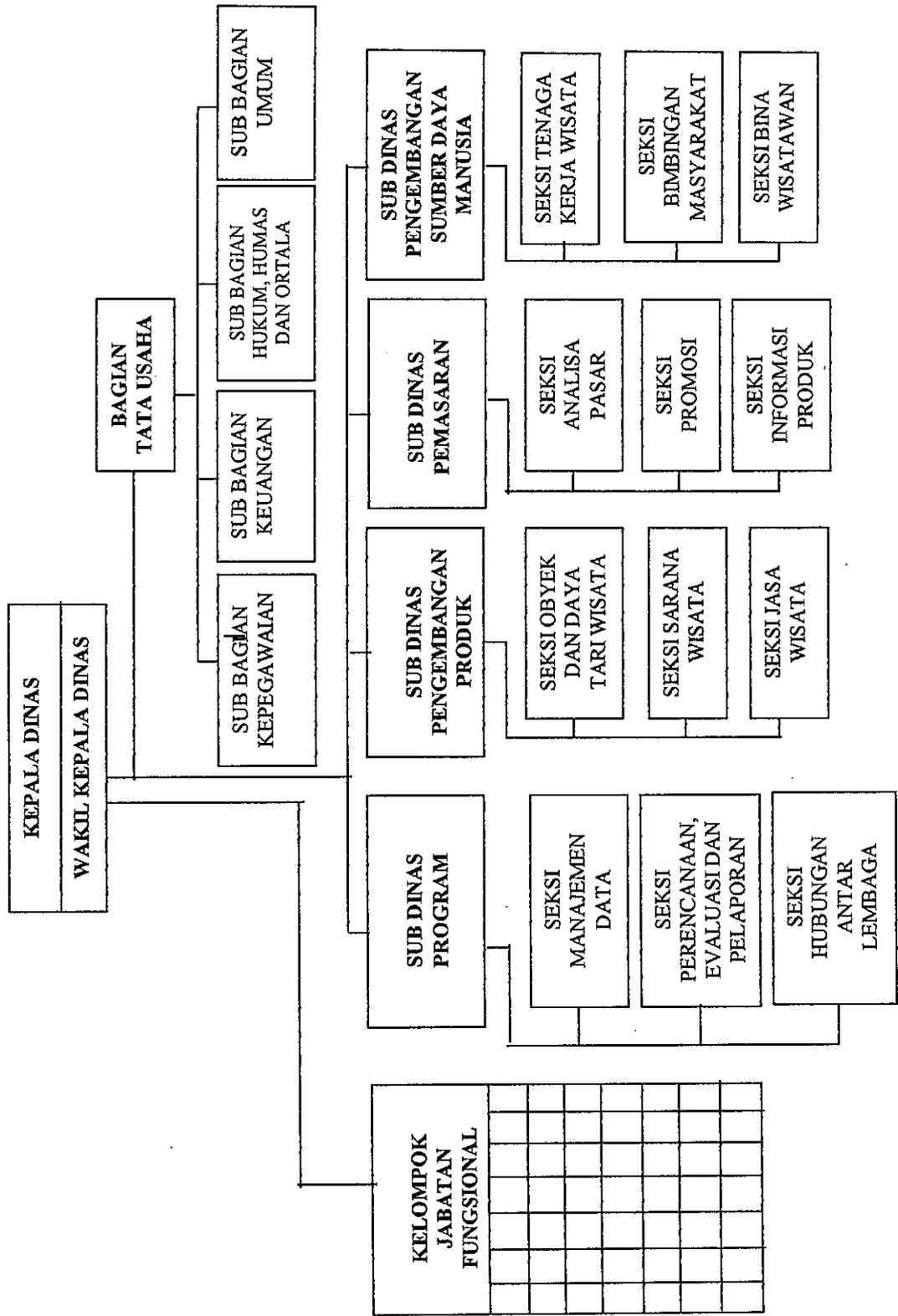
- a. Seksi Analisa Pasar.
  - b. Seksi Promosi.
  - c. Seksi Informasi Produk.
7. Sub Dinas Pengembangan Sumber Daya Manusia, membawahkan:
- a. Seksi Tenaga Kerja Wisata.
  - b. Seksi Bimbingan Masyarakat.
  - c. Seksi Binas Wisatawan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan organisasi Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut:

**BAGAN ORGANISASI  
DINAS PARIWISATA PROPINSI JAWA TENGAH**



**BAGAN ORGANISASI  
DINAS PARIWISATA PROPINSI JAWA TENGAH**



Sambil menunggu persetujuan penandatanganan oleh Gubernur Propinsi Jawa Tengah tentang penjabaran tugas dan fungsi Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, sesuai dengan susunan organisasi tersebut diatas, untuk lebih jelasnya berikut ini disampaikan uraian tugas masing-masing unit.

1. Kepala Dinas memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata.
2. Wakil Kepala Dinas mempunyai tugas mewakili Kepala Dinas dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pariwisata dan melaksanakan tugas sebagai Kepala Dinas apabila Kepala Dinas berhalangan kecuali penetapan kebijakan keuangan, kepegawaian, umum dan perlengkapan.
3. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, pelaporan pelaksanaan Bidang .Tata Usaha, pelaksanaan dan pelayanan administrasi kepegawaian, keuangan hukum, hubungan masyarakat, perpustakaan, organisasi dan tatalaksana dan umum, pelaksanaan dan pelayanan urusan rumah tangga dan perlengkapan di lingkungan Dinas Pariwisata. Untuk melaksanakan tugas tersebut Bagian Tata Usaha membawahi 4 (empat) Sub Bagian yaitu :
  - a. Sub Bagian Kepegawaian.
  - b. Sub Bagian Keuangan.
  - c. Sub Bagian Huku, Hubungan Masyarakat, Organisasi dan Tatalaksana.
  - d. Sub Bagian Umum.

4. Sub Dinas Program mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan kebijakan teknis, koordinasi kebijakan teknis, rencana dan program, pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang Pariwisata, pelaksanaan sistem informasi, pemantauan dan evaluasi, pelaporan pelaksanaan, fasilitasi bidang manajemen data, perencanaan, evaluasi dan pelaporan serta hubungan antar lembaga. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sub Dinas Program membawahkan 3 (tiga) seksi yaitu :
  - a. Seksi Manajemen Data.
  - b. Seksi Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan.
  - c. Seksi Hubungan Antar Lembaga.
5. Sub Dinas Pengembangan Produk mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan dan program, pelaporan, pelaksanaan bidang pengembangan produk, pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis, fasilitasi, pemantauan dan evaluasi bidang obyek dan daya tarik wisata, sara wisata dan jasa wisata. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sub Dinas Pengembangan Produk membawahkan 3 (tiga) seksi yaitu :
  - a. Seksi Obyek dan Daya Tarik Wisata.
  - b. Seksi Sarana Wisata.
  - c. Seksi Jasa Wisata.
6. Sub Dinas Pemasaran mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan dan program kerja, pelaporan, pelaksanaan bidang pemasaran, pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis, fasilitasi, pemantauan dan evaluasi bidang

analisa pasar, promosi dan informasi produk. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sub Dinas Pemasaran membawahkan 3 (tiga) seksi yaitu :

- a. Seksi Analisa Pasar.
- b. Seksi Promosi.
- c. Seksi Informasi Produk.

7. Sub Dinas Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, pelaporan, pelaksanaan bidang pengembangan sumber daya manusia, pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis, fasilitasi, pemantauan dan evaluasi bidang Tenaga Kerja Wisata, Bimbingan Masyarakat dan Bina Wisatawan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sub Dinas Pengembangan Sumber Daya Manusia membawahkan 3 (tiga) seksi yaitu :

- a. Seksi Tenaga Kerja Wisata.
- b. Seksi Bimbingan Masyarakat.
- c. Seksi Bina Wisata.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. HASIL PENELITIAN.**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian tentang pengaruh Kemampuan, Kejelasan Peran dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja di lingkungan Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, observasi dan wawancara. Ketiga metode tersebut digunakan secara terpadu sehingga dalam menganalisis data yang dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat dan jelas dalam melakukan analisisnya. Sebelum disampaikan analisis hasil penelitian dan pembahasan lebih lanjut dari hasil penelitian, berikut ini disajikan tentang identitas responden.

#### **1. IDENTITAS RESPONDEN**

Dalam penelitian ini yang dijadikan responden sebanyak 48 orang pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, dengan identitas sebagai berikut:

Usia responden dalam hal ini pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah berkisar antara 30 tahun sampai dengan 46 tahun. Dari jumlah responden tersebut 95,83% atau 46 orang merupakan kelompok usia produktif pada umumnya untuk pekerjaan yang memerlukan ketahanan

fisik dan kecepatan bertindak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini.

Tabal : 9 Pegawai Menurut Umur

Golongan Umur	Frekuensi	Persentase
30-35 th	7	14,6
36-40 th	9	18,8
41-45 th	16	33,3
46-50 th	14	29,2
51-56 th	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan I - b.

Jika dilihat dari tabel 10 dibawah ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah dilihat dari sisi jenis kelamin nampaknya antara pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan agak berimbang. Dimana 56,3% atau 27 orang berjenis kelamin laki-laki dan 43,8% atau 21 orang berjenis kelamin perempuan, hal ini nampaknya tidak akan menimbulkan bias *gender*. Mengingat jenis pekerjaan yang ada pada Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah secara fisik maupun psikis dikerjakan oleh laki-laki maupun perempuan sama saja, artinya di lingkungan Dinas Pariwisata tidak ada pekerjaan yang membutuhkan spesialisasi pekerjaan yang mengarah pada jenis kelamin atau gender.

Tabel: 10 Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
laki-laki	27	56,3
Perempuan	21	43,8
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan I - c.

Komposisi tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah sebagian besar berpendidikan SLTA 56,3% atau 27 orang, 18,8% nya atau sebanyak 9 orang berpendidikan D III / Sarjana Muda, sedangkan yang berpendidikan sarjana sebanyak 18,8% atau 9 orang dan 6,3% atau 3 orang berpendidikan SLTP. Pada tabel 11 dibawah ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah lebih banyak didominasi oleh tenaga pelaksana yaitu mereka yang berpendidikan sarjana muda atau D III kebawah sebanyak 39 orang atau 81,25%. Kecuali itu juga bisa diketahui bahwa dari 48 responden ada 2 orang yang berpendidikan SLTA, tetapi mereka pada saat masuk kerja menggunakan ijasa setingkat SLTP. Hal ini akan terlihat pada pangkat golongan pegawai yang menduduki golongan II/a sbanyak 5 orang atau setidaknya ada 2 orang pegawai yang baru masuk dengan ijasa SLTA.

Tabel : 11 Pendidikan Pegawai.

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTP	3	6,3
SLTA	27	56,3
D3/SM	9	18,8
Sarjana	9	18,8
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. I – d.

Pangkat dan golongan pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan sangat bervariasi, artinya bahwa pangkat atau golongan pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah berada pada tingkat golongan ruang pengatur muda ( II/a ) sampai dengan golongan ruang penata tingkat I ( III/d ). Akan tetapi pegawai yang lebih banyak menduduki pangkat Pengatur Muda tk. I ( III/b) sebanyak 22,9% atau 11 orang dan yang berpangkat Pengatur ( III/c) sebanyak 22,9 % atau 11

orang, sedangkan yang menduduki pangkat paling tertinggi dalam penelitian ini sebanyak 8,3% atau 4 orang yang menduduki pangkat golongan pengatur tk. I ( III/d) dan pegawai yang paling sedikit mendudki pangkat golongan II/c sebanyak 4,2% atau 2 orang. Untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini.

Tabel: 12 Pangkat/Golongan

Tingkat Golongan	Frekuensi	Persentase
II/a	5	10,4
II/b	3	6,3
II/c	2	4,2
II/d	5	10,4
III/a	7	14,6
III/b	11	22,9
III/c	11	22,9
III/d	4	8,3
Jumlah	48	100,0

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1-e.

## 2. PRESTASI KERJA

### a. Hasil Pekerjaan.

Perlu ada kesamaan pemahaman dalam penentuan rencana kerja dan kesesuaian hasil pekerjaan, hal ini merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan prestasi kerja bagi pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menyatakan 25 orang atau 52,2% menyatakan sesuai dengan yang direncanakan yang ditetapkan. Hal ini lebih disebabkan karena volume kegiatan tiap seksi / subag tetap sedangkan jumlah pegawai untuk tiap subag / seksi bertambah lebih banyak, akan tetapi terdapat 16,7% atau 8 orang yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Hal ini lebih diakibatkan karena adanya perubahan STOK yang baru dan terjadi mutasi internal.

Tabel : 13 Jumlah pekerjaan sesuai rencana

Hasil Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	-	-
Sesuai	25	52,1
Kurang sesuai	15	31,3
Tidak sesuai	8	16,7
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1

Dari data yang terkumpul mengenai kuantitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai Dinas Pariwisata menunjukkan bahwa yang menyatakan hasil pekerjaan sama 33,3%, yang menyatakan lebih sedikit 16,7% dan hasil pekerjaan yang dihasilkan paling sedikit 16,7% sedangkan yang lebih banyak hanya 18,8% saja. Adanya pegawai yang menyatakan hasil pekerjaan dibawah yang selama ini mereka lakukan lebih diakibatkan adanya jumlah staf setiap kelompok pada seksi / subag lebih banyak,

sedangkan mereka yang menyatakan pekerjaan lebih banyak dari semula lebih diakibatkan adanya penguasaan pekerjaan yang sifatnya cukup sulit dan adanya pembagian pekerjaan yang kurang seimbang dari atasan lihat tabel 14 dibawah ini.

Tabel : 14 Kuantitas jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat sedikit	8	16,7
Lebih sedikit	15	31,3
Sama	16	33,3
Lebih banyak	9	18,8
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 2

Tabel 15 merupakan gambaran tentang kualitas hasil pekerjaan pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.

Tabel : 15 Kualitas Hasil pekerjaan

Kualitas pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Lebih baik	14	29,2
Sama	25	52,1
Kurang baik	8	16,7
Sangat kurang baik	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 3

Hasil penelitian terhadap kualitas hasil pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 2,1% yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dirasakan sangat kurang baik. 16,7% yang menyatakan kurang baik dan yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan sama saja adalah 52,1%. Sementara pegawai yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka dimana lebih baik adalah 29,2%. Distribusi diatas telah

memberikan gambaran bahwa banyak pegawai yang menyatakan sama saja. Hal ini terjadi dikarenakan adanya sistem kepegawaian yang sudah baku, dimana pegawai yang memiliki kemampuan yang lebih baik dan pegawai yang malas dalam perlakuan kenaikan pangkat akan diperlakukan sama. Adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Tabel : 16 Usaha peningkatan mutu pekerjaan

Usaha Peningkatan Mutu pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat berusaha	12	25,0
Berusaha	35	72,9
Kurang berusaha	1	2,1
Tidak berusaha	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 4.

Hasil penelitian terhadap usaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang memiliki kemauan sangat tinggi untuk berusaha 25,0%. Yang menyatakan berusaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan sebanyak 72,9%, sedangkan yang menyatakan tidak berusaha hanya 2,1%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa sebanyak 97,9% pegawai Dinas Pariwisata memiliki kemauan untuk selalu berusaha meningkatkan mutu pekerjaan yang mereka hasilkan.

Tabel : 17 Kemampuan penyelesaian pekerjaan

Penyelesaian pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat mampu	1	2,1
Mampu	45	93,8
Kurang mampu	2	4,2
Tidak mampu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 5

Hasil penelitian terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa 2,1% yang menyatakan sangat mampu dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sedangkan pegawai yang merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sebanyak 93,8%, dan sebanyak 4,2% menyatakan kurang mampu dan tidak terdapat pegawai yang tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan pegawai disini lebih ditujukan pada pekerjaan yang bersifat rutinitas, yang setiap saat secara berkala menjadi tugas mereka.

Tabel : 18 Kemampuan penyelesaian kerja sendiri

Penyelesaian Kerja sendiri	Frekuensi	Persentase
Sangat mampu	-	-
Mampu	35	72,9
Kurang mampu	12	25,0
Tidak mampu	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 6

Hasil penelitian terhadap kemampuan menyelesaikan kerja sendiri menunjukkan bahwa terdapat 72,9% mampu menyelesaikan kerja sendiri yang menyatakan kurang mampu sebanyak 25%. Yang menyatakan tidak mampu hanya 2,1% sedangkan yang menyatakan sangat mampu dalam menyelesaikan sendiri pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup lama memiliki kemandirian untuk menyelesaikan pekerjaan secara individu. Kecuali itu perlu adanya arahan dan bimbingan dari atasan dan lingkungan kerja mereka untuk mendorong kepada pegawai yang belum memiliki kemampuan pekerjaan secara sendirian, hal perlu dilakukan agar tidak terjadi ketergantungan dalam penyelesaian pekerjaan.

Tabel : 19 Kepuasan terhadap hasil pekerjaan

Kepuasan Hasil kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat puas	-	-
Puas	18	37,5
Kurang puas	28	58,3
Tidak Puas	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 7.

Dari tabel 19 didapat gambaran bahwa hasil penelitian terhadap kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai oleh pegawai Dinas Pariwisata menunjukkan bahwa 37,5% merasa puas terhadap pekerjaan yang dihasilkan. Yang menyatakan kurang puas sebanyak 58,3% dan yang menyatakan tidak puas terhadap hasil kerja yang dicapai selama ini sebanyak 4,2%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa nampaknya dengan adanya penataan pegawai dalam rangka pelaksanaan SOTK baru telah memberikan dampak rasa ketidak puas terhadap

pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai Dinas Pariwisata cenderung memilih kondisi yang statis / tidak ada perubahan terhadap kondisi kerja.

Tabel : 19 Kesesuaian dgn standar kerja

Kesesuai standar kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	1	2,1
Sesuai	30	62,5
Kurang Sesuai	16	33,3
Tidak sesuai	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 8

Hasil penelitian terhadap kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh kantor Dinas Pariwisata menyatakan bahwa 2,1% telah menyatakan sangat sesuai. Yang menyatakan sesuai dengan hasil kerja yang dicapai oleh kantor Dinas Pariwisata menyatakan 62,5% sesuai, sedangkan yang menyatakan kurang sesuai sebanyak 33,3% dan yang menyatakan tidak sesuai sebanyak 2,1% atau 1 orang. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa pimpinan dalam menentukan kuantitas yang bersifat kolektif / organisasi nampaknya kurang memperhatikan kemampuan pegawai yang ada, atau setidaknya dalam menentukan standart kerja terlalu tinggi. Mengingat banyak pegawai yang sudah menduduki pangkat puncak biasanya agak apatis terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Tabel : 20 Tingkat kerja mendadak

Tingkat kerja mendadak	Frekuensi	Persentase
Sangat sering	1	2,1
Sering	12	25,0
Pernah	27	56,3
Tidak pernah	8	16,7
jumlah	48	100,00

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 9.

Tabel 20 merupakan distribusi hasil penelitian tentang tingkat keseringan pegawai mendapat tugas yang sifatnya mendadak. Hasil penelitian yang didapat menyatakan bahwa pegawai yang sering mendapat tugas mendadak 2,1%. Sering mendapat tugas mendadak sebanyak 25% sedangkan yang kadang-kadang / pernah mendapatkan tugas mendadak 56,3% dan pegawai yang tidak pernah sama sekali mendapatkan tugas mendadak 16,7%. Kondisi diatas mencerminkan bahwa pimpinan / pemberi tugas kurang memperhatikan faktor waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Atau barangkali sistem pendistribusi pekerjaan yang kurang cepat, sehingga disatu sisi mestinta pekerjaan bisa dikerjakan disilain tugas tersebut belum sampai pada staf pelaksana.

Tabel : 21 Usaha menghadapi tugas mendadak

Usaha menghadapi tugas mendadak	Frekuensi	Persentase
Sesuai metode	-	-
Tanpa metode	3	6,3
Santai saja	6	12,5
Dibiarkan saja	39	81,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 10

Dari hasil penelitian terhadap usaha pegawai dalam menghadapi tugas mendadak menunjukkan bahwa terdapat 6,3% yang menyatakan bahwa dalam menghadapi tugas mendadak pegawai berusaha menyelesaikan tugas tanpa memperhatikan metode yang telah ditetapkan. 12,5% yang menyatakan bahwa dalam menyelesaikan tugas yang sifatnya mendadak santai saja, sedangkan 81,3% menyatakan pekerjaan yang sifatnya mendadak yang dibebankan kepada dibiarkan begitu saja. Distribusi diatas telah memberikan gambaran bahwa tingkat pemahaman pegawai terhadap metode kerja yang ditetapkan oleh Dinas Pariwisata kurang dipahami, sehingga dalam melaksanakan tugas yang sifatnya mendadak mereka menyelesaikan menurut cara mereka sendiri. Sebagai contoh dalam pengamatan sering seorang pegawai jika disuruh untuk menyelesaikan konsep surat yang harus ditanda tangani oleh Kepala Dinas sering tidak dimintakan paraf terlebih dulu kepada eselon dibawahnya yang memiliki keterkaitan dengan penugasan tersebut.

Tabel : 22 Kecukupan waktu penyelesaian kerja

Kecukupan waktu	Frekuensi	Persentase
Sangat cukup	8	16,7
Cukup	40	83,3
Kurang cukup	-	-
Tidak cukup	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 11

Hasil penelitian terhadap kecukupan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 16,7% yang menyatakan sangat cukup waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan 83,3 menyatakan cukup waktu. Distribusi diatas menunjukkan bahwa pegawai dinas Pariwisata propinsi Jawa Tengah tidak pernah menunda pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Tabel : 23 Tingkat melakukan kesalahan

Tingkat melakukan kesalahan	Frekuensi	Persentase
Sangat sering	-	-
Sering	2	4,2
Kadang-kadang	43	89,6
Tidak pernah	3	6,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : dilah dari jawaban pertanyaan no. 12

Tingkat keseringan pegawai Dinas Pariwisata melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 4,2% sering melakukan kesalahan. Yang menyatakan kadang-kadang melakukan kesalahan sebanyak 89,6%. Sedangkan pegawai yang tidak pernah melakukan kesalahan dalam tugasnya sebanyak 6,3% atau 3 orang saja.

#### b. Ketangguhan

Tabel : 24 Pemahaman seluk beluk pekerjaan

Pemahaman pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat memahami	-	-
Memahami	33	68,8
Kurang memahami	15	31,3
Tidak memahami	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 13

Berdasarkan penelitian terhadap pemahaman seluk beluk pekerjaan yang dikerjakan saat dilakukan penelitian menyatakan bahwa terdapat 68,8% yang menyatakan bahwa pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah telah memahami seluk beluk pekerjaan yang saat ini menjadi

tanggung jawabnya, sedangkan 31,3% menyatakan kurang memahami terhadap seluk beluk pekerjaan yang sekarang mereka kerjakan. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa dengan dilakukannya penempatan pegawai sehubungan dengan adanya SOTK yang baru kemampuan pegawai untuk beradaptasi di lingkungan kelompok kerja yang baru nampaknya kurang siap. Nampaknya pegawai Dinas Pariwisata lebih menyukai sikap keamanan bekerja dibanding dengan adanya perubahan-perubahan baru yang terjadi.

Tabel : 25 Usaha penyelesaian kesulitan kerja

Penyelesaian kesulitan kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat Berusaha	10	20,8
Berusaha	38	79,2
Kurang berusaha	-	-
Tidak berusaha	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 14

Hasil penelitian terhadap usaha penyelesaian kesulitan kerja yang dialami pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat 20,8% yang menyatakan bahwa mereka setiap menghadapi kesulitan dalam bekerja sangat berusaha untuk menyelesaikannya, sedangkan 79,2% menyatakan berusaha. Distribusi atas menunjukkan bahwa kurangnya keseriusan pegawai untuk memecahkan kesulitan yang mereka hadapi, hal muncul akibat adanya pola pembinaan pegawai yang terlalu berpedoman secara normatif saja dan penerapan *reward* dan *phunishment* yang kurang jelas.

Tabel : 26 Terlambat kerja

Keterlambatan masuk kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	8	16,7
Kadang-kadang	39	81,3
Sering	1	2,1
Selalu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 15

Hasil penelitian terhadap kedisiplinan ( keterlambatan masuk kerja) Pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat 16,7% yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah terlambat dalam masuk kerja. Yang menyatakan kadang-kadang sering terlambat masuk kerja sebanyak 81,3%, sedang 2,1% menyatakan sering terlambat. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa kedisiplinan masuk kerja pegawai nampak rendah, hal ini lebih disebabkan bahwa letak Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah tidak dijangkau / dilayani trayek angkutan umum. Kondisi ini yang membuat pegawai sering terlambat karena menunggu “tunutan” ( jawa ) dari teman yang lain.

Tabel : 27 Jam masuk kerja

Jam masuk kerja	Frekuensi	Persentase
06.00	3	6,3
07.00	45	93,8
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 16

Hasil penelitian terhadap jam masuk kerja pegawai menunjukkan bahwa terdapat 6,3% yang masuk kerja jam 06.00 Wib dan 93,8% masuk

kerja jam 07.00 wib. Hal ini sesuai dengan jam masuk kerja yang telah ditetapkan oleh Kepala Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah.

Tabel : 28 Jam pulang kerja

Jam pulang kerja	Frekuensi	Persentase
13.00	1	2,1
14.00	2	4,2
15.00	29	60,4
16.00	14	29,2
17.00	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 17

Berdasarkan hasil penelitian terhadap jam pulang kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa 66,7% mereka pulang lebih awal dari jam pulang kerja yang ditetapkan oleh kepala Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah bahwa jam pulang kantor 15.30 Wib. Sedangkan 33,4% menyatakan pulang kerja diatas jam 15.30 wib.

Tabel : 29 kehadiran tepat waktu

Kehadiran tepat waktu	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	9	18,8
Seringkali	20	41,7
Selalu	19	39,6
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 18

Hasil penelitian terhadap kehadiran ketepatan waktu menunjukkan bahwa terdapat 18,8% yang menyatakan kadang-kadang hadir tepat waktu,

sedangkan yang menyatakan seringkali hadir tepat waktu 41,7%. Pegawai yang menyatakan selalu datang tepat waktu terdapat 36,6%.

### c. Tanggungjawab

Tabel : 30 Tingkat kesungguhan dalam kerja

Tingkat kesungguhan bekerja	Frekuensi	Persentase
Selalu	38	79,2
Seringkali	6	12,5
Kadang-kadang	4	8,3
Tidak pernah	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 19

Hasil penelitian terhadap memiliki rasa kesungguhan dalam melaksanakan kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menyatakan bahwa 79,2% mereka selalu bersungguh-sungguh. 15,5% menyatakan seringkali bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan 8,3% mereka menyatakan kadang-kadang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel : 31 tingkat menggunakan alat kerja

Tingkat penggunaan alat kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	1	2,1
Kadang-kadang	6	12,5
Seringkali	11	22,9
Selalu	30	62,5
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 20

Pegawai yang sering menggunakan alat kerja berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat 21,1% menyatakan tidak pernah menggunakan alat kerja. 12,5% menyatakan kadang-kadang menggunakan alat kerja, sedangkan 22,9% menyatakan sering menggunakan alat kerja. Pegawai yang menyatakan selalu menggunakan alat kerja sebanyak 62,5%. Distribusi diatas menunjukkan gambaran bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai Dinas Pariwisata sebagian besar menggunakan peralatan kerja baik yang berupa perangkat keras seperti komputer, mesin ketik, kalkulator maupun perangkat lunak petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis dan peraturan lainnya.

Tabel : 32 Kesesuaian alat dengan keahlian

Kesesuaian alat kerja dengan keahlian	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	1	2,1
Kadang-kadang	17	35,4
Seringkali	17	35,4
Selalu	13	27,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 21

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah yang menyatakan bahwa adanya kesesuaian penggunaan alat dengan keahlian yang dimiliki menunjukkan bahwa 2,1% telah menyatakan tidak sesuai. 35,4% menyatakan kadang-kadang dan sering sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. Sedang yang menyatakan selalu sesuai dengan keahlian yang mereka miliki sebanyak 27,1%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa alat-alat kerja yang disediakan oleh kantor menunjukkan kesesuaian dengan keahlian yang dimiliki karyawannya.

Tabel : 33 Kemampuan menyelesaikan tugas dengan alat

Penyelesaian pekerjaan dengan alat kerja	Frekuensi	Persentase
Kurang baik	1	2,1
Baik	46	95,8
Sangat baik	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 22

Hasil penelitian terhadap kemampuan menggunakan alat untuk menyelesaikan tugas dengan baik menunjukkan bahwa terdapat 2,1% kurang baik, sedangkan 95,8% menyatakan baik. Sebanyak 2,1% menyatakan sangat baik.

#### d. Komitmen

Tabel 34 : Persetujuan visi misi dpt mencapai optimal

Persetujuan Visi dan Misi Kantor	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	7	14,6
Setuju	41	85,4
Kurang setuju	-	-
Tidak setuju	-	-
jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 23

Hasil penelitian terhadap pernyataan visi dan misi organisasi dapat tercapai secara optimal menunjukkan bahwa terdapat 85,4% menyatakan setuju sedangkan 14,6% menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan visi dan misi yang dicanangkan oleh Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah. Distribusi tersebut diatas memberikan gambaran bahwa

penentuan visi dan misi oleh Kantor Dinas Pariwisata nampaknya telah dibahas secara terbuka dan melibatkan semua pegawai yang ada.

Tabel : 35 Persetujuan bahwa anggota memiliki komitmen

Persetujuan komitmen	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	1	2,1
Kurang setuju	2	4,2
Setuju	34	70,8
Sangat setuju	11	22,9
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 24

Hasil penelitian terhadap persetujuan bahwa setiap pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah memiliki komitmen untuk meningkat prestasi kerja pegawai baha terdapat 2,1% yang menyatakan tidak setuju. 4,2% menyatakan kurang setuju. Sedangkan pegawai yang memiliki komitmen setuju untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai sebanyak 70,8%, sedangkan yang menyatakan sangat setuju dengan komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja sebanyak 22,9%.

### 3. KEMAMPUAN KERJA

#### a. Kemampuan Komunikasi Interpersonal

Tabel : 36 Kemampuan memecahkan konflik

Kemampuan memecahkan konflik	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	1	2,1
Kurang mampu	10	20,8
Mampu	37	77,1
Sangat mampu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 25

Hasil penelitian tentang kemampuan komunikasi memecahkan konflik menunjukkan bahwa terdapat 2,1% yang menyatakan bahwa tidak mampu untuk memecahkan konflik dan yang menyatakan kurang mampu dalam memecahkan konflik terdapat 20,8%, sedangkan 77,1% menyatakan mampu memecahkan konflik dalam komunikasi interpersonalnya. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa interaksi interpersonal yang ada di lingkungan Kantor Dinas Pariwisata cukup harmonis, walaupun dilakukan penggabungan dari dua institusi pusat dan daerah.

Tabel : 37 Kemampuan dalam kerja sama

Kemampuan kerja sama	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	3	6,3
Mampu	42	87,5
Sangat mampu	3	6,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 26

Dari hasil penelitian tentang kemampuan komunikasi dalam bekerja sama menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pariwisata memiliki kemampuan untuk bekerja sama antara pegawai yang satu dengan yang lainnya diatas rata-rata yaitu 87,5%. Pegawai yang kurang mampu dalam bekerja sama terdapat 6,3% saja, sedangkan pegawai yang sangat mampu bekerja sama dengan pegawai lainnya terdapat 6,3%. Distribusi diatas menunjukkan adanya jalinan kerja sama yang erat diantara pegawai dalam pencapaian hasil pekerjaan yang dengan melakukan kerja sama secara maksimal.

Tabel : 38 Kemampuan dalam menerima ide

Kemampuan dalam menerima ide	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	3	6,3
Mampu	44	91,7
Sangat mampu	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 27

Hasil penelitian terhadap kemampuan komunikasi dalam menerima ide menyatakan bahwa terdapat 6,3% yang menyatakan bahwa mereka kurang mampu dalam menerima ide. 91,7% yang menyatakan bahwa mereka mampu menerima ide yang disampaikan oleh pegawai lainnya, sedangkan pegawai yang merasa sangat mampu untuk menerima ide dari pegawai lain terdapat 2,1%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah memiliki toleransi yang sangat tinggi terhadap pendapat pegawai lainnya.

Tabel : 39 Kemampuan komunikasi menyampaikan ide

Kemampuan menyampaikan ide	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	11	22,9
Mampu	37	77,1
Sangat mampu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 28.

Sebagian besar ( 77,1% ) pegawai Dinas Pariwisata menyatakan bahwa mereka menyatakan memiliki kemampuan untuk menyampaikan ide / informasiantar pegawai atau kepada atasannya dan terdapat 22,9% pegawai menyatakan kurang mampu dalam menyampaikan ide / informasi yang mereka miliki. Kondisi ini menggambarkan bahwa masih perlunya dilakukan komunikasi dua arah yang serasi antara atasan dan bawahan.

Tabel : 40

Kemampuan komunikasi menyampaikan/menerima saran

Kemampuan menyampaikan saran	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	5	10,4
Mampu	43	89,6
Jumlah	-	-
jumlah	48	

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 29

Hasil penelitian tentang kemampuan komunikasi menyampaikan dan menerima saran menunjukkan bahwa terdapat 10,4% yang menyatakan bahwa mereka kurang mampu berkomunikasi dalam menyampaikan dan menerima saran. Terdapat 89,6% pegawai menyatakan bahwa mereka mampu berkomunikasi dalam menyampaikan dan menerima saran. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan untuk berkomunikasi timbal balik diantara pegawai cukup baik.

Tabel : 41 Kemampuan komunikasi menyampaikan pesan

Kemampuan menyampaikan pesan	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	4	8,3
Mampu	42	87,5
Sangat mampu	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 30.

Tingkat kemampuan komunikasi menyampaikan pesan pegawai Dinas Pariwisata sebagian besar mampu yaitu 87,5%, sedangkan 4,2% sangat mampu dalam menyampaikan pesan. Terdapat 8,3% pegawai yang

kurang mampu untuk komunikasi dalam menyampaikan pesan. Kemampuan ini tampaknya muncul program kegiatan Dinas Pariwisata lebih bersifat pembinaan atau penyampaian pesan / penyuluhan.

#### b. Kemampuan Teknis

Tabel : 42 Kemampuan menggunakan metode kerja

Penggunaan metode kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	2	4,2
Mampu	46	95,8
Sangat mampu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 31

Hasil penelitian terhadap kemampuan menggunakan metode kerja menunjukkan bahwa terdapat 4,2% yang menyatakan bahwa kurang mampu dalam menggunakan metode kerja, sedangkan 95,8% menyatakan mereka mampu menggunakan metode kerja yang telah ditetapkan. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa tingkat kemampuan pegawai dalam memahami metode kerja akan mampu mencapai suatu prestasi kerja dan sekaligus memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan, kondisi ini muncul adanya pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki pegawai.

Tabel : 43 Kemampuan menggunakan prosedur kerja

Kemampuan menggunakan prosedur kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	3	6,3
Mampu	44	91,7
Sangat mampu	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : pertanyaan no. 32

Hasil penelitian terhadap kemampuan menggunakan prosedur kerja menyatakan bahwa terdapat 6,3% kurang mampu dan yang menyatakan mampu sebanyak 91,7%, sedangkan pegawai yang sangat mampu dalam menggunakan prosedur kerja terdapat 2,1%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa penetapan prosedur kerja yang telah ditetapkan cukup mambantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel : 44 Kemampuan menggunakan teknik ketrampilan

Kemampuan penggunaan ketrampilan	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	5	10,4
Kurang mampu	9	18,8
Mampu	34	70,8
Sangat mampu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 33

Terdapat sebagian besar pegawai ( 70,8% ) memiliki kemampuan teknik ketrampilan organisasi untuk mencapai tujuan dan terdapat 18,8% pegawai yang kurang mampu dalam menggunakan teknik ketrampilan organisasi untuk mencapai tujuan. Kondisi ini sangat mendukung dalam

- kelancaran pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

**c. Kemampuan Konseptual**

Tabel : 45 Kemampuan merumuskan perencanaan kerja

Kemampuan merumuskan rencana kerja	Frekuensi	Perosentase
Tidak mampu	-	
Kurang mampu	12	25,0
Mampu	34	70,8
Sangat mampu	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 34

Hasil penelitian terhadap kemampuan pegawai dalam merumuskan perencanaan kerja menyatakan bahwa terdapat 25% menyatakan bahwa mereka kurang mampu dan terdapat 70,8% menyatakan mereka mampu merumuskannya, sedangkan 4,2%-nya menyatakan sangat mampu. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa pelaksanaan pekerjaan pada Dinas Pariwisata sudah terjadual.

Tabel : 46 Kemampuan merumuskan permasalahan kerja

Kemampuan merumuskan kerja	Frekuensi	Prosentase
Tidak mampu	-	-
Kurang mampu	15	31,3
Mampu	31	64,6
Sangat mampu	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 35

Tabel : 47 Kemampuan mengelola organisasi

Kemampuan mengelola organisasi	Frekuensi	Persentase
Tidak mampu	3	6,3
Kurang mampu	15	31,3
Mampu	30	62,5
Sangat mampu	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 36

Hasil penelitian terhadap kemampuan mengelola organisasi menunjukkan bahwa terdapat 6,3% yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak mampu untuk mengelola organisasi, sedangkan 31,3% menyatakan bahwa mereka kurang mampu melaksanakannya. Terdapat 62,5% menyatakan memiliki kemampuan untuk mengatur dan mengorganisir kegiatan organisasi.

#### 4. KEJELASAN PERAN

Kejelasan peran disini dapat dilihat dari kejelasan akan tanggung jawab, kejelasan tentang kewenangan yang dimiliki dan kejelasan terhadap kualifikasi syarat pelaksanaan pekerjaan.

##### a. Kejelasan Tanggung Jawab

Tabel : 48 Kejelasan tugas kerja

Kejelsana Tugas Kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	-	-
Kurang jelas	14	29,2
Jelas	30	62,5
Sangat jelas	4	8,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 37

Hasil penelitian terhadap kejelasan terhadap tugas pekerjaan sekarang menunjukkan bahwa terdapat 29,2% yang menyatakan bahwa perkerjaan yang sekarang mereka kerjakan merasa kurang jelas. 62,5% yang menyatakan jelas dan yang menyatakan sangat jelas terhadap tugas yang mereka kerjakan saat ini terdapat 8,3%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa kejelasan pegawai pada pekerjaannya karena masih terdapatnya uraian pekerjaan (*job discription*) yang pernah mereka miliki. Namun masih ada pegawai yang menyatakan kurang jelas terhadap pekerjaannya, mengingat sampai pada saat dilakukan penelitian belum adanya uraian tugas untuk masing-masing staf.

Tabel : 49 Kejelasan prosedur kerja

Kejelasan prosedur kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	-	-
Kurang jelas	14	29,2
Jelas	31	64,6
Sangat jelas	3	6,3
Total	48	100,0
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 38

Hasil penelitian tentang kejelasan terhadap prosedur kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (64,6%) mereka menyatakan jelas terhadap prosedur kerja, dan terdapat 29,2% yang menyatakan bahwa mereka kurang jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa kurang adanya pemberian pembinaan dan pemberian pemahaman kepada pegawai terhadap prosedur kerja yang harus dipatuhi, hal ini muncul mengingat pada saat dilakukan penelitian baru saja dilakukan penataan staf dalam rangka memenuhi SOTK yang baru.

Tabel : 50 Kejelasan waktu kerja

Kejelasan waktu kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	-	-
Kurang jelas	6	12,5
Jelas	38	79,2
Sangat jelas	4	8,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 39

Hasil penelitian terhadap kejelasan peran terhadap waktu pelaksanaan kerja menunjukkan bahwa terdapat 12,5% yang menyatakan bahwa mereka kurang jelas, sedangkan mereka yang menyatakan jelas terdapat 79,2%. Disamping itu terdapat 8,3% yang menyatakan bahwa mereka sangat jelas terhadap kejelasan peran terhadap waktu pelaksanaan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pada dinas Pariwisata ada pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan waktu, dimana kegiatan pariwisata itu ada sebagian besar yang tergantung pada jadwal *event* ada kegiatan yang bersifat rutinitas.

#### b. Kejelasan Wewenang

Tabel : 51 Kejelasan batasan wewenang

Kejelasan batasan wewenang	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	1	2,1
Kurang jelas	16	33,3
Jelas	28	58,3
Sangat jelas	3	6,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 40

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 2,1% mereka menyatakan bahwa kejelasan peran terhadap batasan wewenang tidak jelas, dan yang menyatakan kurang jelas terdapat 33,3%. Disamping itu terdapat 58,3% yang menyatakan bahwa mereka cukup jelas terhadap batasan wewenang dan yang menyatakan sangat jelas terdapat 6,3%. Distribusi diatas menunjukkan bahwa dengan adanya kekurang jelasannya terhadap wewenang ini muncul akibat tidak adanya uraian tugas yang harus dimiliki untuk setiap pegawai.

Tabel : 51 Kejelasan pemberian wewenang kerja

Kejelasan wewenang kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	4	8,3
Kurang jelas	13	27,1
Jelas	29	60,4
Sangat jelas	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 41

Hasil penelitian kejelasan peran terhadap pemberian wewenang menunjukkan bahwa terdapat 8,3% bahwa mereka menyatakan tidak jelas, sedangkan yang menyatakan kurang jelas terdapat 27,1%. Disamping itu hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 60,4% yang menyatakan jelas terhadap pemberian batasan wewenang, dan yang menyatakan sangat jelas terdapat 4,2%. Kondisi ini menunjukkan bahwa belum atau tidak terdapatnya pemberian wewenang pekerjaan yang menjadi beban mereka.

Tabel : 53 Kejelasan tanggung jawab kerja

Kejelasan tanggung jawab	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	2	4,2
Kurang jelas	11	22,9
Jelas	31	64,6
Sangat jelas	4	8,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 42

Sebagian besar ( 64,6%) hasil penelitian terhadap tanggung jawab kerja menunjukkan bahwa mereka menyatakan tanggung jawab kerja yang harus mereka emban jelas, dan yang menyatakan sangat jelas terdapa 8,3%. Disamping itu terdapat 4,2% yang menyatakan bahwa mereka

merasa tidak jelas terhadap tanggung jawab kerjanya, dan mereka yang menyatakan kurang jelas sebanyak 22,9%.

**c. Kualifikasi Pelaksana Pekerjaan**

Tabel : 54 Kejelasan kemampuan kerja

Kejelasan kemampuan kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	1	2,1
Kurang jelas	9	18,8
Jelas	37	77,1
Sangat jelas	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 43

Sebagian besar ( 77,1%) hasil penelitian terhadap kemampuan yang diperlukan dalam menghadapi pekerjaannya menunjukkan bahwa mereka menyatakan bahwa kemampuan yang harus dimiliki berkaitan dengan tugas pekerjaannya menyatakan jelas, dan 2,1% mereka menyatakan sangat jelas. Disamping itu terdapat 2,1% yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak jelas terhadap kejelasan kemampuan yang harus dimiliki dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka yang menyatakan tidak jelas sebanyak 22,9%.

Tabel : 55 Kejelasan syarat pelaksanaan kerja

Kejelasan syarat pelaksanaan kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak jelas	6	12,5
Kurang jelas	9	18,8
Jelas	31	64,6
Sangat jelas	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 44

Hasil penelitian kejelasan peran terhadap syarat –syarat bagi pelaksanaan pekerjaan yang harus dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 12,5% yang menyatakan bahwa mereka merasa jelas tentang syarat pelaksanaan pekerjaan. 18,8% menyatakan bahwa mereka kurang terhadap syarat-syarat pelaksanaan bagi pekerjaanyang harus dilakukan. Disamping itu terdapat 64,6% yang menyatakan jelas terhadap syarat-syarat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan 4,2% menyatakan sangat jelas.

## 5. MOTIVASI KERJA

### 1. Kebutuhan Prestasi

Pengaruh Variabel independen motivasi kerja terhadap variabel prestasi kerja dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator yaitu kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan yang kesemuanya akan diperinci kedalam beberapa item sebagai berikut.

Tabel : 56 Keterikatan dengan tugas yang dilakukan

Keterikatan dengan tugas	Frekuensi	Persentase
Tidak terikat	9	18,8
Kurang terikat	4	8,3
Terikat	32	66,7
Sangat terikat	3	6,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 45

Hasil penelitian terhadap keterikatan perasaan dengan tugas yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 18,8% yang menyatakan bahwa selama mereka melaksanakan tugas pekerjaan merasa tidak terikat dengan

pekerjaan yang dilakukan. 8,3% yang menyatakan kurang terikat dan yang menyatakan terikat dengan pekerjaan yang dilakukan adalah 66,7%. Sementara pegawai yang menyatakan sangat terikat dengan pekerjaan yang mereka lakukan adalah 6,3%. Distribusi diatas telah memberikan gambaran bahwa dengan adanya ketidak terikan tersebut diakibatkan adanya sebagian pegawai sudah menduduki pangkat puncak, kondisi ini pegawai sudah apatis dan menurun motivasi kerjanya.

Tabel : 57 Kebutuhan informasi umpan balik

Kebutuhan informasi umpan balik	Frekuensi	Persentase
Tdk membutuhkan	6	12,5
Krng membutuhkan	11	22,9
Membutuhkan	25	52,1
Sngt membutuhkan	6	12,5
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 46

Hasil penelitian terhadap kebutuhan informasi untuk umpan balik dalam meningkatkan prestasi kerja menunjukkan bahwa terdapat 12,5% yang menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan informasi sebagai umpan balik untuk meningkatkan prestasi kerjanya. 22,9% yang menyatakan kurang membutuhkan akan informasi tersebut dan yang membutuhkan informasi untuk meningkatkan prestasi kerja adalah 52,1% Sementara pegawai yang menyatakan sangat membutuhkan informasi sebagi umpan balik untuk meningkatkan prestasi kerjanya adalah 12,5%. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan pada akhir tahun kurang dipahami.

Tabel : 58 Sikap tanggap dalam kesulitan kerja

Sikap tanggap dlm kesulitan kerja	Frekuensi	Persentase
Tdk membutuhkan	1	2,1
Krng membutuhkan	7	14,6
Membutuhkan	35	72,9
Sngt membutuhkan	5	10,4
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 47

Hasil penelitian terhadap kebutuhan sikap tanggap dalam menghadapi kesulitan kerja menunjukkan bahwa terdapat 2,1% yang menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan sikap tanggap untuk menghadapi situasi kerja yang sukar dan menantang. 14,6% yang menyatakan kurang membutuhkan akan sikap tanggap dalam menghadapi kesulitan dan pekerjaan yang menantang tersebut dan yang membutuhkan sikap tanggap untuk menghadapi kesulitan dan pekerjaan yang menantang adalah 72,9%. Sementara pegawai yang menyatakan sangat membutuhkan akan sikap tanggap dalam menghadapi kesulitan dan pekerjaan yang menantang adalah 10,4%. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa pola pemikiran pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah cukup dinamis dalam menghadapi kesulitan maupun perubahan.

Tabel : 59 Waktu dan tantangan dalam kerja

Tantangan kerja	Frekuensi	Persentase
Tdk membutuhkan	1	2,1
Krng membutuhkan	10	20,8
Membutuhkan	35	72,9
Sngt membutuhkan	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 48

Hasil penelitian terhadap kebutuhan waktu dan tantangan dalam kerja menunjukkan bahwa sebagian besar (72,9%) pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menyatakan membutuhkan dan 4,2% sangat membutuhkan. Disamping itu terdapat 2,1% mereka menyatakan tidak membutuhkan waktu kerja dengan baik dan tantangan, dan 20,8% mereka menyatakan kurang membutuhkan.

Tabel : 60 Keinginan kerja yang lebih besar

Keinginan kerja yang lebih besar	Frekuensi	Persentase
Tdk membutuhkan	9	18,8
Krng membutuhkan	18	37,5
Membutuhkan	19	39,6
Sngt membutuhkan	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 49

Hasil penelitian terhadap keinginan yang lebih besar lagi untuk menerimapekerjaan yang lebih besar menunjukkan bahwa terdapat 18,8% yang menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan, sedangkan 37,5% menyatakan mereka kurang membutuhkan. Disamping itu terdapat 39,6% yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan keinginan untuk menerima

pekerjaan yang lebih besar dan menantang, dan yang menyatakan sangat membutuhkan adalah 4,2%. Distribusi diatas menggambarkan bahwa etos kerja, kreativitas maupun semangat pegawai dinas Pariwisata propinsi Jawa Tengah rendah, hal ini lebih dipengaruhi adanya tidak adanya rangsangan yang mendalam dalam melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Tabel : 61 Kebutuhan standar prestasi kerja yg tinggi

Kebutuhan standar kerja	Frekuensi	Persentase
Tdk membutuhkan	7	14,6
Krng membutuhkan	15	31,3
Membutuhkan	24	50,0
Sngt membutuhkan	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 50

Hasil penelitian terhadap kebutuhan terhadap standar prestasi kerja yang tinggi menunjukkan bahwa 14,6% menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan. 31,3% menyatakan bahwa mereka kurang membutuhkan akan standar prestasi kerja yang tinggi. Disamping itu terdapat 50% yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan standart prestasi kerja yang tinggi, sedangkan 4,2% menyatakan bahwa mereka sangat membutuhkan. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa pola produktivitas kerja tinggi di Dinas Pariwisata kurang dijiwai, hal terjadi karena dalam penilai prestasi kerja masih nampak formalitas saja tanpa memperhatikan hasil kerja yang riil telah mereka hasilkan.

## 2. Kebutuhan Afiliasi

Tabel : 62 Keinginan bekerja sendiri.

Keinginan kerja sendiri	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	8	16,7
Kurang senang	29	60,4
Senang	11	22,9
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 51

Hasil penelitian terhadap keinginan bekerja sama menunjukkan bahwa terdapat 16,7% yang menyatakan bahwa merasa tidak senang bekerja sendiri. Sementara pegawai menyatakan senang bila bekerja sendiri adalah 22,9%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa sebagian besar keinginan pegawai untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tabel : 63. Kebutuhan berinteraksi dengan kerabat kerja

Interaksi dengan kerabat kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	-	-
Kurang senang	2	4,2
Senang	32	66,7
Sangat senang	14	29,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 52

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kebutuhan berinteraksi dengan kerabat kerja menunjukkan bahwa terdapat 4,2% pegawai yang menyatakan kurang senang berinteraksi dengan kerabat kerja, sedangkan yang menyatakan senang berinteraksi terdapat 66,7%. Sementara pegawai yang menyatakan sangat senang berinteraksi dengan kerabat kerja terdapat 29,2%. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai membutuhkan interaksi dengan pegawai lain dan bersahabat dengan pegawai lainnya, dengan tingkat interaksi yang tinggi akan memperlancar pelaksanaan pekerjaan.

Tabel : 64 Kebutuhan dalam bekerja kelompok

Kerja kelompok	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	1	2,1
Kurang senang	6	12,5
Senang	28	58,3
Sangat senang	13	27,1
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 53.

Penelitian terhadap kebutuhan bekerja kelompok menunjukkan bahwa terdapat 2,1% pegawai yang menyatakan tidak senang melakukan kerja kelompok, sedangkan sebanyak 12,5% pegawai yang menyatakan bahwa mereka kurang senang kerja kelompok. Sementara itu terdapat 58,3% pegawai yang menyatakan bahwa mereka senang melakukan kerja kelompok dan 27,1% yang menyatakan sangat senang terlibat dalam kerja kelompok. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam kelompok sangat tinggi.

Hasil penelitian terhadap kebutuhan tingkat emosional pegawai terhadap atasan menunjukkan bahwa terdapat 25% pegawai yang menyatakan bahwa merasa tidak senang adanya hubungan emosional terhadap atasannya. 47,9% yang menyatakan kurang senang dan yang menyatakan bahwa merasa senang adanya tingkat kebutuhan hubungan emosional terhadap atasan adalah 25%. Sementara pegawai yang menyatakan merasa sangat senang adanya hubungan emosional dengan atasannya 2,1%. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa tingkat kemandirian pegawai terhadap pekerjaan sudah cukup tinggi, pegawai bekerja sama dengan atasan atas dasar adanya batasan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki dan adanya petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis.

Sumber : pertanyaan no. 54

Hubungan emosional dengan atasan	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	12	25,0
Kurang senang	23	47,9
Senang	12	25,0
Sangat senang	1	2,1
Jumlah	48	100,0

Tabel : 65 Hubungan emosional dengan atasan

### 3. Kebutuhan Kekuasaan

Tabel : 66 Berargumentasi menghadapi masalah kerja

Berargumentasi menghadapi malah kerja	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	1	2,1
Kurang senang	-	-
Senang	43	89,6
Sangat senang	4	8,3
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 55

Hasil penelitian terhadap kebutuhan berargumentasi menghadapi masalah kerja menunjukkan bahwa terdapat 2,1% pegawai yang menyatakan tidak senang, sedangkan yang menyatakan senang berargumentasi dalam menghadapi masalah kerja terdapat 89,6%. Sementara yang menyatakan sangat senang dalam berargumentasi dalam menghadapi masalah kerja terdapat 8,3%. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan dan ketampilan pegawai dalam menghadapi tugas pekerjaan sudah mapan.

Tabel : 67 (56) Mencari posisi untuk mendapat wewenang

Mencari posisi wewenang	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	20	41,7
Kurang senang	16	33,3
Senang	12	25,0
Sangat senang	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 56

Berdasarkan hasil penelitian pegawai terhadap kebutuhan mencari posisi untuk mendapatkan wewenang menunjukkan bahwa terdapat 41,7% pegawai yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak senang untuk mencari posisi untuk mencari posisi untuk mendapatkan wewenang, sedangkan pegawai yang menyatakan kurang senang terdapat 33,3%. Sementara terdapat 25% pegawai yang menyatakan bahwa mereka sangat senang terhadap kebutuhan mencari posisi untuk mendapatkan wewenang. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat motivasi pegawai untuk meraih posisi yang lebih tinggi sangat rendah, hal ini sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai mengingat mereka kurang memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya untuk maju.

Tabel : 68 Kebutuhan untuk mengambil alih wewenang

Mengambil alih wewenang	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	28	58,3
Kurang senang	18	37,5
Senang	2	4,2
Sangat senang	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 57

Berdasarkan hasil penelitian pegawai terhadap kebutuhan untuk mengambil alih wewenang menunjukkan bahwa terdapat 58,3% pegawai yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak senang untuk mengambil alih wewenang, sedangkan pegawai yang menyatakan kurang senang terdapat 37,5%. Sementara terdapat 4,2% pegawai yang menyatakan bahwa mereka sangat senang terhadap kebutuhan untuk mengambil alih wewenang. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat perbandingan antara lowongan jabatan baik struktural maupun fungsional dengan jumlah pegawai yang juga memiliki peluang untuk menduduki jabatan tersebut

tidak seimbang. Kondisi ini yang membuat pegawai bekerja dengan apa adanya dan kurang menumbuhkan sikap kreatifitas pegawai.

Tabel : 69 Kebutuhan status untuk mempengaruhi

Status untuk mempengaruhi	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	25	52,1
Kurang senang	17	35,4
Senang	6	12,5
Sangat senang	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 58

Hasil penelitian pegawai terhadap kebutuhan status untuk mempengaruhi orang lain menunjukkan bahwa terdapat 52,3% pegawai yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak senang akan kebutuhan status untuk mempengaruhi orang lain, sedangkan pegawai yang menyatakan kurang senang terdapat 35,4%. Sementara terdapat 12,5% pegawai yang menyatakan bahwa mereka sangat senang terhadap kebutuhan status untuk mempengaruhi orang lain. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat statu / simbol dianggap tidak penting dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, pegawai lebih memilih bekerja dengan porsi yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel : 70 Keinginan kuat untuk bekerja sendiri tanpa bantuan

Keinginan bekerja sendiri	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	19	39,6
Kurang senang	20	41,7
Senang	7	14,6
Sangat senang	2	4,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 59

Penelitian terhadap keinginan kuat untuk bekerja sendiri tanpa bantuan menunjukkan bahwa terdapat 39,6% pegawai yang menyatakan tidak senang melakukan pekerjaan sendiri tanpa bantuan, sedangkan sebanyak 41,7% pegawai yang menyatakan bahwa mereka kurang senang bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain. 14,6 yang menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan kuat untuk bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain terdapat 58,3% pegawai, sementara pegawai yang menyatakan sangat senang untuk bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain terdapat 4,2%. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam melakukan kegiatan kelompok sangat tinggi.

## B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian ini akan dititik beratkan pada pembahasan hubungan uji normalitas, uji validitas dan reliabilitas serta hubungan antara dua variabel dan hubungan secara bersama serta analisis determinasinya.

### 1. Uji NORMALITAS.

Setelah disajikan data distribusi frekuensi masing-masing variabel penelitian, selanjutnya guna menganalisis hubungan antara variabel akan dilakukan analisis uji hipotesis. Sebelum dilakukan uji hipotesis, agar diperoleh hasil penelitian yang akurat terlebih dahulu dilakukan uji normalitas untuk menentukan pilihan beberapa alat statistik yang digunakan. Penelitian ini akan menentukan pilihan beberapa alat statistik yang digunakan penelitian ini akan dilakukan uji Statistik Nonparametrik Rank Kendall. Salah satu syarat bagi penggunaan Rank Kendall adalah data mempunyai distribusi tidak normal. Untuk menguji telah dilakukan uji normalitas.

Tabel penghitungan uji normalitas menunjukkan bahwa skewness dan Kurtosis variabel prestasi kerja (0,563) (0,247), variabel kemampuan (0,131) (0,384) variabel motivasi (0,310) (0,529) dan variabel kejelasan peran (0,826) (0,752). Perbedaan data tersebut dapat diimpresasikan bahwa distribusi dalam penelitian berarti tidak normal, sehingga sebagai persyaratan perhitungan pada uji Rank Kendall telah terpenuhi. Untuk mengetahui secara lebih mendetail uji normalitas lihat tabel 71 sebagai berikut:



## 2. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Selanjutnya setelah dilakukan uji normalitas, juga dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item (instrumen) yang di lakukan sudah tepat dan akurat guna 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 0,186 dinyatakan valid dan sebaliknya apabila hubungan terdapat korelasi lebih kecil dinyatakan tidak valid. Sedangkan untuk kaidah Reliabilitas apabila skor alpha hitung lebih dari tabel "r" kritis 03 dapat diinterpretasikan bahwa item tersebut reliabel. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat daftar uji validitas dan reliabilitas sebagaimana tersebut di lampiran.6 - 10.

### 3. KATEGORISASI VARIABEL PENELITIAN

Hasil deskripsi telah disajikan dalam data dari masing-masing pertanyaan telah memberikan gambaran secara menyeluruh tentang kondisi variabel yang diteliti. Selanjutnya untuk melakukan uji hipotesis, perlu dilakukan kategorisasi yang berdasarkan skor masing-masing responden yang diteliti. Dalam penelitian ini telah diajukan tiga variabel bebas yaitu Kemampuan, Kejelasan Peran dan Motivasi, sedangkan variabel terikatnya adalah Prestasi Kerja. Guna menyusun kategori tersebut maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$I = \frac{K}{R}$$

I = interval kelas.

R = skor tertinggi – skor terendah.

K = jumlah kelas.

#### a. Prestasi Kerja

Dari hasil penelitian dilakukan yang mewakili variabel Prestasi Kerja sebanyak 22 pertanyaan, hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai tertinggi adalah 71 dan nilai terendahnya adalah 53. jarak antara nilai tertinggi dan terendah adalah 18 (lihat lampiran 5). Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**b. Kemampuan Kerja**

Dari hasil pengamatan masalah yang mewakili variabel kemampuan kerja sebanyak 12 pertanyaan, maka perhitungannya bahwa nilai tertinggi adalah 39 dan nilai terendah adalah 25. Jarak antara nilai tertinggi dan terendah adalah 14 (lihat lampiran 5). Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

dapat dikategorikan rendah.

prestasi kerja di lingkungan Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah distribusi diatas dapat diinterpretasikan bahwa terdapat 62,50%-nya bahwa menyatakan bahwa prestasi kerja mereka sangat baik sebanyak 14,58%. Dari prestasi kerja mereka baik sebanyak 22,92%. Sementara pegawai yang yang menyatakan prestasi kerjanya kurang baik dan yang menyatakan bahwa 20,83% yang menyatakan bahwa prestasi kerja mereka kurang baik. 41,67% Hasil penelitian terhadap prestasi kerja menunjukkan bahwa terdapat

Sumber : diolah dari tabel lampiran 5 variabel prestasi kerja .

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Kurang baik	10	20,83	20,83	20,83
Cukup baik	20	41,67	41,67	62,50
Baik	11	22,92	22,92	85,42
Sangat baik	7	14,58	14,58	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Kategorisasi Variabel Prestasi Kerja

Tabel : 72

c. Kejelasan Peran.

Dari hasil pengamatan masalah yang mewakili variabel kejelasan peran sebanyak 8 pertanyaan, maka perhitungannya bahwa nilai tertinggi adalah 30 dan nilai terendah adalah 13. Jarak antara nilai tertinggi dan terendah adalah 16 (lihat lampiran 5). Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kerja menunjukkan bahwa terdapat 6,3% yang menyatakan bahwa pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah kurang mampu. 16,7% menyatakan bahwa mereka cukup mampu dan 27,1% menyatakan mampu. Sedangkan 50%-nya menyatakan sangat mampu. Distribusi frekuensi tersebut diatas memberikan gambaran bahwa pegawai yang cukup mampu dapat 16,7%, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan mereka termasuk rendah.

Sumber : diolah dari tabel lampiran 5 Variabel Kemampuan Kerja.

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Kurang mampu	3	6,3	6,3	6,3
Cukup mampu	8	16,7	16,7	22,9
Mampu	13	27,1	27,1	50,0
Sangat mampu	14	50,0	50,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Kategorisasi Variabel Kemampuan Kerja

Tabel : 73

d. Motivasi.

Dari hasil pengamatan masalah yang mewakili variabel kemampuan kerja sebanyak 12 pertanyaan, maka perhitungannya bahwa nilai tertinggi adalah 39 dan nilai terendah adalah 25. (lihat lampiran 5). Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Hasil penelitian terhadap variabel kejelasan peran menunjukkan bahwa terdapat 14,6 yang menyatakan bahwa pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah kurang jelas. 16,7% menyatakan bahwa mereka cukup jelas dan 54,2% menyatakan cukup jelas terhadap peran yang mereka miliki. Sedangkan 8,3%-nya menyatakan sangat jelas. Distribusi frekuensi tersebut diatas memberikan gambaran bahwa terdapat 37,5% pegawai yang kurang jelas peremnya, hal ini dapat di interprestasikan bahwa kejelasan peran yang dimiliki pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah rendah.

Sumber : diolah dari tabel lampiran 5 variabel kejelasan peran.

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Kurang jelas	7	14,6	14,6	14,6
Cukup jelas	11	22,9	22,9	37,5
Jelas	26	54,2	54,2	91,7
Sangat jelas	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Kategorisasi Vasiabel kejelasan peran

Tabel : 74

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Sangat Rendah	7	14,6	14,6	14,6
Rendah	17	35,4	35,4	50,0
Tinggi	14	29,2	29,2	79,2
Sangat tinggi	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan variabel Motivasi.

Kategorisasi Variabel Motivasi

Tabel : 75

Hasil penelitian terhadap variabel kejelasan peran menunjukkan bahwa terdapat 14,6 yang menyatakan bahwa pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah sangat rendah. 35,4% menyatakan bahwa mereka memiliki motivasi kerja rendah dan 29,2% menyatakan mereka mempunyai motivasi kerja tinggi. Sedangkan 20,8%-nya menyatakan bahwa mereka memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi. Distribusi frekuensi tersebut diatas memberikan gambaran bahwa terdapat 50% pegawai dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah memiliki motivasi yang rendah, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah termasuk rendah.

#### 4. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

##### a. Hubungan Variabel Kemampuan kerja dengan Prestasi Kerja

Setelah dilakukan uji normalitas data, uji validitas dan reliabilitas berdasarkan kaidah pengujian telah memenuhi syarat untuk dilakukan uji

Nonparametrik Rank Kendall.

Dalam pengujian tingkat signifikansi pada setiap hipotesis minor digunakan

keterangan perumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho : ditolak jika harga  $X^2 > 1,96$  untuk  $\alpha$  (alfa) 0,05. artinya Ha diterima,

signifikan.

Ho : diterima jika harga  $X^2 < 1,96$  untuk  $\alpha$  (alfa) = 0,05, artinya Ha ditolak,

tidak signifikan.

Dari hasil pengujian hubungan antara kemampuan kerja dengan

prestasi kerja telah terbukti bahwa keduanya mempunyai hubungan yang

kuat. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa dari jumlah 48 responden ternyata

terdapat 11 responden ( 45,8 % ) yang menyatakan bahwa kemampuan yang

mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan sangat mampu dengan

menghasilkan prestasi kerja baik, dan 33,3% juga menyatakan bahwa mereka

sangat mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat prestasi kerja

yang sangat baik. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kedua

variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dalam artian dengan

adanya kemampuan kerja pegawai yang sangat baik dalam bidang tugas

seorang pegawai akan dapat dipredikasi diikuti dengan prestasi kerja yang baik / sangat baik. Hubungan positif ini juga dapat dibuktikan adanya 4 reponden (66,7%) yang menyatakan tidak mampu dengan prestasi kerja yang kurang baik, dan terdapat (33,3%) menunjukkan bahwa prestasi kerja seorang pegawai yang kurang baik, karena tingkat kemampuan pegawai dalam bidang tugasnya kurang baik pula. Sedangkan seorang pegawai yang mempunyai tingkat kemampuan yang memadai akan tetapi prestasi kerja rendah dalam penelitian ini sangat dimungkinkan bukan dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel kemampuan kerja. Berdasarkan asumsi peneliti di karenakan semangat kerja yang rendah. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel 76 berikut ini :

Untuk mengetahui derajat signifikansi pada taraf 95% bahwa harga tabel adalah 1,96, sedangkan dari hasil perhitungan Z score didapat koefisien sebesar 3,296. hasil ini membuktikan bahwa bahwa Z hitung lebih besar dari pada Z tabel (  $3,296 \geq 1,96$  ) atau  $h_0$  ditolak. Dengan demikian bahwa hasil

VARIABEL PRESTASI KERJA	KEMAMPUAN KERJA				Total
	Tidak Mampu	Kurang mampu	Mampu	Sangat Mampu	
Kurang Baik	2	3	-	2	7
	66,7%	37,5%	-	8,3%	14,6%
Cukup baik	1	2	5	3	11
	33,3%	25,0%	38,5%	12,5%	22,9%
Baik	-	2	7	11	20
		25,0%	53,8%	5,8%	41,7%
Sangat Baik	-	1	1	8	10
	-	12,5%	7,7%	33,3%	20,8%
Total	3	8		24	48
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel. 76  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEMAMPUAN  
DENGAN PRESTASI KERJA

Dari hasil pengujian hubungan antara kejelasan peran dengan prestasi kerja telah terbukti bahwa keduanya mempunyai hubungan yang kuat. Hal ini dapat ditunjukkan dari jumlah 48 responden ternyata terdapat 14 responden ( 53,8 % ) yang menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai baik di karenakan adanya kejelasan peran dalam bidang tugasnya yang jelas. Begitu pula terdapat 6 responden ( 23,1% ) yang menyatakan hal yang sama yaitu prestasi kerja sangat baik di karenakan adanya kejelasan peranan seorang pegawai dalam tugasnya ternyata sangat jelas. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dalam artian dengan adanya kejelasan peranan dalam bidang tugas seorang pegawai akan dapat diprediksi diikuti dengan prestasi kerja yang baik/sangat baik. Hubungan positif ini juga dapat dibuktikan

**b. Hubungan Variabel Kejelasan Peranan dengan Prestasi Kerja**

Keterangan	Nilai
Kendall	0,441
Harga Z hitung	3,296
Harga Z tabel ( 95% )	1,96

Hubungan antara variabel kemampuan dengan Prestasi Kerja ( Rank Kendall )

Tabel. 77

berikut ini.

ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel kemampuan kerja dengan prestasi kerja. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel

adanya 4 reponden (57,1%) menunjukkan bahwa prestasi kerja seorang pegawai menunjukkan kurang baik, dan 1 responden (14,3%) dalam prestasi kerjanya cukup baik walaupun tidak terdapat kejelasan peran dalam bidang tugasnya, hal ini dimungkinkan bukan dipengaruhi oleh faktor tersebut akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel kejelasan peran yang menurut asumsi peneliti di karenakan pengawasan melakat oleh pimpinan cukup efektif. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel 78  
 HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEJELASAN PERAN  
 DENGAN PRESTASI KERJA

VARIABEL PRESTASI KERJA	VARIABEL KEJELASAN PERAN				Total
	Tidak Jelas	Kurang Jelas	Jelas	Sangat Jelas	
Kurang Baik	4	2	1		7
	57,1%	18,2%	3,8%		14,6%
Cukup Baik	1	5	5		11
	14,3%	45,5%	19,2%		22,9%
Baik	1	3	14	2	20
	14,3%	27,3%	53,8%	50,0%	41,7%
Sangat Baik	1	1	6	2	10
	14,3%	9,1%	23,1%	50,0%	20,8%
Total	7	11	26	4	48
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hubungan antara motivasi kerja pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah dengan prestasi kerja membuktikan bahwa terdapat korelasi yang positif. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa dari jumlah 48 responden ternyata terdapat 60% yang memiliki semangat kerja yang sangat baik telah menghasilkan prestasi kerja yang baik. Sementara terdapat 14,3% bahwa tingkat motivasi kerja mereka rendah, dan prestasi kerja mereka hasilkan kurang baik. Sedangkan yang menyatakan bahwa motivasi mereka rendah

c. Hubungan Variabel Motivasi kerja dengan Prestasi Kerja

Keterangan	Nilai
Kendall	0,440
Harga Z hitung	3,585
Harga Z tabel ( 95%0	1,96

Hubungan antara variabel Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja ( Rank Kendall )

Tabel. 79

Gunna melihat derajat signifikansi pada taraf 95% maka harga tabel adalah 1,96, sedangkan dari hasil perhitungan Z score didapat koefisien sebesar 3,585. Hasil ini membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar dari pada harga Z tabel (  $3,585 \geq 1,96$  ) atau ho ditolak. Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara Variabel Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja. Untuk mengetahui secara lebih detail hubungan kedua variabel dapat dilihat tabel berikut ini.

terdapat 42,9%, akan tetapi prestasi kerja mereka baik. Hal terjadi dimungkinkan adanya pola pengawasan melekat yang baik dan juga dimungkinkan adanya gaya kepemimpinan yang otoriter. Dengan demikian setiap pegawai telah dibebani target pekerjaan yang harus mereka kerjakan tanpa memperhatikan faktor lainnya yang harus dipertimbangkan dari sisi kondisi pegawai. Sedangkan terdapat 10,0% adanya pegawai yang memiliki semangat kerja yang baik akan tetapi prestasi kerja mereka kurang baik, hal ini dimungkinkan adanya tingkat kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang rendah tetapi memiliki semangat untuk menyelesaikan pekerjaan yang tinggi atau dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel motivasi.

Akan tetapi dari tabel di atas terlihat angka (42,9%) dan (14,3%) yaitu terdapat pegawai yang mempunyai tingkat motivasi kerja yang rendah kan tetapi mempunyai prestasi kerja yang baik. Dari asumsi penulis hal ini sangat dimungkinkan prestasi kerja yang baik tersebut bukan dipengaruhi oleh faktor motivasi akan tetapi oleh faktor-faktor diluar motivasi seperti akhir-akhir ini adanya pergantian pimpinan semangat kerja pegawai terdapat kenaikan. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Cuma melihat derajat signifikansi pada taraf 95% maka harga tabel adalah 1,96, sedangkan dari hasil perhitungan yang diperoleh dari Z score maka didapat koefisien sebesar 2,951. hasil ini membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar dari pada harga Z tabel ( $2,951 \geq 1,96$ ) atau  $H_0$  ditolak. Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel motivasi dengan

VARIABEL PRESTASI KERJA	VARIABEL MOTIVASI KERJA				Total
	Rendah	Cukup	Baik	Sangat Baik	
Kurang Baik	1	3	2	1	7
	14,3%	17,6%	14,3%	10,0%	14,6%
Cukup Baik	3	4	2	2	11
	42,9%	23,5%	14,3%	20,0%	22,9%
Baik	3	5	6	6	20
	42,9%	29,4%	42,9%	60,0%	41,7%
Sangat Baik	-	5	4	1	10
	-	29,4%	28,6%	10,0%	29,8%
Total	7	17	14		48
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel. 80  
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTIVASI KERJA  
DENGAN PRESTASI KERJA

prestasi kerja. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel. 81  
 Hubungan antara variabel Motivasi  
 dengan Prestasi Kerja ( Rank Kendall )

Keterangan	Nilai
Kendall	0,422
Harga Z hitung	2,951
Harga Z tabel ( 95% )	1,96

d. Hubungan Variabel Kejelasan Peranan, Kemampuan kerja dan Motivasi kerja dengan Prestasi Kerja ( *Konkordansi Kendall* )

Hasil koefisien uji konkordansi kendall adalah 0,135. sedangkan Chi-Square tabel untuk tingkat signifikansi 95% adalah 7,815 dan degree of freedom (df=3). Sedangkan hasil hitung uji signifikansi Chi-Square adalah 19,378, sehingga Chi-Square hitung lebih besar dari pada Chi-Square Tabel ( $X^2 \text{ hitung} > X^2 \text{ tabel}$ ) atau  $h_0$  ditolak dan ha diterima. Dari hasil uji korelasi Konkordansi Kendall tersebut dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa ada hubungan bersama-sama antara variabel Kemampuan Kerja, Kejelasan Peran, dan Motivasi Kemampuan kerja dan Motivasi kerja pegawai dengan Prestasi Kerja pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan tabel Konkordansi Kendall tersebut di bawah ini :

Korelasi koefisien determinasi *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,649 Hal ini terjadi karena variabel Prestasi kerja tidak hanya ditentukan oleh ketiga variabel penelitian. Akan tetapi juga di pengaruhi oleh faktor-faktor diluar model seperti faktor struktur organisasi, faktor politis, faktor budaya, komitmen pimpinan dan mungkin masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi. Dari tabel 83 telah dapat diinterpretasikan bahwa variabel Kejelasan peranan, variabel kemampuan kerja dan variabel Motivasi kerja hanya mempengaruhi terhadap Prestasi kerja 64,70% sedangkan 35,30% di tentukan oleh faktor lain diluar variabel penelitian. Untuk mengetahui lebih detail dapat dilihat tabel koefisien determinasi dibawah ini :

e. Determinasi

N	48
Kendall's konkordansi (W)	,135
Chi-Square hitung	19,378
Chi-Square tabel ( 95%)	7,815
DF	3

a Kendall's Coefficient of Concordance

Hubungan Antara Variabel Kemampuan, Kejelasan Peranan Dan Motivasi Kerja Dengan Prestasi Kerja (Hubungan Konkordansi Kendall)

Table. 82

Keterangan	Koefisien	"Z"	Signifikan
Tingkat Kemampuan	,239	1,953	95%
Tingkat Kejelasan Peran	,241	1,581	95%
Tingkat Motivasi	,246	2,218	95%

Dependent Variabel: Tingkat Prestasi Kerja.

Matrik Korelasi ( Parsial Analisis)

Tabel : 84

Hasil penelitian koefisien korelasi parsial menunjukkan bahwa secara rinci terlihat bahwa variabel motivasi mempunyai hubungan yang kuat dengan koefisien sebesar (0,246) dengan derajat signifikansi sebesar 95%. Sementara untuk variabel kemampuan kerja signifikansi sebesar 95%. Sedangkan untuk variabel kejelasan peran (0,239) dengan derajat signifikansi sebesar 95%, sedangkan variabel kejelasan peran terdapat koefisien korelasi sebesar (0,241) dengan derajat signifikansi 95%. Hasil ini membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut apabila diinteraksikan secara bersama-sama mempunyai korelasi koefisien yang signifikan terhadap prestasi kerja. Secara lebih mendalam dapat dilihat pada tabel 84 berikut ini.

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

a Predictors: (Constant), Kejelasan peranan, kemampuan & Motivasi

TABEL KOEFISIEN DETERMINASI

Tabel. 83

### C. DISKUSI

Beberapa teori yang telah dibangun oleh para pakar yang telah banyak dibuktikan dari hasil penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa kemampuan, kejelasan peran dan motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap prestasi kerja pegawai. Hal sebagaimana yang dikemukakan oleh Steers (1985:147) bahwa prestasi kerja akan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- Kemampuan, perangsang, dan minat seseorang pekerja.
- Kejelasan dan penerimaan atas kejelasan peranan seseorang pekerja, dan Tingkat motivasi pekerja.

Sedang Stoner (1992:80) merumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang adalah faktor-faktor:

- Motivasi.
- Kemampuan.
- Persepsi peran.

Hasil perhitungan terhadap hubungan antara kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi dengan prestasi kerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil memberikan gambaran bahwa prestasi kerja di lingkungan kantor Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah sangat berhubungan erat dengan dengan ketiga faktor yang diuji.

Adapun hubungan antara kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi secara bersama dengan prestasi kerja pegawai di lingkungan kantor Dinas

Pariwisata Porponi Jawa Tengah berdasarkan analisis koefisien konkordansi 0,135. sedangkan nilai hitung chi square sebesar 19,378 apabila tingkat dikonsultasikan dengan harga tabel kritis dengan tingkat kepercayaan 95% dan degree of freedom (df=3) adalah 7,815. Karena nilai hitung chi square ( $19,378 > 7,815$ ) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penelitian setelah diinteraksikan dengan teori tersebut diatas memang benar bahwa variabel kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi terdapat korelasi dengan prestasi kerja pegawai. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dwiyanto mahasiswa MAP Undip (2001 : *unpublished*) tentang Prestasi Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal, bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja sebesar 58%.

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi (KD) bahwa sumbangan kemampuan kerja, kejelasan peran dan prestasi kerja dalam mempengaruhi prestasi kerja di lingkungan Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa sumbangan tersebut sebesar 64,70% sedangkan sumbangan sebesar 35,30% pada variabel prestasi kerja disebabkan oleh variabel lainnya antara lain seperti faktor budaya organisasi, kepemimpinan, politik dan faktor-faktor lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Dalam rangka menghadapi persoalan kedepan di Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah antara lain seperti: tingkat persaingan yang tajam antara Daerah Tujuan Wisata, menghadapi pasar global dan meningkat Pendapatan Asli

Daerah Sendiri (PADS) sektor partisipasi perlu dilakukan langkah-langkah kongkrit dalam meningkatkan prestasi kerja seperti: meningkatkan kemampuan kerja pegawai, memberikan arah yang jelas kepada semua pegawainya terhadap peran yang harus mereka mainkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, serta tidak kalah pentingnya memberikan motivasi yang optimal terhadap kerjanya untuk lebih prestasi.

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan bab-bab terdahulu dan berdasarkan hasil analisis data serta uji hipotesis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berdasarkan pengkajian terhadap variabel prestasi kerja pegawai Propinsi Jawa Tengah telah menunjukkan adanya tingkat prestasi kerja pegawai masih relatif rendah:

1. Hal ini dapat ditunjukkan; bahwa sebagian besar responden 33,3% menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan sama saja dengan sebelumnya dan terdapat 48% yang menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan saat ini cenderung lebih sedikit.

2. Berdasarkan hasil penelitian dari responden tentang tingkat prestasi kerja yang dicapai saat ini menunjukkan bahwa terdapat 58,3% menyatakan bahwa hasil yang mereka capai selama ini.

3. Rendahnya prestasi kerja pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah juga ditandai adanya tingkat disiplin pegawai yang rendah, dimana terdapat 81,3% pegawainya menyatakan bahwa mereka kadang-kadang terlambat masuk kerja. Sebagaimana secara teoritis yang telah dibangun dalam kerangka teori dalam penelitian ini menyatakan bahwa rendahnya prestasi kerja

PENUTUP

BAB VI

- dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi kerja pegawai.
4. Kemampuan kerja pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah relatif rendah dalam melaksanakan pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 22,9% mereka menyatakan kurang mampu dalam menyampaikan informasi maupun ide. Rendah kemampuan pegawai juga terlihat dalam pembuatan perencanaan kerja dan mencari pola dalam mengatasi permasalahan yang timbul, sebagaimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 25% menyatakan bahwa mereka kurang mampu dalam merumuskan rencana kerja dan terdapat 31,3% yang menyatakan bahwa mereka kurang mampu dalam merumuskan permasalahan pekerjaan yang dihadapi.
5. Penelitian terhadap Kejelasan Peran menunjukkan bahwa tingkat kejelasan peran yang masih rendah, hal ini ditunjukkan bahwa terdapat 29,2% yang menyatakan kurang jelasnya terhadap tugas kerjanya dan kurang jelasnya terhadap prosedur kerjasebanyak 29,2%. Dari 48 responden yang menyatakan kurang jelasnya terhadap batasan wewenang yang diberikan sebanyak 33,3% dan terdapat 35,4% yang menyatakan kurang jelasnya terhadap tanggung jawab pekerjaan yang diembannya.
6. Dari hasil penelitian terhadap Motivasi kerja pegawai Dinas Parwisata Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa tingkat motivasi pegawainya rendah. Rendahnya motivasi ini dapat dilihat dari indikator :

- Secara kumulatif terdapat 56,3% yang menyatakan bahwa pegawai dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah tidak berkeinginan untuk melaksanakan yang lebih besar terhadap pekerjaan yang selama ini mereka kerjakan.
  - Kebutuhn terhadap standart prestasi kerja yang tinggi, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 45,9% menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan standar tersebut. Kondisi ini membuat pegawai daya kreasinya dan inovasinya rendah.
7. Hubungan Kemampuan Kerja dengan Prestasi Kerja; hasil koefisien korelasi rank kendall adalah 0,411, apabila dari uji signifikan nilai harga Z untuk hitung adalah 3,296. Harga tabel Z untuk tingkat signifikansi pada taraf 95% maka harga nilai tabel 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa Z hitung lebih besar dari Z tabel (  $3,296 > 1,96$  ). Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel Kemampuan Kerja dengan Prestasi Kerja.
  8. Hubungan Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja; hasil koefisien korelasi rank kendall adalah 0,440, apabila dari uji signifikan nilai harga Z untuk hitung adalah 3,585. Harga tabel Z untuk tingkat signifikansi pada taraf 95% maka harga nilai tabel 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa Z hitung lebih besar dari Z tabel (  $3,585 > 1,96$  ). Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel Kejelasan Peran dengan Prestasi Kerja.
  9. Hubungan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja; hasil koefisien korelasi rank kendall adalah 0,422, apabila dari uji signifikan nilai harga Z untuk hitung

adalah 2,951. Harga tabel Z untuk tingkat signifikansi pada taraf 95% maka harga nilai tabel 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa Z hitung lebih besar dari Z tabel ( $2,951 > 1,96$ ). Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja.

10. Uji hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara Kemampuan Kerja, Kejelasan Peran dan Motivasi dengan Prestasi Kerja telah digunakan teknik analisis Konkordansi Kendall. Hasil perhitungannya menunjukkan bahwa koefisien konkordansi 0,135 sedangkan nilai hitung Chi Square sebesar 19,378. jika harga  $\chi^2$  tabel dengan tingkat kepercayaan 95 dan degree of freedom ( $df=3$ ) adalah 7,815. Karena nilai hitung Chi Square ( $19,378 > 7,815$ ) maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan bersama-sama antara variabel Kemampuan Kerja, Kejelasan Peran dan Motivasi terhadap variabel Prestasi Kerja.

11. Sumbangan kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi dalam mempengaruhi prestasi kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, dapat diketahui dari harga Koefisien Determinasi (KD). Dalam perhitungan KD menunjukkan bahwa sebesar 64,9% sedangkan 35,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai di lingkungan Dinas

## B. Saran-saran

Pariwisata propinsi Jawa Tengah dalam rangka menghadapi adanya; tingkat persaingan yang tajam antar daerah tujuan wisata, menghadapi pasar global dan meningkatkan pendapatan baik bagi negara maupun bagi daerah, perlu dilakukan upaya – upaya yang kongkrit. Dari berbagai upaya yang dilakukan dalam pengumpulan data dilapangan dengan melihat hasil penelitian sebagaimana yang tersaji dalam bab-bab terdahulu dalam penelitian ini, maka saran-saran yang hendak diberikan diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah antara lain:

### 1. Prestasi Kerja.

Agar prestasi kerja pegawai optimal, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.
- b. Meningkatkan disiplin kerja ( mengingat selama ini masih banyak pegawai yang menyatakan kadang-kadang masuk kerja terlambat kerja 81,3%).
- c. Memberikan arahan kepada semua pegawai dalam kaitannya pemahaman terhadap seluk beluk pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Perlu dilakukan evaluasi hasil pekerjaan pegawai secara berkala, mengingat pada waktu dilakukan penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan lebih sedikit.

## 2. Kemampuan Kerja.

- a. Dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja Pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah agar bekerjasama dengan Perguruan Tinggi, Lembaga Pendidikan latihan yang menyelenggarakan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan substansi kantor, pengetahuan tentang managerial.

- b. Mendorong dan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rapat-rapat atau pertemuan yang sifatnya lebih banyak berpikir dan berargumentasi, mengingat selama ini kemampuan pegawai dalam menyampaikan ide masih relatif rendah.

## 3. Kejelasan Peran.

Dalam meningkatkan kejelasan peran pegawai semakin tinggi perlu dilakukan:

- a. Perlu adanya kejelasan terhadap tugas pekerjaan setiap pegawai.
- b. Perlu adanya peningkatan kejelasan terhadap prosedur kerja yang ditetapkan oleh Dinas Pariwisata.
- c. Perlu peningkatan terhadap kejelasan batasan dan pemberian wewenang kepada setiap pegawai.
- d. Agar setiap pegawai diberikan uraian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang merupakan uraian dari pekerjaan kelompok (seksi atau sub bagian), hal ini untuk menghindari adanya tumpang tindih pekerjaan, menghindari munculnya kesan diantara kelompok pegawai *like and dislike*.

Meningkatkan perasaan terikat pada tugas yang dilakukannya serta perlu diusahakan adanya usaha untuk mengetahui prestasi kerja yang dicapainya.

- a. Ciptakan kesan dan opini bahwa setiap pegawai Dinas Pariwisata mampu untuk berbauat dan bekerja yang lebih baik bagi organisasinya,

kelompoknya dan diri mereka sendiri.

- b. Perluanya menciptakan perasaan dan sikap bangga kepada organisasinya.
- c. Menambah pengetahuan serta hindari kejenuhan dari tempat mereka bekerja, hal ini perlu dilakukan mutasi pegawai secara berkala dan adil.

- d. Berikan *reward* dan pengakuan bagi setiap pegawai yang berprestasi sesuai dengan standar normatif yang telah sepekat/ditetapkan, dan jangan lupa adanya penajuhan *punishment* terhadap pegawai yang tidak disiplin.

5. Penelitian tentang prestasi kerja pada Kantor Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah hanya mencakup faktor kemampuan kerja, kejelasan peran dan motivasi pegawai padahal secara teoritis prestasi kerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu disarankan guna mengetahui dan meningkatkan prestasi kerja pegawai Dinas Pariwisata Propinsi Jawa Tengah, maka disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan agar meneliti dan mengkaji dari berbagai faktor yang belum diteliti dalam penelitian ini. Faktor – faktor tersebut antara lain pemahaman wewenang, budaya organisasi, kepemimpinan dan lain-lain.

## DAFTAR BACAAN

- As,ad, Moch. 1980. *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, liberty offset, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Darma, Agus, 1986, *Manajemen Prestasi Kerja*, Raja wali, Yogyakarta.
- Dessler, Gerry, 1992. *Manajemen Personalia* terjemahan oleh Agus Darma, Erlangga, Jakarta.
- Effendi, Sofian dan Singa Rimbun, masri, 1991. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Flippo, Edwin. B. 1993. *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cordosa, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1990. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Husnan, Suad dan Ranupandoyo, 1992. *Manajemen Personalia*, BPF, Yogyakarta.
- Hague, Paul dan Harts Paul, 1995, *Sampling dan Statistika*, Pustaka Buana Pressindo, Jakarta.
- Hadji, Sutrisno, 1990. *Metodologi Research*, yayasan penerbit Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, SP, Malahayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi; dasarpeningkatan produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrawijaya I. Adam. 2000. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Idris, Zahra, 1987. *Strategi Pendidikan Nasional*, Ghalia, Jakarta
- Koentjaraningrat, 1979. *Metode - Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.

- Mamrum, Albert, 1993. *Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Teknologi pada PJPT II*, Pelita, Jakarta.
- Malo, Manase dan Trisnaminings, Sri, *Metode Penelitian Masyarakat*, Pusat antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Indonesia.
- Munir, AS, 1985. *Pendekatan Manajemen dalam Organisasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Muchlas, M, 1994. *Perilaku Organisasi Jilid I*, Karipia, Yogyakarta.
- Musaneff, 1994. *Manajemen Kepegawatan di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Miftah thoha, 1983. *Perilaku Organisasi*, Rajawali, Jakarta.
- Nainggolan, H, 1985. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, PT. Perja, Jakarta
- Nawawi, Hadari, 1985. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nazir, Moh, 1983. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 1996. *Perilaku Organisasi Jilid I*, Prenhallindo, Jakarta.
- , *Perilaku Organisasi Jilid II*, Prenhallindo, Jakarta.
- Ravianto, J, 1990. *Produktivitas dan Seni Usaha*, Lembaga Sarana Inovasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- dan Produktivitas, Jakarta.
- , *Produktivitas dan Pengukuran*, Kumpulan Kertas Kerja, Lembaga Sarana Inovasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- , *Produktivitas dan Teknologi*, Kumpulan Kertas Kerja, Lembaga Sarana Inovasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- , *Produktivitas dan Manajemen*, Kumpulan Kertas Kerja, Lembaga Sarana Inovasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.
- Sarwata, 1981. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Steers, Richard M, 1997. *Efektivitas Organisasi*, Erlangga Indonesia, Jakarta.
- Stoner, James AF, 1992. *Manajemen Jilid 2*, edisi kedua, Erlangga Indonesia, Jakarta.
- Sumantri, Junju Surta, 1994. *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

- Stagian, Sondang, P. 1994. *Patologi Brokrasi, Analisis, Identifikasi dan terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- , 1987. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Sutarto, 2000. *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada Press, Jogjakarta.
- Garis – Garis Besar Haluan Negara Tahun 1999.
- Undang – Undang nomor 22 tahun 1999 dan jukaknya tentang Otonomi Daerah*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Undang – Undang Nomor 25 tahun 1999 dan jukaknya tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Buku Himpunan Peraturan Kepegawaian Jilid I dan Jilid II, Penerbit PT. Binahati, Jakarta, 1983.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang disiplin pegawai negeri sipil*.