

658.4092

Muc

h

or

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN  
HUBUNGAN KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KECAMATAN  
SE- KABUPATEN KENDAL**

**TESIS**

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

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



**Diajukan oleh :**

**LUHUR SATRIO MUCHSIN**

**D4E000111**

**Kepada**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2002**

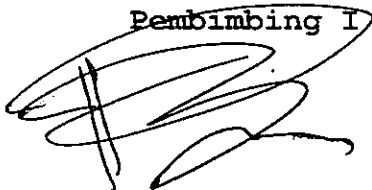
Halaman Persetujuan untuk persiapan ujian Tesis

LEMBAR PENGEESAHAN  
JUDUL PROPOSAL TESIS

NAMA PENULIS : LUHUR SATRIO MUCHSIN  
NIM : D4E000111

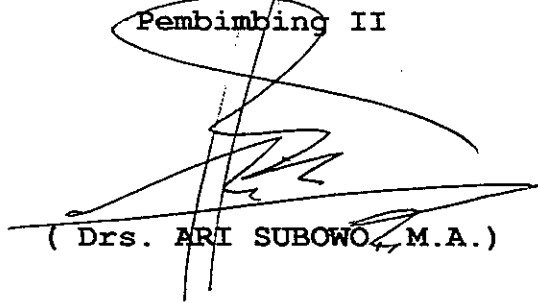
Proposal tesis telah disetujui :  
Tanggal :

Pembimbing I



( Dr. PURBAYU BUDI S, M.S.)

Pembimbing II



( Drs. ARI SUBOWO, M.A.)


**LEMBAR PENGESAHAN  
TESIS**

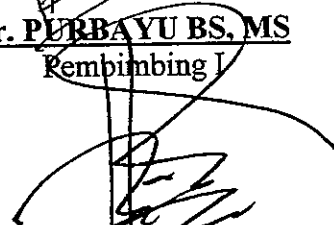
**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN  
HUBUNGAN KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI  
DILINGKUNGAN PEMERINTAH KECAMATAN  
SE-KABUPATEN KENDAL**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
**LUHUR SATRIO MUCHSIN**  
**D4E000111**

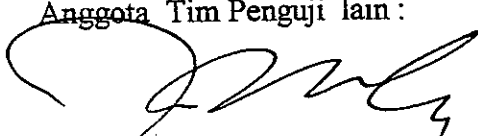
Telah dipertahankan di Depan Tim Penguji  
Pada tanggal 1 April 2002

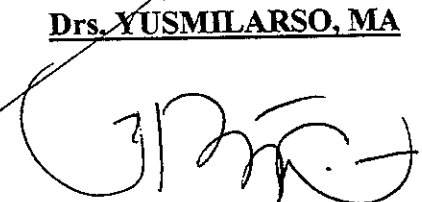
Susunan Tim Penguji

  
**Dr. PURBAYU BS, MS**  
Pembimbing I

  
**Drs. ARI SUBOWO, MA**  
Pembimbing II

Anggota Tim Penguji lain :

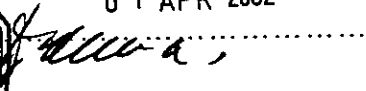
  
**Drs. YUSMILARSO, MA**

  
**Dra. FRIEDA NRH, MS**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar megister

01 APR 2002



  
**Prof. WARELLA, MPA, PHD**  
Ketua Program Studi M A P

## PERNYATAAN

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

Semarang, 3 April 2002



LUHUR SATRIO MUCHSIN

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan untuk :

Kedua orangtuaku (Drs. H. Muchsin, SM, MM dan Hj. Sri Pudjiati, SH) yang telah memberikan motivasi dan kelonggaran waktu, tenaga, biaya dan do'a demi lancarnya proses penyelesaian belajar di MAP, adikku De` S.Iip Pamuji Muchsin Serta Calon Istriku Tercinta.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, berkat ridho, rohmat dan barokah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini, sebagai salah satu kelengkapan untuk menyelesaikan program Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang banyak kepada :

1. Bapak Dr. Purbayu BS, MS, selaku pembimbing pertama yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
2. Bapak Drs. Ari Subowo, MA, selaku pembimbing kedua yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
3. Bapak Bupati Kendal beserta Staf yang telah membantu demi kelancaran penelitian ini.
4. Bapak Camat Se-Kabupaten Kendal beserta Staf yang telah membantu dalam menjawab Kuesioner yang kami edarkan demi kelancaran penelitian ini.

5. Semua rekan-rekan MAP yang telah banyak memberikan bantuan dalam berbagai bentuk, demi selesainya tesis ini.

6. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu dalam penyusunan tesis ini.

Demikian tesis ini kami susun, semoga bisa bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya kepada pembaca.

Semarang, Maret 2002

Penulis

## ABSTRAK

Sebagaimana diketahui bahwa berdasarkan UU No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kecamatan adalah merupakan institusi perangkat daerah Kabupaten yang berada di ujung paling depan dan berhadapan langsung dengan masyarakat khususnya dalam hal pelayanan.

Berdasarkan Perda Kabupaten Kendal No.4 tahun 2001, salah satu tugas Pemerintah Kecamatan adalah melaksanakan pelimpahan sebagian kewenangan Pemerintahan dari Bupati. Kewenangan yang strategis ini didukung dengan surat Bupati Kendal No.061/344/2001 tanggal 17 juli 2001 tentang pendelegasian sebagian kewenangan Bupati kepada Camat se-Kabupaten Kendal.

Dengan adanya tugas, fungsi dan peran Kecamatan yang strategis tersebut, diharapkan masyarakat dapat terlayani dengan baik, oleh karenanya diperlukan adanya aparat yang memadai untuk menanganinya. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan aparat/pegawai yang berdisiplin tinggi. Adapun indikator terciptanya disiplin kerja yang tinggi adalah adanya motivasi, keteladanan pimpinan, besar kecilnya kompensasi, adanya aturan yang pasti, pengawasan melekat, terciptanya hubungan kerja dan lain-lain. Guna membatasi fokus penelitian, maka penelitian ini berusaha untuk mengkaji apakah ada hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai baik secara langsung antara variabel kepemimpinan dengan disiplin kerja, variabel motivasi kerja dengan disiplin kerja dan antara variabel hubungan kerja dengan disiplin kerja maupun secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

Hasil penelitian yang diperoleh, ternyata ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan disiplin kerja pegawai dengan koefisien korelasi kendall's tau sebesar 0,388 dengan tingkat signifikansi 95%, hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah kecamatan se-kabupaten Kendal dapat diterima dengan koefisien korelasi kendall's tau sebesar 0,418.

Di samping itu, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel hubungan kerja dengan disiplin kerja yang diketahui dari koefisien korelasi kendall's tau sebesar 0,231 dengan tingkat signifikan 95%. Dilain pihak, hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja dapat diterima, yang terlihat dari koefisien korelasi konkordansi kendall's sebesar 0,203 dengan tingkat signifikansi 95%.

## ABSTRACT

According to the law number 22/1999, the sub-district administration is the frontliner instrument of the local administration that has important due to its function particularly in the matter of public service. Based on the Kendal's Regency law number 4/2001, one of the sub-district administration's responsibilities is doing authority that has been given by the regent. The strategic authority was supported by the letter number 061/344/2001 issued by the regent regarding the delegation of the authority to the head of sub-district.

With such a strategic responsibilities, function and roles of sub-district administration, it is hoped that the society can be served excellently and need to be supported by qualified and powerful discipline personnel to handle that matters. The indicators of powerful discipline are motivation, good leadership, compensation level, law certainty, monitoring, job interaction etc.

To limit research focus, the research had only been focused to explore: do leadership, works motivation and job interaction have a significant role on works discipline other directly between leadership variables on works discipline, works motivation variables on works discipline and between works interaction variables on works discipline individually or cooperatively between variables of leadership, works motivation and works interaction on works discipline at the sub-district administration in the local Government of Kendal Regency.

Result of statistical analysis and hypotheses examination were as follows:

1. Analysis on Kendall's tau correlation coefficient showed that there was a significant correlation between variables of leadership and variables of works discipline, resulted a value of 0,388 with significant level 95%. With Kendall's tau correlation coefficient 0,418 and significant level 95%, the result showed that the hypotheses of this research stating significant relationship between variables of works motivation and works discipline in the sub-district administration in the local government of Kendal Regency was accepted.
2. There was a positive and significant correlation between variables of work interaction and variables of works discipline showed by Kendall's tau correlation coefficient values of 0,231 with the significant level of 95%. In the other side, the result showed that the hypotheses of the research stating significant correlation between leadership, works motivation and works interaction on works discipline cooperatively was accepted, it can be seen from Kendall's concordance correlation coefficient with the value of 0,203 and significant level 95%.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	iv
<b>ABSTRAKSI</b>	vi
<b>DAFTAR TABEL</b>	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	14
A. Landasan teori / Pengkajian Teoritis	14
1. Teori-teori yang mendasari penelitian	14
2. Konsep-konsep Penelitian	18
a. Disiplin Kerja	18
1) Dimensi Disiplin Kerja	18
2) Pengukuran Disiplin Kerja	20
b. Kepemimpinan	25
1) Dimensi Kepemimpinan	25
2) Pengukuran Kepemimpinan	29
c. Motivasi Kerja	36
1) Dimensi Motivasi Kerja	36
2) Pengukuran Motivasi Kerja	37
d. Hubungan Kerja	44
1) Dimensi Hubungan Kerja	44
2) Pengukuran Hubungan Kerja	46
B. Hipotesis	50
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	52
A. Rancangan Penelitian	52
B. Ruang Lingkup	52
C. Lokasi Penelitian	53
D. Variabel Penelitian	53
1. Definisi Konseptual	53
2. Definisi Operasional	54

E. Jenis dan Sumber Data	57
1. Jenis Data	57
2. Sumber Data	57
F. Instrumen Penelitian	58
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	59
H. Teknik Pengumpulan Data	61
I. Teknik Analisis Data	62
<b>BAB IV</b>	
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	<b>70</b>
A. Hasil Penelitian	70
1. Disiplin Kerja	70
2. Kepemimpinan	78
3. Motivasi Kerja	82
4. Hubungan Kerja	86
B. Pembahasan Hasil Penelitian	89
1. Kategorisasi Hasil Penelitian	90
a. Disiplin Kerja	90
b. Kepemimpinan	91
c. Motivasi Kerja	92
d. Hubungan Kerja	93
2. Uji Validitas dan Reliabilitas	95
a. Disiplin Kerja	95
b. Kepemimpinan	95
c. Motivasi Kerja	96
d. Hubungan Kerja	97
C. Uji Hipotesis	98
a. Hubungan Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja	98
b. Hubungan Motivasi Dengan Disiplin Kerja	101
c. Hubungan Hubungan Kerja Dengan Disiplin Kerja	103
d. Korelasi Parsial	106
e. Korelasi Ganda	107
C. Diskusi	109
<b>BAB V</b>	
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>111</b>
A. Kesimpulan	111
B. Rekomendasi	113
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel		Halaman
I.1	Data Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal berdasarkan Tingkat Pendidikan	5
I.2	Data Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal berdasarkan Kepangkatan dan Golongan	6
I.3	Daftar Pegawai Kecamatan Se-Kabupaten Kendal yang Terkena Operasi Disiplin Tahun 2001	9
II.1	Gaya Kepemimpinan Menurut Fiedler	34
III.1	Jumlah Sampel Berdasarkan jumlah Pegawai Yang Ada di Kecamatan se-Kabupaten Kendal	61
IV.1	Keterlambatan Masuk Kantor	71
IV.2	Ketaatan Peraturan Jam Kerja	72
IV.3	Keluar Kantor Tanpa Persetujuan Atasan	74
IV.4	Perasaan Saat Melakukan Pekerjaan	75
IV.5	Penerimaan Teguran Dari Atasan	77
IV.6	Rasa Takut Terhadap Pimpinan	79
IV.7	Pemberian Perintah Di Luar Dinas	80
IV.8	Pencampuran Hubungan Dinas Dengan Pribadi	81
IV.9	Pimpinan Mempunyai Kewibawaan	81
IV.10	Harapan Peningkatan Kualitas Kerja	82
IV.11	Pemberian Kompensasi Dari Pimpinan	83
IV.12	Pemberian Promosi Jabatan	84

IV.13	Penundaan Pekerjaan Yang Diberikan	85
IV.14	Hubungan Kerja Pimpinan Dengan Bawahan	86
IV.15	Adanya Individualisme Didalam Kantor	87
IV.16	Adanya Konflik Bersifat Insidental	88
IV.17	Konflik Yang Berkembang Menjadi Buruk	89
IV.18	Kategorisasi Disiplin Kerja	90
IV.19	Kategorisasi Kepemimpinan	91
IV.20	Kategorisasi Motivasi Kerja	93
IV.21	Kategorisasi Hubungan Kerja	94
IV.22	Hubungan Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja	98
IV.23	Hubungan Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja	99
IV.24	Hubungan Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja	101
IV.25	Hubungan Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja	102
IV.26	Hubungan Hubungan Kerja Dengan Disiplin Kerja	104
IV.27	Hubungan Hubungan Kerja Dengan Disiplin Kerja	105
IV.28	Korelasi Parsial	107
IV.29	Korelasi Ganda	108

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Data Hasil Penelitian .....	1
2. Tabel Induk .....	39
3. Tabel Distribusi Nomor-nomor Item Pada Tiap Indikator .....	50
4. Pedoman Wawancara .....	51
5. Daftar Pertanyaan .....	52

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Diterbitkannya Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, menyebabkan terjadinya pergeseran di dalam pola Penyelenggaraan Pemerintahan di masa yang akan datang, di mana paradigma baru penyelenggaraan Pemerintahan tersebut harus mengikut sertakan masyarakat di dalam setiap proses pengambilan kebijakan yang menyangkut kepentingan masyarakat itu sendiri.

Kecamatan yang menurut Undang Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah, sebagai Wilayah Administrasi dalam rangka dekonsentrasi, namun menurut Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, kedudukannya diubah menjadi Perangkat Daerah Kabupaten atau Daerah Kota. Kecamatan dipimpin oleh seorang Kepala Kecamatan yang disebut Camat, di mana Kecamatan menerima pelimpahan sebagian kewenangan Pemerintahan dari Bupati/Walikota.

Dengan demikian, status kedudukan Pemerintah Kecamatan akan sama halnya dengan kedudukan Perangkat Daerah yang lain seperti Dinas Daerah maupun Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan atau Kantor.

Berubahnya fungsi Pemerintah Kecamatan dalam hal ini adalah Camat dari Kepala Wilayah menjadi Perangkat Daerah dan adanya ketentuan bahwa Kepala Desa bertanggung jawab langsung kepada Bupati sesuai dengan Pasal 66 dan Pasal 102 Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka Pemerintah Kecamatan (Camat) akan eksis atau tidak, akan wibawa atau tidak di hadapan Kepala Desa yang notabene tidak ada hubungan hierarki antara Camat dengan Kepala Desa akan sangat tergantung kepada *political will* Bupati dan kreativitas, inisiatif serta seni memimpin dari Camat itu sendiri.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 4 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan dan Pemerintah Kelurahan se-Kabupaten Kendal, Camat mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis, antara lain pelaksana pelimpahan sebagian kewenangan Pemerintahan dari Bupati, mengkoordinasikan, mengintegrasikan, dan mensinkronkan

serta membina hubungan kerja dengan Dinas dan lembaga Teknis Daerah, menyiapkan rencana, mengolah, menelaah dan mengkoordinasikan perumusan kebijakan sesuai dengan Tugas Pemerintah Kecamatan, menyelenggarakan pelayanan administrasi umum yang diperlukan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Camat, membina dan mengelola administrasi kepegawaian, hukum dan Perundang-undangan, peralatan / perlengkapan dan tata usaha di lingkungan Pemerintah Kecamatan.

Salah satu peran dan fungsi Camat yang strategis tersebut adalah pelaksanaan Keputusan Bupati Kendal Nomor : 061/344/2001 tanggal 17 Juli 2001 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat se-Kabupaten Kendal. Namun demikian, kenyataan di lapangan pelaksanaan pendelegasian wewenang tersebut belum optimal. Hal ini dapat dilihat dalam praktek penyelenggaraan tugas-tugas administrasi dan pengawasan yang dijalankan oleh Camat berdasarkan Keputusan Bupati tersebut, yang tidak diindahkan oleh para Kepala Desa.

Adanya fungsi dan peran Camat yang strategis tersebut, diharapkan mampu untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai yang ada di Pemerintah Kecamatan se-

Kabupaten Kendal. Namun kenyataan di lapangan kedisiplinan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan pada era reformasi ini belum dapat menjawab seluruh tuntutan masyarakat, khususnya dalam hal peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Menyikapi hal ini, maka sangat diperlukan sekali kemampuan seorang Camat dalam hal kepemimpinan, bagaimana menumbuhkan motivasi staf dan menjalin hubungan kerja yang baik antar staf dan dengan Aparat Desa di wilayahnya, sehingga terwujud disiplin kerja di lingkungan Pemerintah Kecamatan dan Pemerintah Desa/Kelurahan.

Di lain pihak, kurangnya pemahaman terhadap Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999, nampaknya membawa pengaruh terhadap rendahnya motivasi kerja, hubungan kerja dan disiplin antara Aparat Desa dengan Pemerintah Kecamatan dan antar pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan yang dapat dilihat dari kurangnya perhatian Kepala Desa terhadap himbauan, undangan, dan arahan dari Camat. Setiap acara di Pendopo Kecamatan yang mengundang atau melibatkan para Kepala Desa, hampir selalu tidak memenuhi quorum, hal ini dapat dilihat pada absensi yang masih

banyak yang kosong. Hal ini mungkin dikarenakan adanya persepsi yang keliru dari Kepala Desa tentang penerapan Otonomi Daerah dan Otonomi Desa.

Adapun keadaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dapat dilihat dari tingkat pendidikan yang mayoritas SLTA, sebagaimana tersebut dalam Tabel I.1 sebagai berikut :

**TABEL I.1**  
**DATA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH**  
**KECAMATAN SE KABUPATEN KENDAL**

NO.	KECAMATAN	TINGKAT PENDIDIKAN					JUMLAH	PERSENTASE
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1		
1.	Kendal	18	19	83	5	14	139	28,48
2.	Patebon	3	3	9	3	3	21	04,30
3.	Cepiring	-	5	10	2	2	19	03,89
4.	Gemuh	2	2	12	3	4	23	04,71
5.	Pegandon	-	5	10	2	5	22	04,51
6.	Rowosari	1	-	12	3	6	22	04,51
7.	Kangkung	1	4	8	1	3	18	03,69
8.	Weleri	5	7	14	1	3	29	05,94
9.	Sukorejo	1	7	9	3	4	24	04,91
10.	Patean	3	1	13	2	2	20	04,10
11.	Plantungan	2	1	9	2	2	16	03,28
12.	Pageruyung	2	6	9	1	3	21	04,30
13.	Singorojo	3	1	13	1	5	23	04,71
14.	Boja	3	3	18	2	2	28	05,74
15.	Limbangan	1	6	10	3	2	22	04,51
16.	Kaliwungu	-	4	10	1	7	22	04,51
17.	Brangsong	-	4	10	3	2	19	03,89
	JUMLAH	45	77	259	39	68	488	100 %
	PROSENTASE	9,22	15,78	53,07	7,99	13,93		

Sumber data : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Kendal bulan Nopember 2001.

Keadaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se Kabupaten Kendal, selain dari tingkat pendidikan juga dapat dilihat dari segi kepangkatan dan golongan, di mana mayoritas golongan adalah golongan II, sebagaimana tersebut dalam Tabel I.2 sebagai berikut :

**TABEL I.2**  
**DATA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH**  
**KECAMATAN SE KABUPATEN KENDAL BERDASARKAN**  
**KEPANGKATAN DAN GOLONGAN**

NO.	KECAMATAN	GOLONGAN / RUANG				JUMLAH	PERSENTASE
		GOL.I	GOL.II	GOL.III	GOL.IV		
1.	Kendal	37	83	19		139	28,48
2.	Patebon	6	9	6		21	04,30
3.	Cepiring	5	10	4		19	03,89
4.	Gemuh	4	12	6	1	23	04,71
5.	Pegandon	5	10	7		22	04,51
6.	Rowosari	1	12	9		22	04,51
7.	Kangkung	5	8	4		18	03,69
8.	Weleri	12	14	3	1	29	05,94
9.	Sukorejo	8	9	7		24	04,91
10.	Patean	4	13	4		20	04,10
11.	Plantungan	3	9	4		16	03,28
12.	Pageruyung	8	9	4		21	04,30
13.	Singorojo	4	13	6		23	04,71
14.	Boja	6	18	4		28	05,74
15.	Limbangan	7	10	5		22	04,51
16.	Kaliwungu	4	10	8		22	04,51
17.	Brangsong	4	10	5		19	03,89
	JUMLAH	122	259	105	2	488	100 %
	PROSENTASE	25,00	53,07	21,52	00,40		

Sumber data : Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Kendal bulan Nopember 2001.

Dari berbagai kondisi yang ada di lingkungan Pemerintah Kecamatan se Kabupaten Kendal tersebut, memperlihatkan bahwa dalam hal Aparatur Pemerintah, yaitu yang meliputi belum terpenuhinya tingkat pendidikan, kepangkatan dan Golongan Ruang Pegawai, sehingga dengan Peraturan Esselonisasi (SOT) yang baru banyak di antara mereka yang tidak dapat menduduki Jabatan atau Pos yang baru walaupun sebelumnya ada yang menduduki jabatan pada peraturan yang lama, sehingga hal ini sedikit banyak menimbulkan masalah dalam hubungan kerja dan motivasi kerja antar pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan.

Disiplin pegawai sendiri diatur dalam Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, khususnya Pasal 26 sampai dengan Pasal 30. Pengaturan lebih lanjut mengenai disiplin pegawai diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang isinya antara lain mengenai kewajiban dan larangan dan ketentuan hukuman disiplin pegawai negeri sipil. Dengan adanya hal ini, maka Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk mampu menerapkan disiplin pada diri sendiri setiap harinya,

sehingga diharapkan dalam bekerja dapat hadir tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pula. Dengan demikian, akan dapat terwujud disiplin yang kuat dan efisiensi serta efektifitas waktu.

Selain itu peningkatan disiplin kerja pegawai juga merupakan salah satu harapan dan rencana strategis yang akan diwujudkan oleh Pemerintah Kabupaten Kendal, yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 2 Tahun 2001 tentang Program Pembangunan Daerah (PROPERDA) Kabupaten Kendal Tahun 2001 - 2005.

Indikator dari masih rendahnya disiplin Aparat di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dapat dilihat dari hasil Gerakan Disiplin Nasional oleh Tim terkait dan Operasi Disiplin yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Kabupaten Kendal. Adapun hasil operasi disiplin yang telah dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja selama kurun waktu Tahun 2001 dapat dilihat pada tabel I.3 adalah sebagai berikut :

**TABEL I.3**  
**DAFTAR PEGAWAI KECAMATAN SE-KABUPATEN KENDAL**  
**YANG TERKENA OPERASI DISIPLIN TAHUN 2001**

NO.	KECAMATAN	TRIWULAN				JUMLAH PNS	PERSENTASE
		I	II	III	IV		
1.	Kendal	3	2	3	5	139	09,35
2.	Patebon	1	1	2	1	21	23,81
3.	Cepiring	1	-	2	2	19	26,32
4.	Gemuh	1	1	3	1	23	26,09
5.	Pegandon	2	1	1	2	22	27,27
6.	Rowosari	2	-	2	1	22	27,27
7.	Kangkung	2	1	1	1	18	27,78
8.	Weleri	1	1	2	3	29	24,14
9.	Sukorejo	2	-	3	1	24	25,00
10.	Patean	1	1	1	2	20	25,00
11.	Plantungan	2	-	2	1	16	31,25
12.	Pageruyung	1	1	1	2	21	23,81
13.	Singorojo	3	1	2	1	23	30,43
14.	Boja	1	-	1	2	28	14,28
15.	Limbangan	2	1	2	3	22	36,36
16.	Kaliwungu	1	-	1	1	22	13,64
17.	Brangsong	2	1	2	3	19	42,10
	JUMLAH	28	12	31	32	488	
	PROSENTASE	05,74	02,46	06,32	06,56		

Sumber data : Kantor Satpol PP Kabupaten Kendal bulan Nopember 2001.

Tabel 3 tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai masih rendah. Banyaknya pegawai yang terkena operasi disiplin, lebih banyak dikarenakan berada di luar Kantor pada saat jam dinas, baik di Pasar, toko/super maket, menjemput sekolah anak dan lain sebagainya.

Dengan masih rendahnya disiplin kerja Pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal yang disebabkan oleh beberapa faktor yang telah penulis uraikan di muka, maka atas dasar alasan tersebut penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian " **HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN HUBUNGAN KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KECAMATAN SE-KABUPATEN KENDAL** ".

#### **B. PERUMUSAN MASALAH**

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal ?
2. Apakah ada hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal ?
3. Apakah ada hubungan antara hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal ?

4. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se- Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se- Kabupaten Kendal
3. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan antara hubungan kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se- Kabupaten Kendal.
5. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja secara bersama-sama dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se Kabupaten Kendal.

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

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat bermanfaat, sebagai berikut: :

##### **1. Kegunaan Praktis :**

- a. Dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap para Pimpinan di lingkungan Pemerintah Kecamatan se Kabupaten Kendal, dalam pengambilan kebijakan baik sekarang maupun yang akan datang dalam rangka peningkatan disiplin kerja pegawai.
- b. Diharapkan dapat memberikan wacana dan memperkaya khasanah ilmu-ilmu Administrasi Publik khususnya dan Ilmu Pengetahuan pada umumnya.

##### **2. Kegunaan Teoritis**

- a. Untuk membuktikan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.
- b. Untuk membuktikan adanya hubungan antara motivasi kerja pegawai dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal
- c. Untuk membuktikan adanya hubungan antara hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se- Kabupaten Kendal.

d. Untuk membuktikan adanya hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. LANDASAN TEORI

#### 1. Teori-teori yang mendasari penelitian

Dimensi utama di dalam organisasi publik (Pemerintah) terutama di dalam aspek pelayanan kepada masyarakat sangat membutuhkan adanya disiplin kerja pegawai karena dengan adanya kedisiplinan, maka tujuan dari organisasi publik dapat tercapai.

Secara spesifik Harris (1984) menjelaskan bahwa "Disiplin kerja akan terbentuk jika karyawan dalam organisasi yang bersangkutan benar-benar mempunyai moral dan motivasi kerja yang tinggi". Dari pendapat Harris tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan peningkatan disiplin kerja sebuah organisasi tergantung pada diri karyawan yang mempunyai moral dan motivasi kerja yang tinggi.

Sedangkan Hasibuan (1997 : 214), menyatakan bahwa :

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, belas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Menurut Hasibuan indikator yang mempengaruhi kerja dapat terwujud dengan baik adalah tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan serta hubungan kemanusiaan. Dalam hal ini hubungan kemanusiaan dapat diartikan sebagai hubungan kerja yang ada dalam suatu organisasi.

Di lain pihak Saydam G (1996 : 291) menjelaskan bahwa :

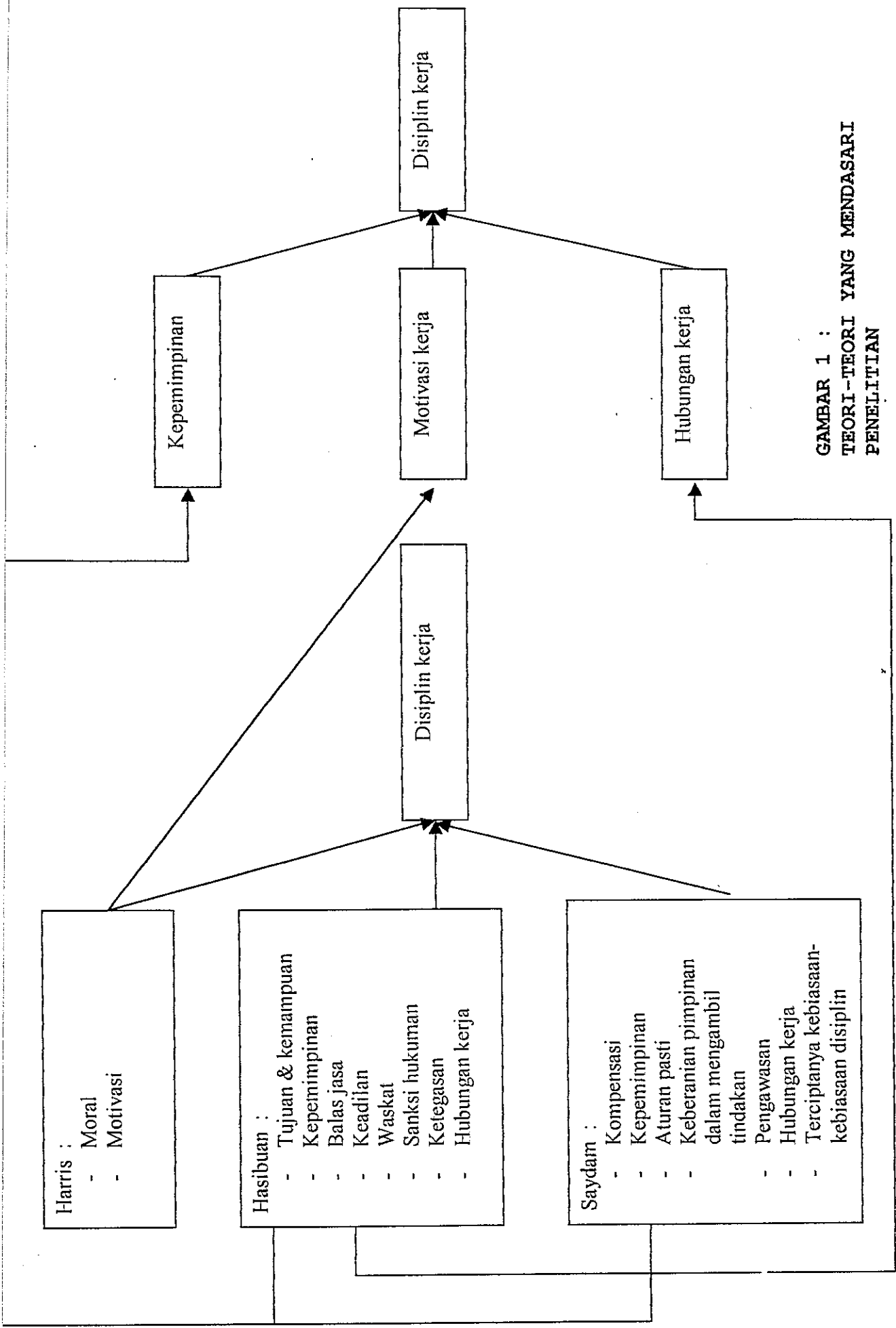
Banyak faktor yang mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin dalam suatu organisasi antara lain besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan dan terciptanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Jadi menurut Saydam dapat disimpulkan bahwa tegaknya disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh dimensi-dimensi seperti kompensasi, kepemimpinan, aturan pasti, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, pengawasan, perhatian kepada karyawan, yang dapat diartikan juga sebagai hubungan kerja baik antara atasan bawahan maupun antara karyawan sendiri dan

terakhir adalah diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mencukung tegaknya disiplin kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa dimensi-dimensi yang mempengaruhi disiplin kerja sangat komprehensif. Guna membatasi fokus penelitian, maka akan dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian akan dikaji seberapa jauh hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

Untuk lebih jelasnya teori-teori yang mendasari penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 1 sebagai berikut:



GAMBAR 1 :  
TEORI-TEORI YANG MENDASARI  
PENELITIAN

## 2. Konsep-konsep Penelitian

### a. Disiplin Kerja

#### 1) Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Alex (1995:106), dinyatakan bahwa "Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis".

Dari definisi di atas, dijelaskan bahwa sikap sangat ditekankan dalam keberhasilan terlaksananya atau terciptanya disiplin pegawai pada sebuah organisasi.

Saydam (1996:284) menyatakan bahwa "Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya".

Saydam menjelaskan bahwa terciptanya disiplin kerja pegawai pada sebuah organisasi terlihat pada sebuah kerelaan dan kesediaan pegawai untuk mematuhi/ mentaati aturan-aturan yang berlaku tanpa paksaan. Apabila setiap

pegawai dalam suatu organisasi dapat mengendalikan diri dan mematuhi semua norma-norma yang berlaku, maka hal ini dapat menjadi modal utama yang amat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (1997 : 305) dinyatakan bahwa :

Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Dalam teori Siagian dijelaskan bahwa perlunya disiplin kerja pegawai pada sebuah organisasi berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan, sehingga setiap organisasi perlu memiliki aturan-aturan yang harus ditaati oleh para pegawainya, dan untuk melaksanakan aturan-aturan tersebut diperlukan adanya pelatihan-pelatihan yang mengarah pada

perilaku karyawan agar secara sukarela mentaati aturan tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas, terlihat dengan jelas faktor terpenting dari disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap peraturan yang dilakukan dengan kesadaran dan sukarela agar para pegawai lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

## **2) Pengukuran Disiplin Kerja**

Kedisiplinan kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dari sikap pegawainya. Sikap dan tingkah laku pegawai berpatokan pada kepatuhan dalam melaksanakan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Mematuhi peraturan berarti memberi dukungan positif pada organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan, sehingga akan lebih memudahkan tercapainya tujuan organisasinya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan disiplin kerja pegawai pada suatu organisasi, maka harus ada pengukuran disiplin kerja. Pengukuran disiplin kerja ini digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan disiplin kerja pegawai dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis mencoba memeparkan berbagai pendapat para ahli tentang hal ini.

Saydam (1996:286-287) menjelaskan bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana :

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan.

Sedangkan melemahnya disiplin kerja karyawan terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

- a) Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan.
- b) Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
- c) Menurunnya semangat dan gairah kerja.
- d) Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab.
- e) Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol dari pada bekerja.
- f) Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
- g) Sering terjadinya konflik antar karyawan dan pimpinan perusahaan.

Dari pendapat Saydam di atas, dapat penulis jelaskan bahwa keberadaan disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dalam suasana disiplinlah organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pegawai yang tertib dan disiplin, mentaati norma-norma dan peraturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas.

Sebaliknya apabila pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi tidak disiplin, maka akan

sulit sekali melaksanakan program-programnya, untuk meningkatkan produktivitas, dan akan mustahil untuk merealisasikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, namun yang akan terjadi adalah sebaliknya jelas Saydam.

Kemudian Batty (1971), dalam hal ini memberikan sepuluh contoh pelanggaran terhadap disiplin kerja yang meliputi :

Keterlambatan kerja (apabila terlalu sering), absen tanpa alasan yang jelas dan benar, suka membuang-buang waktu, tidak mematuhi peraturan keselamatan kerja, penggunaan time recorder yang tidak benar, suka pura-pura berlebihan, suka berkelahi, meroko pada waktu-waktu terlarang dan sering tidak di tempat kerja.

Untuk mengatasi pelanggaran terhadap disiplin kerja seperti yang dikemukakan Batty, tindakan koreksi bisa diterapkan, namun hal ini tidak mutlak. Tindakan koreksi sebaiknya dihindarkan, sehingga karyawan bisa terhindar dari tekanan sosial atas kesalahannya, justru sebaiknya diberikan contoh-contoh pelaksanaan disiplin yang baik dari pimpinannya.

Adapun contoh pelaksanaan disiplin kerja yang baik menurut Strauss dan Sayles (1982:214) adalah sebagai berikut :

- a. Masuk kerja tepat waktu;
- b. Mentaati instruksi kerja dari supervisor;
- c. Menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian;
- d. Mencetak jam kerja pada waktu hadir.

Selanjutnya Hasibuan (1997:213) menyatakan bahwa :

Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Di sini Hasibuan menjelaskan bahwa indikator keberhasilan pelaksanaan disiplin pegawai pada suatu organisasi terlihat dari tingkat ketepatan waktu, tingkat kesadaran dalam bekerja dan tingkat kepatuhan kepada peraturan.

Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka salah satu faktor yang sangat menentukan

adalah terciptanya disiplin kerja para pegawainya dengan asumsi bahwa dalam suasana disiplinlah organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mendasarkan pada teori Hasibuan dalam mengukur sejauhmana disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dengan menggunakan 3 (tiga) kriteria antara lain tingkat ketepatan waktu, tingkat kesadaran dalam bekerja dan tingkat kepatuhan kepada peraturan.

## **b. Kepemimpinan**

### **1) Dimensi Kepemimpinan**

Katz dan Kahn (Steers,1990:181) mengatakan bahwa :

Kepemimpinan adalah sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi, dengan perkataan lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakan karena kewajiban-kewajiban atau takut karena konsekuensi dari ketidakpatuhan.

Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan.

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

Sedangkan Dubin (Wahjosumidjo, 1994:21), menyatakan bahwa "**Leadership is exercise of authority and the making of decisions**" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan).

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

Menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1994:21), "**Leadership is the initiation of act that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems**". (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok

yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan).

Jadi kepemimpinan adalah merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai upaya menyelesaikan suatu persoalan.

Adapun menurut Stogdill (Stonner *et.al*, 1996:161), "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Dari Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan kelompok.

Sedangkan menurut Ermaya (1999:11),

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran perasaan atau tingkah laku orang lain untuk emncapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemauan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu

pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah uraian pengertian kepemimpinan, guna membatasi fokus penelitian, maka akan disajikan definisi mengenai gaya kepemimpinan.

Menurut Miftah Thoha (1999:122) Pengertian Gaya Kepemimpinan adalah "Suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku orang lain".

Sedangkan Ermaya (1999:10), menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu".

Sedangkan menurut Stonner *et.al.* (1996:165) dinyatakan bahwa "Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja".

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan

mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

## 2) Pengukuran Kepemimpinan

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa guna membatasi fokus penelitian, maka dimensi kepemimpinan dalam penelitian ini lebih condong ke gaya kepemimpinan dengan maksud untuk mempersempit pembahasan. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara gaya kepemimpinan dengan disiplin kerja pegawai perlu adanya pengukuran, maka penulis berusaha memaparkan dan mengkaji teori-teori gaya kepemimpinan, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan kontingensi.

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

Sedangkan Stonner *et.al*, (1996:71) mengutip pendapat Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard mendefinisikan bahwa kesiapan sebagai keinginan

untuk berprestasi, kemauan untuk menerima bertanggung jawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman, sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Helsey dan Kennerly menyatakan bahwa hubungan antara seorang manager dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manager perlu mengubah gaya kepemimpinannya. Fase pertama merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manager, fase kedua pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, fase ketiga pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Fase keempat pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manager mereka karena mereka lebih cenderung mandiri.

Model ini menghasilkan perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis, motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah.

Namun teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan di antaranya, yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinan atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, mereka akan dapat efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya yang membuat mereka sukses. Sebenarnya kebanyakan manajer tidak fleksibel.

Mencoba untuk mengubah gaya seorang manajer agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi, tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya yang relatif kaku dan karena tidak ada satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi, prestasi kerja kelompok yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan manajer dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan manajer.

Kemudian munculah teori Fiedler (Wahjosumidjo, 1994:97), yang mengidentifikasikan faktor-faktor yang mempunyai relasi dengan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu :

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

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

Dari ketiga variabel di atas, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam kedelapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut :

TABEL II.1  
GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT FIEDLER

KON DISI	HUBUNGAN PEMIMPIN DGN. BAWAHAN	STRUKTUR TUGAS	KEWIBAWAAN KEDUDUKAN PEMIMPIN	GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo, (1994:98)

Dari Tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu terlatih, tersusun dalam pola-pola, kewibawaan, kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah

perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Fidler di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu : Hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji gaya kepemimpinan yang kami anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dengan menggunakan teori Fidler. Bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

### c. Motivasi Kerja

#### 1) Dimensi Motivasi

Menurut Davidoft, (1987:287), "*Motive or motivation refers to an internal state resulting from a need which incites behavior, usually directed toward fulfilling the needs*".

Dari pendapat Davidoft tersebut dapat diartikan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam diri seorang tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

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

Stonner et.al, (1996:134), menyatakan bahwa

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan memperhatikan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Stonner menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu.

Adapun Robins, (1997:198), menyatakan bahwa :

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur definisi ini adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Dari Robins dapat diketahui bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut di atas, dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya.

## **2) Pengukuran Motivasi Kerja**

Untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja, maka penulis berusaha untuk mengkaji berbagai teori tentang motivasi.

Menurut Taylor (dalam Stonner *et.al*, 1996:136), dinyatakan bahwa cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan

adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya. Model ini terlalu menyederhanakan karena menganggap bahwa motivasi karyawan terfokuskan pada satu faktor yaitu uang.

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

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

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

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

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan dengan alasan bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan faktor yang masih dominan dalam memotivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (Stonner et.al, 1996:139), dinyatakan bahwa di dalam diri manusia ada suatu jenjang hierarki kelima jenjang kebutuhan sebagai berikut :

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

misalnya status pengakuan dan perhatian.

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

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

Jadi bila kita akan memotivasi seseorang, menurut Maslow perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat itu. Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tinggi dan order rendah yaitu kebutuhan faali dan keamanan sebagai order rendah sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Teori kebutuhan menurut Alderfer (Stonner *et.al.* 1996:141), menyatakan bahwa :

Motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan mendasar, kemudian kebutuhan keterkaitan (relatedness) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (growth) yang merupakan kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif.

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

Teori kebutuhan Mc. Clelland (Stonner et.al, 1996:142), mengemukakan bahwa :

Manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain, ada tiga kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan berprestasi (nAch)

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

b. Kebutuhan berfiansi (nAff)

Kebutuhan akan afiliasi yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan yang bersifat human relation yaitu kebutuhan sosial yang menekankan pada persahabatan, termasuk penghargaan, penghormatan cinta kasih.

Pegawai yang mempunyai afiliasi tinggi mempunyai keinginan yang kuat dalam membina persahabatan secara erat saling menerima kasih sayang. Dari rekan lain secara terus menerus.

c. Kebutuhan terhadap kekuasaan (nPw)

Kebutuhan ini sangat logis di mana dalam organisasi akan terdapat hierarki, saling pengaruh mempengaruhi dalam kehidupan kerja yang melahirkan akan sekelompok penguasa maupun kelompok yang dikuasai, pada kelompok masing-masing seorang pegawai akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Pegawai yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi di mana mereka akan cepat memperoleh dan mempertahankan kendali untuk mempengaruhi orang lain.

Teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan yang lain adalah teori dua faktor Herzberg, Mauser dan Synderman, teori sebagaimana dikutip oleh Stonner et.al (1996:144) mereka menyebutkan bahwa :

Ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah, dua faktor tersebut dinamakan faktor membuat orang tidak puas (*dissatisfier*) dan faktor yang membuat menjadi puas (*satisfiers*).

Faktor-faktor adanya ketidakpuasan (*dissatisfiers*) antara lain adalah :

- a. Penggajian/upah.
- b. Keamanan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status pekerjaan
- e. Kebijakan dan administratif
- f. Kualitas pengendalian

g. Kualitas dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, atasan dan dengan bawahan.

Sedangkan faktor penyebab kepuasan kerja (*satisfiers*) antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan dan pertumbuhan.

*Satisfiers* disebut juga *intrinsic factors*, *job content*, *motivator* sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factors* atau *higyne factoris*. Dalam perkembangan selanjutnya apabila dibandingkan dengan teori Maslow *satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs* (*social needs* dan *self actualization needs*). Sedangkan *dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs*, yaitu *saferty* dan *securiy needs*.

Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi di atas, maka penulis mencoba untuk mengkaji motivasi kerja pegawai yang ada di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dengan menggunakan teori dari Herzberg, yaitu bahwa *instrinsic factors* merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu antara lain keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, wewenang dan pengembangan.

## D. HUBUNGAN KERJA

### 1) Dimensi Hubungan Kerja

Suatu organisasi akan mampu hidup dan berkembang apabila dalam organisasi tersebut terdapat personil-personil yang memiliki kemampuan kerja, sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan lebih produktif. Untuk dapat memenuhi akan tenaga kerja atau pegawai seperti dimaksud, maka harus memiliki kriteria-kriteria. Prijonocipto Herijanto (1992:354), menyatakan bahwa "Untuk mencapai suatu perkembangan dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan, keahlian, profesi dan kemampuan dalam melakukan hubungan kerja".

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, tercermin bahwa tenaga kerja atau pegawai yang mampu melakukan hubungan kerja dengan baik akan mampu menunjang perkembangan suatu organisasi.

Menurut Sutardi Ismadi (1997:27), menyatakan :

Hubungan kerja timbul sebagai akibat dari pelaksanaan perjanjian kerja, di mana pekerja atau serikat pekerja disatu pihak sudah mengikat diri untuk melakukan pekerjaan pada pengusaha, di lain pihak selama suatu waktu dengan menerima upah.

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan hubungan kerja adalah suatu keterikatan dari perasaan individu maupun kelompok terhadap pekerjaannya. Teman sejawatnya, atasan, dan lingkungan kerjanya dalam rangka kesediaannya untuk bersatu, bekerja sama dan loyal terhadap pekerjaan maupun tempat di mana mereka bekerja.

Sedangkan menurut Srisokemi(1998:3), dinyatakan bahwa :

Hubungan kerja adalah segala istilah yang menunjuk pada adanya hubungan yang terjadi antara mereka yang bekerja dalam organisasi kerja, apakah statusnya itu sebagai pemimpin, pengusaha, manajer atau sebagai bawahan/karyawan.

Pengertian hubungan kerja di atas mengandung makna tentang status dari hubungan yang dilakukan baik antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasannya.

Adanya hubungan kerja yang harmonis baik antara sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam melakukan pekerjaan pada akhirnya diharapkan mampu mendorong produktivitas kerja dan disiplin pegawai.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja adalah suatu keterkaitan dari perasaan individu maupun kelompok terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi, apakah statusnya itu sebagai pemimpin, pengusaha, manajer atau sebagai bawahan/karyawan.

## **2) Pengukuran Hubungan Kerja**

Sebagai tolak ukur untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh hubungan antara hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai, maka akan kami sampaikan pendapat para ahli mengenai hal tersebut.

Hasibuan (1997:151), menyatakan bahwa, hubungan kerja akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi terciptanya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, harga menghargai, hormat menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan dan peramah yang diberikan oleh setiap individu anggota kelompok/karyawan.

Dari pendapat Hasibuan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan kerja akan tercipta apabila ada saling pengertian, saling menghargai, saling menghormati dan toleransi yang baik antara sesama

karyawan maupun antara pimpinan dengan bawahan untuk mencapai sasaran bersama.

Hubungan kerja antar para karyawan dan antara atasan dengan bawahan perlu dibina dengan maksud agar para karyawan dapat saling bekerjasama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan selain itu juga untuk memudahkan pemberian motivasi kerja dari atasan kepada bawahan. Di samping atasan akan terbantu dalam tugasnya melalui informasi dan laporan yang lancar dan tepat waktu dari bawahan.

Saydam (1996:423-424), menjelaskan mengenai hubungan kerja antar karyawan yang baik akan terlihat pada suasana kerja yang :

- a. Tidak terdapat konflik antar karyawan
- b. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- c. Satu unit kerja akan memberikan hasil terbaik bagi proses berikutnya untuk dikerjakan oleh unit kerja yang lain.
- d. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- e. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
- f. Adanya saling menghargai dan percara antar karyawan.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antara bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

- a. Para karyawan betul-betul menghormati menghargai kepemimpinan atasannya.
- b. Atasan dianggap sebagai rekan sekerja yang seluruh kebijaksanaannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
- c. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari pemecahannya.
- d. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi para karyawan.
- e. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi.
- f. Terjadinya peningkatan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu dalam menghasilkan produk yang menjadi bisnis inti perusahaan.

Untuk mengukur hubungan kerja, menurut Saydam (1996:425) terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hubungan kerja, yaitu :

- a. Komunikasi
- b. Kerjasama kelompok
- c. Konflik dan konsensus.

Dalam menjalin hubungan kerja, komunikasi akan memegang peranan penting, baik hubungan antara karyawan, maupun antar karyawan dengan atasan. Semakin lancar dan tepat komunikasi yang dilakukan, akan semakin cepat pula dapat terbukanya hubungan kerja, begitu juga sebaliknya.

Terciptanya kerjasama yang harmonis dan kompak antara para karyawan merupakan suatu keberhasilan dalam membantu hubungan kerja pada suatu organisasi karena dengan terciptanya kerja sama untuk beban tugas yang berat akan terasa ringan. Sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai.

Selanjutnya konflik dan konsensus juga berpengaruh terhadap hubungan kerja karena keduanya selalu terdapat dalam hubungan antara manusia. Sehingga dalam membina hubungan kerja sangat diharapkan agar keadaan konflik antar karyawan kecil, kalau bisa nol. Karena dengan demikian, akan tercipta kerjasama yang pada akhirnya diperoleh produktivitas kerja yang tinggi.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan kerja di atas, maka penulis mengambil teori dari Saydam untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara hubungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

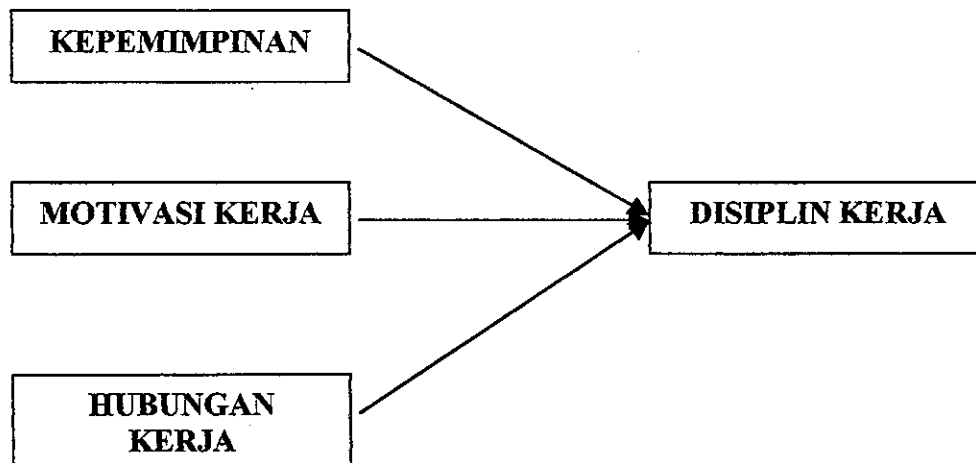
Adapun indikator yang digunakan adalah tingkat kelancaran komunikasi, tingkat kemampuan kerjasama dan tingkat frekuensi konflik dan konsensus.

## **B. HIPOTESIS**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.
- b. Ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal
- c. Ada hubungan yang signifikan antara hubungan kerja dengan peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.
- d. Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan hubungan kerja dengan peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

Adapun model geometrik dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut :



**KETERANGAN :**

Kepemimpinan (X1) sebagai Variabel Bebas  
Motivasi Kerja (X2) sebagai Variable Bebas  
Hubungan Kerja (X3) sebagai Variabel Bebas  
Disiplin Kerja (Y) sebagai Variabel Terikat

### **BAB III METODE PENELITIAN**

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

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan penelitian sistem perwakilan, artinya tidak semua populasi dijadikan sampel, tetapi hanya beberapa bagian dari populasi saja. Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang akan didukung dengan analisis deskriptif kualitatif, sebab penulisan akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisis berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikannya secara sistimatis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan disilidiki.

#### **B. RUANG LINGKUP**

Dalam penelitian ini masih dalam koridor Ilmu Administrasi Publik dengan fokus penelitian mengenai disiplin kerja pegawai, dengan menggunakan faktor yang mempengaruhi, yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja. Unit analisis dalam penelitian adalah pegawai pada Pemerintah Kecamatan se Kabupaten Kendal.

### **C. LOKASI PENELITIAN**

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

Penelitian terhadap kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja ini dilakukan pada Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dengan harapan disiplin kerja para pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se Kabupaten Kendal dapat ditingkatkan.

### **D. VARIABEL PENELITIAN**

#### **1. Definisi Konseptual**

- a. Disiplin Kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap peraturan yang dilakukan dengan kesadaran dan sukarela agar para pegawai lebih efektif dalam bekerja .

- b. Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.
- c. Motivasi kerja adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya.
- d. Hubungan kerja adalah suatu keterikatan dari perasaan individu maupun kelompok terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi, apakah statusnya itu sebagai pemimpin, pengusaha, manajer atau sebagai bawahan/karyawan.

## **2. Definisi Operasional**

### **a. Disiplin Kerja, diukur melalui :**

- 1) Tingkat ketepatan waktu.
  - a) Pelaksanaan Apel pagi dan siang
  - b) Disiplin pada jam Kerja Kantor.
- 2) Tingkat kepatuhan kepada Peraturan.
  - a) Ketaatan pada Peraturan.
  - b) Tingkat pelanggaran yang dilakukan

3) Tingkat kesadaran dalam bekerja.

a) Tingkat pemahaman terhadap pekerjaan.

b) Tingkat penyelesaian pekerjaan.

c) Tingkat kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. **Kepemimpinan**, diukur melalui :

1) Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan pemimpinnya.

a) Tingkat kepatuhan terhadap pekerjaan.

b) Tingkat tanggung jawab terhadap perintah atasan.

c) Tingkat pengendalian pegawai oleh pimpinan.

2) Tingkat kejelasan struktur tugas.

a) Tingkat pemberian tugas kepada bawahan.

b) Tingkat kerjasama antar pegawai.

c) Tingkat pekerjaan berdasar tupoksi.

3) Tingkat kewibawaan pemimpin di hadapan bawahannya.

a) Tingkat kepatuhan bawahan kepada atasan.

b) Tingkat pola kepemimpinan atasan.

**c. Motivasi kerja, diukur melalui :**

- 1) Tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
  - a) Tingkat ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
  - b) Tingkat keberhasilan menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Tingkat pengakuan orang lain terhadap hasil kerja seorang pegawai.
  - a) Tingkat kepuasan terhadap hasil pekerjaan.
  - b) Tingkat kompensasi terhadap prestasi kerja.
- 3) Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap tugas pekerjaannya.
  - a) Tingkat penyelesaian pekerjaan.
  - b) Penyelesaian pekerjaan di luar jam kantor.
- 4) Tingkat perkembangan karier seorang pegawai.
  - a) Keseimbangan karier dan prestasi kerja.
  - b) Tingkat motivasi dan produktivitas kerja.

**d. Hubungan Kerja, diukur melalui :**

- 1) Tingkat kelancaran komunikasi.
  - a) Tingkat kerjasama antar pegawai.
  - b) Tingkat komunikasi antar pegawai.

- 2) Tingkat kemampuan kerja sama .
  - a) Tingkat koordinasi antar unit kerja.
  - b) Tingkat koordinasi dan produktivitas pegawai.
- 3) Tingkat frekuensi konflik dan konsensus.
  - a) Tingkat konflik antar pegawai.
  - b) Tingkat penyelesaian konflik.

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

### **1. Jenis Data**

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

- a. Data Kuantitatif, yaitu data yang berasal dari daftar-daftar hasil daftar pertanyaan.
- b. Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari wawancara terhadap sumber data.

### **2. Sumber Data**

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner, wawancara serta observasi di lapangan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang telah diolah oleh pihak lain di luar penelitian ini, bisa diperoleh dari literature-literatur ( brosur, buku, majalah

dan dokumen) yang ada hubungannya dengan penelitian.

Sesuai dengan subyeknya, penelitian ini akan dilakukan pada pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

#### **F. INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan dalam wujud kuesioner. Instrumen penelitian tersebut digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

Dengan menggunakan daftar pertanyaan sebagai alat utama dengan menggunakan pertanyaan terstruktur baik terbuka maupun tertutup, sedangkan pertanyaan terstruktur tertutup memuat nilai yang akan diskor.

Pedoman untuk pengukuran adalah jika terdapat jawaban dengan bobot rendah, maka diberikan skore 1 (satu) dan seterusnya, sehingga jawaban yang berbobot tinggi diberi skore 4 (empat).

Di dalam jawaban pertanyaan akan berlaku aturan, di mana bobot skore, yaitu A = 4 (empat), B = 3 (tiga),

C = 2 (dua), D = 1 (satu), dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria :

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

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

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

Populasi dalam penelitian ini adalah 488 pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal. Sedangkan sampel dalam penelitian ini digunakan rumus menurut George Argyrous (1996 : 132), yaitu

$$N = \frac{Z^2 \times \sigma^2}{\left( \frac{\text{width}}{2} \right)^2}$$

Dengan demikian jumlah sampelnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} N &= \frac{1.96^2 \times 488^2}{\left(\frac{224}{2}\right)^2} \\ &= 72,93 \text{ ( dibulatkan 73 ) .} \end{aligned}$$

Teknik pengambilan sample yaitu dengan teknik proportional random sampling artinya cara pengambilan sample dilakukan dengan mengambil pegawai secara random di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal, karena Kecamatan se-Kabupaten Kendal terdiri dari 17 Kecamatan, maka sample diambil dari tiap-tiap Kecamatan dengan memperhatikan besarnya jumlah pegawai, untuk lebih jelasnya dalam tabel sebagai berikut :

**TABEL III.1**  
**JUMLAH SAMPEL BERDASARKAN JUMLAH PEGAWAI YANG**  
**ADA DI KECAMATAN SE KABUPATEN KENDAL**

NO.	KECAMATAN	JML.PEGAWAI	PERSENTASE (%)	JUMLAH SAMPEL
1.	Kendal	139	28,48	21
2.	Patebon	21	04,30	3
3.	Cepiring	19	03,89	3
4.	Gemuh	23	04,71	3
5.	Pegandon	22	04,51	3
6.	Rowosari	22	04,51	3
7.	Kangkung	18	03,68	3
8.	Weleri	29	05,94	5
9.	Sukorejo	24	04,91	4
10.	Patean	20	04,09	3
11.	Plantungan	16	03,27	3
12.	Pageruyung	21	04,30	3
13.	Singorojo	23	04,71	3
14.	Boja	28	05,73	4
15.	Limbangan	22	04,51	3
16.	Kaliwungu	22	04,51	3
17.	Brangsong	19	03,89	3
	<b>JUMLAH</b>	<b>488</b>	<b>100 %</b>	<b>73</b>

#### H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

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

1. **Penyebaran instrumen** penelitian melalui daftar pertanyaan, yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

Daftar pertanyaan digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden mengenai kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja yang ada di Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

2. **Wawancara**, yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan.
3. **Observasi**, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh pimpinan organisasi Sekretariat Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.
4. **Dokumentasi**, yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder).

#### **I. TEKNIK ANALISIS DATA**

Analisis data yang digunakan adalah :

1. **Analisis Data Kuantitatif**, yang merupakan teknik analisis data yang dilakukan dengan perhitungan dengan menggunakan angka-angka.

Dalam penelitian ini menggunakan :

### a. Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan setiap variabel pada sampel dan menentukan alat analisis yang didapat sebagai prasarat untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian Validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Korelasi yang digunakan adalah korelasi Pearson Moment yang rumusnya adalah :

$$R_{xy} = \frac{\Sigma xy}{(\Sigma x^2) (\Sigma y^2)}$$

Pengujian reliabilitas instrumen dilaksanakan dengan **internal consistency** dengan teknik belah dua (**split sample**) yang dianalisis dengan rumus Product Moment.

### b. Analisis.

Analisis yang digunakan adalah pengujian hipotesis yang dalam hal ini adalah hipotesis asosiatif yang akan diuji dengan statistik **Rank Tau Kendall** untuk korelasi sederhana dan

Korelasi **Konkordansi Kendall** untuk korelasi ganda (secara bersama-sama/keseluruhan). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan data penelitian merupakan data ordinal (jenjang), maupun data rasio yang diordinalkan. Alat analisis yang dipakai adalah :

### 1) Korelasi Ranking Tau Kendall

Korelasi ini digunakan untuk mencari atau mengukur derajat hubungan antar variable bebas dan terikat. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{\Sigma S}{\frac{1}{2}n(n-1)}$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama, maka r memakai rumus :

$$r = \frac{\Sigma S}{\sqrt{\frac{1}{2}n(n-1) - T_x} \cdot \sqrt{\frac{1}{2}n(n-1) - T_y}}$$

$$T_x = \frac{1}{2} \Sigma t (t-1)$$

$$T_y = \frac{1}{2} \Sigma t (t-1)$$

Keterangan :

S = Jumlah banyaknya Rank yang lebih besar

n = Banyaknya pasangan data

- $r$  = Korelasi Tau Kendall  
 $R_{xi}$  = Ranking dari Variabel X  
 $R_{yi}$  = Ranking dari Variabel Y  
 $t$  = Jumlah macam rangkin yang berada dalam nilai pengamatan yang sama.

Menurut Sutrisno Hadi(1990:275), Interpretasi koefisien korelasi untuk mengetahui nilai "r" tinggi atau rendah dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- 0.00 - 0.19 = sangat rendah
- 0,20 - 0.39 = rendah
- 0.50 - 0.59 = sedang
- 0.60 - 0,79 = kuat
- 0.80 - 0.100 = sangat kuat

### **Pengujian Hipotesis**

Menentukan formulasi  $H_0$  dan  $H_a$ .

$H_0$  :  $r = 0$  ; tidak ada hubungan antara variable bebas  $X_i$  dengan variable terikat Y.

$H_a$  :  $r \neq 0$  ; ada hubungan antara variabel bebas  $X_i$  dengan variabel terikat Y.

Keterangan :

$X_i$  adalah  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ .

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi Kerja

$X_3$  = Hubungan Kerja

$Y$  = Disiplin Kerja.

Dengan taraf nyata 0.05 atau tingkat kepercayaan 95 % dan derajat kebebasan (dk) :  $n - 2$ .

#### Uji Signifikansi

$$t = \frac{r s \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan :

$rs$  = koefisien korelasi spearman

$n$  = banyaknya responden.

Kesimpulan :

Jika  $t > t_{\alpha/2} (n-2)$ , maka  $H_0$  ditolak.

## 2) Korelasi berganda

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

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

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama,  
maka rs memakai rumus:

$$W = \frac{S}{\{1/12k^2(n^2 - n)\} - k\Sigma T}$$

Keterangan :

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

R = Jumlah ranking

k = banyaknya variabel yang dikorelasikan.

n = banyaknya kolom (ulangan)

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

**Uji Signifikansi W, yaitu :**

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

Keterangan :

$X^2$  = Chi square

K = Variabel

N = Jumlah responden

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

### 3) Korelasi Parsial

Korelasi Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel independen dengan variabel dependen, di mana

salah satu variabel independennya dikendalikan atau dibuat tetap.

Perhitungan korelasi parsial digunakan dengan rumus :

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

Adapun uji signifikansi koefisien korelasi parsial dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

$R_p$  = Korelasi parsial yang ditemukan.

$N$  = Jumlah sampel

$T$  = t hitung yang selanjutnya dikonsultasikan dengan t tabel.

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi yang ditemukan ( $R^2$ ). Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati

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

2. **Analisis deskriptif Kualitatif**, yaitu menggambarkan keadaan obyek penelitian apa adanya, dengan melakukan interpretasi data, yaitu analisis data dengan tanpa menggunakan alat statistik, digunakan sebagai upaya untuk mendapatkan pemahaman dari obyek penelitian untuk mencoba mengangkat hal-hal yang belum terungkap.

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN**  
**DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**A. HASIL PENELITIAN**

Bab ini akan mendeskripsikan data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 73 pegawai dari jumlah seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal sebanyak 488 pegawai.

Guna menunjukkan hasil penelitian, maka akan dilakukan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi data dari variabel disiplin kerja, kepemimpinan, motivasi kerja pegawai dan hubungan kerja pegawai.

**1. Disiplin Kerja**

Salah satu indikator dari variabel disiplin kerja dapat dilihat melalui sering tidaknya pegawai terlambat masuk kantor. Hal ini dapat terlihat dari tabel IV.1 mengenai hasil penelitian tentang keterlambatan pegawai masuk kantor sebagai berikut :

Tabel.IV.1  
Keterlambatan Masuk Kantor

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sering	9	12,3
Sering	21	28,8
Cukup sering	27	37,0
Tidak pernah	16	21,9
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.2*

Dari Tabel IV.1 di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau 37 % menyatakan bahwa dalam hal masuk kantor mereka cukup sering terlambat. Berdasarkan hasil pengamatan kami hal ini disebabkan oleh penegakan disiplin yang dilakukan aparat terkait masih rendah, di samping itu ada sebagian di antara para pimpinan di Kecamatan kurang bisa memberikan contoh kepada para bawahannya atau dalam istilah Jawa kurang bisa menerapkan falsafah kepemimpinan yaitu *ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karso tut wuri handayani*. Sedangkan 21,9 % responden menyatakan tidak pernah terlambat masuk kantor, berdasarkan pengamatan kami hal ini disebabkan oleh berbagai faktor teknis antara lain jarak antara rumah dan kantor yang relatif dekat, jalur transportasi lancar.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai ketaatan pegawai terhadap peraturan jam kerja dapat dilihat pada tabel IV.2 sebagai berikut :

Tabel.IV.2  
Ketaatan Peraturan Jam Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat taat	1	1,4
Taat	11	15,1
Kadang	40	54,8
Kurang taat	21	28,8
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.3*

Dari Tabel IV.2 di atas, menunjukkan bahwa 54,8% dari responden tidak taat dalam pelaksanaan jam kerja sehari-hari. Menurut Saydam hal ini disebabkan oleh kompensasi yang diterima oleh pegawai tidak seimbang dengan kebutuhan sehari-hari. Sehingga menjadikan para pegawai cenderung mencari / mencuri-curi waktu untuk menambah penghasilan. Kondisi ini tentunya sangat mempengaruhi ketepatan waktu pegawai dalam mentaati jam kerja.

Sedangkan 28,8 % juga menyatakan kurang taat, hal ini juga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang cenderung berbau budaya parokhial, sehingga hanya

pegawai tertentu yang diperhatikan oleh pimpinan. Kondisi ini tentunya menjadikan pegawai yang lain merasa tidak diperhatikan, jadi walaupun masuk kerja sesuai atau tidak dengan jam dinas dibiarkan saja.

Sementara itu, 15,1% menyatakan taat terhadap jam kerja, berdasarkan hasil pengamatan kami hal ini disebabkan oleh telah adanya tingkat pemahaman pegawai terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan yang sangat taat adalah 1,4 %, hal ini di samping disebabkan oleh adanya tingkat pemahaman pegawai terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980, juga disebabkan oleh tingkat pendidikan dan pelatihan tentang disiplin yang telah mereka peroleh dari kursus penjenjangan (DIKLATPIM).

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pegawai keluar kantor tanpa persetujuan atasan atau pimpinan dapat dilihat pada tabel IV.3 sebagai berikut :

Tabel.IV.3.  
Keluar Kantor tanpa Persetujuan Atasan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat Sering	-	-
Sering	2	2,7
Cukup sering	52	71,2
Tidak pernah	19	26,0
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.4

Dari Tabel IV.3 di atas, menunjukkan bahwa 71,2% dari responden cukup sering keluar kantor tanpa persetujuan atasannya. Berdasarkan pendapat Hasibuan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi terciptanya disiplin kerja adalah adanya pengawasan melekat. Dengan demikian, terjadinya pegawai yang sering keluar kantor tanpa persetujuan atasannya tersebut, disebabkan oleh kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Hal ini menjadikan pegawai cenderung memanfaatkan kesempatan lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh atasannya, sehingga mereka cenderung untuk memanfaatkan keluar kantor pada jam dinas tanpa mendapatkan izin atau persetujuan dari atasan. Kondisi ini tentunya sangat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi pemanfaatan jam kerja.

Sementara itu, 26,0 % menyatakan tidak pernah keluar kantor tanpa persetujuan atasan, berdasarkan hasil pengamatan kami hal ini disebabkan oleh adanya contoh/teladan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, yaitu setiap keluar kantor selalu pamit atau memberitahukan keberadannya di luar kantor.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai perasaan atau sikap pegawai pada saat melakukan pekerjaan dapat dilihat pada tabel IV.4 sebagai berikut :

Tabel.IV.4  
Perasaan saat Melakukan Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat menikmati	15	20,5
Menikmati	24	32,9
Cukup menikmati	24	32,9
Kurang menikmati	10	13,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.13

Dari Tabel IV.4 di atas, menunjukkan bahwa 32,9% dari responden cukup menikmati dan menikmati pekerjaan yang mereka lakukan. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh pekerjaan yang sedang mereka kerjakan merupakan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya atau keahliannya. Dengan demikian, mereka dapat melakukannya tanpa perasaan dipaksa. Dengan adanya kecocokan dan keahlian yang

dimiliki dengan bidang tugas tersebut, menjadikan pegawai dapat menikmati pekerjaannya.

Sedangkan 20,5 % menyatakan sangat menikmati. Berdasarkan hasil pengamatan kami hal ini disebabkan oleh pekerjaan tersebut sudah menjadi pekerjaan rutinnya dan biasanya mendatangkan kompensasi atau keuntungan material yang tidak sedikit, sehingga sebagian besar pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk melakukan pekerjaan tersebut, karena dalam benak mereka diyakini akan dapat mendatangkan imbalan atau keuntungan berupa materi/uang. Sehingga mereka tidak merasa terpaksa melakukan pekerjaan tersebut.

Sementara itu, 13,7 % menyatakan kurang menikmati pekerjaan yang sedang mereka lakukan, hal ini disebabkan oleh pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan pendidikan dan keahliannya, sehingga mereka enggan atau merasa terpaksa dengan pekerjaan tersebut. Kondisi ini mempunyai kecenderungan bahwa pegawai-pegawai yang kurang menikmati pekerjaannya biasanya di samping tidak sesuai dengan pendidikan dan keahliannya, juga dikarenakan pekerjaan tersebut tidak mendatangkan keuntungan materi/uang, sehingga mereka enggan untuk bekerja secara maksimal karena

tidak memiliki penghasilan sampingan dari pekerjaan pokoknya tersebut.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pegawai dalam menerima teguran dari atasan atau pimpinan pada saat melakukan pekerjaan dapat dilihat pada tabel IV.5 sebagai berikut :

Tabel.IV.5  
Penerimaan Teguran dari Atasan

Keterangan	Frekuensi	%
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	10	13,7
Seringkali	34	46,6
Sangat sering	29	39,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No. 16.

Dari Tabel IV.5 di atas, menunjukkan bahwa 46,6% dari responden seringkali menerima teguran dari atasannya. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh seringnya mereka melakukan pelanggaran atau tidak mendengarkan nasehat atau petunjuk atasan mereka, sehingga mereka sering menerima teguran dari atasan.

Sedangkan 39,7% dari responden menyatakan sangat sering menerima teguran dari atasan, hal ini disebabkan oleh kurangnya disiplin mereka dalam

bekerja, sehingga mereka cenderung untuk melakukan perbuatan yang tidak disiplin atau bertindak seenaknya sendiri, tidak memperhatikan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat maupun dalam kedinasan.

Sementara itu, 13,7% menyatakan kadang-kadang mendapatkan teguran dari atasan mereka yang disebabkan oleh ketidakdisiplinan mereka, baik berupa mentaati jam kerja, mentaati peraturan dan lain sebagainya, hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman mereka tentang pentingnya menegakkan disiplin pegawai, karena dengan disiplin kerja tersebut, diharapkan efektifitas dan efisien jam Kantor serta produktivitas kerja senantiasa dapat ditingkatkan terus.

## **2. Kepemimpinan**

Salah satu indikator variabel kepemimpinan adalah kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinannya. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.6 mengenai hasil penelitian tentang sikap pegawai dalam menjalankan pekerjaannya yang didasarkan pada rasa takut pegawai terhadap atasan atau pimpinan mereka sebagai berikut :

Tabel.IV.6.  
Rasa Takut terhadap Pimpinan

Keterangan	Frekuensi	%
Tidak takut	17	23,3
Kadang-kadang	52	71,2
Takut	3	4,1
Sangat takut	1	1,4
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.22*

Dari penelitian menunjukkan 71,2 % responden menyatakan bahwa tingkat ketakutan bawahan terhadap pimpinan di lingkungan Pemerintah Kecamatan Se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tinggi. Berdasarkan hasil pengamatan kami hal ini disebabkan oleh gaya kepemimpinan atasan yang cenderung otoriter atau tidak mau menerima masukan dari bawahan, sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dilandasi oleh rasa takut terhadap atasan, bukan dilandasi oleh rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sedangkan 23,3% responden menyatakan tidak takut terhadap atasannya, hal ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dimilikinya memang betul-betul sudah dilaksanakan sesuai dengan anjuran pimpinannya.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pimpinan dalam memberikan perintah di luar

kedinasan dapat dilihat pada tabel IV.7 sebagai berikut :

Tabel.IV.7.  
Pemberian Perintah di luar Dinas

Keterangan	Frekuensi	%
Tidak pernah	-	-
Kadang-kadang	62	84,9
Pernah	11	15,1
Sering	-	-
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.26*

Dari tabel IV.7 di atas, menunjukkan bahwa 84,9% responden menyatakan bahwa mereka kadang-kadang menerima perintah atau tugas di luar jam dinas. Berdasarkan hasil pengamatan kami, kondisi semacam ini hampir dijumpai di semua Kantor Kecamatan se-Kabupaten Kendal, yang disebabkan oleh sulitnya membedakan antara perintah dinas dan pribadi karena tempat tinggal dan kantor satu kompleks, sehingga hal ini sering menyebabkan pekerjaan kantor terbengkelai.

Sedangkan untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pimpinan dalam memberikan perintah yang mencampuradukkan hubungan kedinasan dengan urusan pribadi dapat dilihat pada tabel IV.8 sebagai berikut :

Tabel.IV.8.  
Pencampuran Hubungan Dinas dengan Pribadi

Keterangan	Frekuensi	%
Tidak pernah	3	4,1
Kadang-kadang	68	93,2
Pernah	-	-
Sering	2	2,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.28

Dalam hal pencampuran hubungan dinas dengan pribadi dapat dikatakan bahwa 93,2% responden menyatakan kadang-kadang. Berdasarkan hasil pengamatan kami hal ini disebabkan oleh rasa paternalistic dari pimpinan yang tinggi, sehingga kepentingan dinas dengan kepentingan pribadi sering dicampuradukkan.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat kewibawaan pimpinan dan pemberian rasa nyaman dan aman terhadap bawahan dapat dilihat pada tabel IV.9 sebagai berikut :

Tabel.IV.9  
Pimpinan Mempunyai Kewibawaan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat berwibawa	8	11,0
Berwibawa	-	-
Kurang berwibawa	65	89,0
Tidak berwibawa	-	-
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.40

Dari tabel IV.9 di atas, menunjukkan bahwa 89% responden menyatakan kurang berwibawa. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh tingkah laku dari pimpinan baik di dalam maupun di luar kantor kurang mencerminkan sikap kepemimpinan yang baik.

### 3. Motivasi Kerja

Salah satu indikator variabel motivasi kerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.10 mengenai hasil penelitian tentang sikap atau harapan pegawai dalam peningkatan kualitas pekerjaannya sebagai berikut :

Tabel.IV.10  
Harapan Peningkatan Kualitas Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat berharap	12	16,4
Berharap	42	57,5
Cukup berharap	12	16,4
Kurang berharap	7	9,6
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.44

Dari tabel iv.10 di atas, menunjukkan bahwa 57,5% responden masih mengharapkan kualitas kerja di

lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal perlu untuk ditingkatkan. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh adanya sikap pegawai yang mempunyai etos kerja yang sangat tinggi. Sedangkan responden yang kurang berharap peningkatan kualitas kerja adalah sebesar 9,6%, hal ini disebabkan karena pegawai tersebut acuh atau cuek terhadap hasil pekerjaannya.

Adapun untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pimpinan dalam pemberian kompensasi atau penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi dapat dilihat pada tabel IV.11 sebagai berikut :

Tabel.IV.11  
Pemberian Kompensasi dari Pimpinan

Keterangan	Frekuensi	%
Ya	14	19,2
Tidak	59	80,8
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.48

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel IV.11 di atas, 80,8 % responden menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah memberikan kompensasi atau penghargaan. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh terbatasnya anggaran atau dana,

atau karena pimpinan merasa bahwa semua hasil pekerjaan adalah karena dia, dengan kata lain pekerjaan tidak akan berhasil tanpa pimpinan. Sedangkan 19,2 % responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan kompensasi penghargaan.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pimpinan dalam mempromosikan bawahan yang berprestasi dapat dilihat pada tabel IV.12 sebagai berikut :

Tabel.IV.12  
Pemberian Promosi Jabatan

Keterangan	Frekuensi	%
Ya	8	11,0
Tidak	65	89,0
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.49

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel IV.12 di atas, 89 % responden menyatakan bahwa mereka tidak pernah mendapatkan promosi jabatan. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh tingkat pendidikan yang mayoritas SMA, sehingga salah satu syarat untuk menduduki suatu jabatan tidak terpenuhi. Sedangkan 11% responden menyatakan bahwa mereka mendapatkan promosi jabatan dari prestasi yang telah mereka capai.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan pegawai dalam menunda pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dapat dilihat pada tabel IV.13 sebagai berikut :

Tabel.IV.13  
Penundaan Pekerjaan yang Diberikan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sering	-	-
Selalu	5	6,8
Sering	66	90,4
Tidak pernah	2	2,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No. 53

Dari tabel IV.13 di atas, 90,4% responden menyatakan bahwa mereka sering melakukan penundaan pekerjaan. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan penerapan pola kerja yang kurang terencana dan terprogram, sehingga banyak pekerjaan yang seharusnya dilakukan secepatnya malah dilakukan belakangan hari, hal lain yang juga menjadikan para pegawai menunda pekerjaan, terutama pekerjaan yang sifatnya rutin adalah adanya berbagai pekerjaan yang sifatnya proyek, sehingga banyak dari pegawai yang beranggapan bahwa dengan mengutamakan pekerjaan proyek bisa dikatakan akan mendapatkan kompensasi

yang lebih banyak daripada sekedar melakukan pekerjaan yang sifatnya rutin.

#### 4. Hubungan Kerja

Salah satu indikator variabel hubungan kerja adalah tingkat kelancaran komunikasi. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.14 mengenai hasil penelitian tentang hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan sebagai berikut :

Tabel.IV.14.  
Hubungan Kerja Pimpinan dengan Bawahan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat baik	14	19,2
Baik	20	27,4
Cukup baik	27	37,0
Sedang	12	16,4
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.62*

Hubungan kerja antara pimpinan dan para pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan Se-Kabupaten Kendal menunjukkan bahwa 37% menyatakan sedang. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh sikap dari pimpinan yang mempunyai kecenderungan serba lebih dari para bawahannya, sehingga menganggap berbagai pendapat, saran dan masukan lainnya yang

berasal dari bawahan sering diabaikan, akibatnya bawahan merasa kurang dihargai yang apada akhirnya hubungan antara pimpinan dan bawahan menjadi kurang harmonis.

Sedangkan untuk melihat hasil penelitian mengenai sikap individualisme pegawai didalam kantor dapat dilihat pada tabel IV.15 sebagai berikut :

Tabel.IV.15.  
Adanya Individualisme di dalam Kantor

Keterangan	Frekuensi	%
Ya	58	79,5
Tidak	15	20,5
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.64

Dari 73 responden menyatakan bahwa 79,55 % di antaranya mengungkapkan di lingkungan Pemerintah Kecamatan Se-Kabupaten Kendal masih mempunyai kecenderungan sifat yang individualis dalam menyelesaikan pekerjaannya masing-masing. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh adanya persepsi dari kebanyakan pegawai bahwa ada di antara mereka yang menyatakan bahwa ada tempat-tempat tertentu yang sifatnya basah dan tempat-tempat tertentu yang sifatnya kering.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan adanya konflik yang bersifat insidental di dalam kantor dapat dilihat pada tabel IV.16 sebagai berikut :

Tabel.IV.16  
Adanya Konflik Bersifat Insidental

Keterangan	Frekuensi	%
Ya	64	87,7
Tidak	9	12,3
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.76*

Konflik di antara pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan Se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tinggi. Hal ini ditunjukkan dari 87 % responden menyatakan sering adanya konflik yang bersifat insidental. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh rasa egoistis dari pegawai yang cenderung tinggi.

Untuk melihat hasil penelitian mengenai tingkat keseringan adanya konflik yang berkembang menjadi buruk di dalam kantor dapat dilihat pada tabel IV.17 sebagai berikut :

Tabel.IV.17  
Konflik Selalu Berkembang menjadi Buruk

Keterangan	Frekuensi	%
Tdk pernah	16	21,9
Pernah	57	78,1
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.79

Dari tabel IV.17 di atas, dapat dikatakan 78,1 % responden menyatakan bahwa pernah terjadi konflik yang berkelanjutan. Berdasarkan pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh sikap kedewasaan dari masing-masing pegawai yang masing cenderung rendah.

#### **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan hasil penelitian akan menunjukkan hasil analisis korelasi antara variabel independent dengan variabel dependent. Guna mempermudah proses analisis yang mengikat variabel-variabel yang diuji bersifat ordinal maka perlu dilakukan kategorisasi. Untuk mempermudah kategorisasi variabel penelitian perlu dilakukan penjumlahan score tiap-tiap pertanyaan yang mewakili variabel yang diuji.

Setelah dilakukan penjumlahan akan memunculkan nilai masing-masing responden pada tiap variabel.

## 1. Kategorisasi Hasil Penelitian

### a. Disiplin Kerja

Variabel disiplin kerja dihitung melalui 20 indikator pertanyaan, dari nomor 1 s/d 20 di mana setelah melalui proses analisis nilai terendah 39 dan nilai tertinggi adalah 55, maka jarak antara nilai terendah dan tertinggi adalah 16. Karena kategorisasi yang digunakan adalah 4 yaitu urutan sangat tinggi sampai dengan rendah, maka data total score disiplin kerja dapat dilihat pada lampiran.

Tabel IV.18  
Kategorisasi Disiplin Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat tinggi	6	8,2
Tinggi	16	21,9
Sedang	30	41,1
Rendah	21	28,8
Jumlah	73	100,0

Dari Tabel IV.18 di atas, menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan rendah. Hal ini ditunjukkan oleh 41,1% responden yang menyatakan bahwa disiplin kerja tersebut sedang atau kurang disiplin.

Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh tidak adanya konsistensi dari aparat yang terkait dalam menegakkan disiplin kerja.

#### b. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan dihitung melalui 20 indikator pertanyaan, dari nomor 21 s/d 40, di mana setelah melalui proses analisis nilai terendah 36 dan nilai tertinggi adalah 61, maka jarak antara nilai terendah dan tertinggi adalah 25. Karena kategorisasi yang digunakan adalah 4 yaitu urutan sangat tinggi sampai dengan rendah, maka data total score disiplin kerja dapat dilihat pada lampiran.

Tabel IV.19  
Kategorisasi Kepemimpinan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat tinggi	8	11,0
Tinggi	39	53,4
Sedang	22	30,1
Rendah	4	5,5
Jumlah	73	100,0

Dari Tabel IV.19 di atas, menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan di lingkungan Pemerintah

Kecamatan se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tinggi, hal ini ditunjukkan oleh 53,4% responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan tersebut tinggi. Berdasarkan pengamatan kami, hal ini dikarenakan sebagian besar atau bahkan semua unsur pimpinan di tingkat kecamatan telah mengikuti Diklat Kepemimpinan baik tingkat IV maupun tingkat III, sehingga mereka tahu bagaimana cara yang baik dalam memperlakukan bawahan untuk mengerjakan apa yang diinginkan.

#### **c. Motivasi Kerja**

Variabel motivasi kerja dihitung melalui 20 indikator pertanyaan, dari nomor 41 s/d 60, di mana setelah melalui proses analisis nilai terendah 37 dan nilai tertinggi adalah 66, maka jarak antara nilai terendah dan tertinggi adalah 29. Karena kategorisasi yang digunakan adalah 4 yaitu urutan sangat tinggi sampai dengan rendah, maka data total score disiplin kerja dapat dilihat pada lampiran.

Tabel IV.20  
Kategorisasi Motivasi Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat tinggi	22	30,1
Tinggi	31	42,5
Sedang	18	24,7
Rendah	2	2,7
Jumlah	73	100,0

Dari Tabel IV.20 di atas, menunjukkan bahwa tingkat motivasi pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan Se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tinggi, hal ini ditunjukkan oleh 42,5% responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja tersebut tinggi. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh sikap pimpinan yang dapat memotivasi bawahan, sehingga bawahan merasa bermanfaat dan penting.

#### d. Hubungan kerja

Variabel hubungan kerja dihitung melalui 20 indikator pertanyaan dimana setelah melalui proses analisis nilai terendah 28 dan nilai tertinggi adalah 57, maka jarak antara nilai terendah dan tertinggi adalah 29. Karena kategorisasi yang digunakan adalah 4, yaitu urutan sangat tinggi

sampai dengan rendah, maka data total score disiplin kerja dapat dilihat pada lampiran.

Tabel IV.21  
Kategorisasi Hubungan Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat tinggi	29	39,7
Tinggi	26	35,6
Sedang	9	12,3
Rendah	9	12,3
Jumlah	73	100,0

Dari Tabel IV.25 di atas, menunjukkan bahwa tingkat hubungan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan sangat tinggi, hal ini ditunjukkan oleh 39,7% responden yang menyatakan bahwa hubungan kerja tersebut sangat tinggi. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan sebagian besar pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal telah menyadari betapa pentingnya hubungan kerja dan situasi kerja yang harmonis dan kondusif.

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### a. Disiplin Kerja

Guna mengetahui validitas dari pertanyaan-pertanyaan yang merupakan indikator variabel disiplin kerja, maka dapat dilihat dari *corrected item total correlation* harus lebih besar dari harga korelasi (harga tabel). Harga tabel korelasi untuk  $n = 73$  signifikansi 95% adalah 0,1279 (Singgih, 2000, 390). Hasilnya apabila dilihat dalam lampiran, maka semua item pertanyaan dari variabel disiplin kerja dapat dikatakan valid, sementara untuk melihat uji reliabilitas, maka dapat dilihat dari *alpha if item deleted*, dimana koefisiennya harus lebih besar dari nilai alpha atau -0,1089. Apabila dilihat dari masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa item atau pertanyaan dari variabel disiplin kerja dapat dikatakan reliabel. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

### b. Kepemimpinan

Guna mengetahui validitas dari pertanyaan-pertanyaan yang merupakan indikator variabel kepemimpinan, maka dapat dilihat dari *corrected item total correlation* harus lebih besar dari

harga korelasi (harga tabel). Harga tabel korelasi untuk  $n = 73$  signifikansi 95% adalah 0,1279 (Singgih, 2000, 390). Hasilnya apabila dilihat dalam lampiran, maka semua item pertanyaan dari variabel kepemimpinan dapat dikatakan valid, sementara untuk melihat uji reliabilitas, maka dapat dilihat dari *alpha if item deleted*, di mana koefisiennya harus lebih besar dari nilai alpha atau 0,5977. Apabila dilihat dari masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa item atau pertanyaan dari variabel kepemimpinan dapat dikatakan reliabel. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

### **c. Motivasi Kerja**

Guna mengetahui validitas dari pertanyaan-pertanyaan yang merupakan indikator variabel motivasi kerja, maka dapat dilihat dari *corrected item total correlation* harus lebih besar dari harga korelasi (harga tabel). Harga tabel korelasi untuk  $n=73$  signifikansi 95% adalah 0,1279 (Singgih, 2000, 390). Hasilnya apabila dilihat dalam lampiran, maka semua item pertanyaan dari variabel motivasi kerja dapat dikatakan valid, sementara untuk melihat uji *reliabilitas*, maka

dapat dilihat dari *alpha if item deleted*, dimana koefisiennya harus lebih besar dari nilai alpha atau 0,5635. Apabila dilihat dari masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa item atau pertanyaan dari variabel motivasi kerja dapat dikatakan reliabel. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

#### **d. Hubungan Kerja**

Guna mengetahui validitas dari pertanyaan-pertanyaan yang merupakan indikator variabel hubungan kerja, maka dapat dilihat dari *corrected item total correlation* harus lebih besar dari harga korelasi (harga tabel). Harga tabel korelasi untuk  $n=73$  signifikansi 95% adalah 0,1279 (Singgih, 2000, 390). Hasilnya apabila dilihat dalam lampiran, maka semua item pertanyaan dari variabel hubungan kerja dapat dikatakan valid, sementara untuk melihat uji reliabilitas, maka dapat dilihat dari *alpha if item deleted*, dimana koefisiennya harus lebih besar dari nilai alpha atau 0,7059. Apabila dilihat dari masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa item atau pertanyaan dari variabel hubungan kerja dapat

dikatakan reliabel. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Hubungan Kepemimpinan Dengan Disiplin Kerja

Untuk melihat hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel IV.22 sebagai berikut :

Tabel IV.22  
HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN DISIPLIN KERJA

DISIPLIN KERJA	KEPEMIMPINAN				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
S.tinggi	25,0%(2)	5,1%(2)	9,1%(2)		8,2%(6)
Tinggi	25,0%(2)	15,4%(6)	27,3%(6)	50,0%(2)	21,9%(16)
Sedang	25,0%(2)	59%(23)	22,7%(5)		41,1%(30)
Rendah	25,0%(2)	20,5%(8)	40,9%(9)	50%(2)	28,8%(21)
Total	100%(8)	100%(39)	100%(22)	100%(4)	100%(73)

Dari tabel IV.22 di atas, terlihat bahwa semakin tepat kepemimpinan akan semakin baik pula disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal, hal ini terlihat dari 100% responden yang menyatakan kepemimpinan sangat

baik 25% diantaranya menyatakan disiplin kerjanya sangat baik.

Dan dari 100% responden yang menyatakan kepemimpinan tidak baik 50% di antaranya menyatakan disiplin kerjanya juga tidak baik. Dari 100% responden yang menyatakan kepemimpinannya baik ternyata 25% di antaranya menyatakan disiplin kerja tidak baik. Berdasarkan hasil pengamatan kami, hal ini disebabkan oleh kebiasaan para pegawai yang menganggap bahwa bekerja dengan rajin ataupun tidak penghasilannya tetap sama.

Sedangkan dari 100% responden yang menyatakan kepemimpinan tidak baik 50% di antaranya menyatakan bahwa disiplin kerja baik, yang disebabkan ada beberapa pegawai yang memang mempunyai disiplin kerja yang baik di antaranya yaitu mereka yang mempunyai pendidikan yang tinggi.

Tabel IV.23

## HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DENGAN DISIPLIN KERJA

		Value	Asymp. Std. Error	Approx . T	Approx . Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendal l's tau-b	,388	,115	2,335	,038
N of Valid Cases		73			
		73			

Berdasarkan tabel IV.23, hasil perhitungan komputer (SPSS PC +) di atas, menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja pegawai dengan kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.388, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan tingkat signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$Z = \frac{r}{\sqrt{(4n + 10) / (9n^2 - 9n)}}$$

$$Z = \frac{0,388}{\sqrt{(4.73 + 10) / (9.73^2 - 9.73)}}$$

$$Z = \frac{0,388}{\sqrt{(302) / (47304)}}$$

$$Z = \frac{0,388}{\sqrt{0,0064}}$$

$$Z = 4,85$$

Dari perhitungan tersebut, terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel kepemimpinan dapat diterima.

**b. Hubungan Motivasi Dengan Disiplin Kerja**

Untuk melihat hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel motivasi kerja dengan variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel IV.28 sebagai berikut :

Tabel IV.24  
HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

DISIPLIN KERJA	MOTIVASI				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
S.tinggi	9,1%(2)	6,5%(2)	11,1%(20)		8,2%(6)
Tinggi	22,7%(5)	19,4%(6)	27,8%(5)		21,9%(16)
Sedang	45,5%(10)	45,2%(14)	33,3%(6)		41,1%(30)
Rendah	22,7%(5)	29%(9)	27,8%(5)	100%(2)	28,8%(21)
Total	100%(22)	100%(31)	100%(18)	100%(2)	100%(73)

Dari tabel IV.24 di atas, terlihat bahwa dari 100% responden yang menyatakan motivasinya baik ternyata 45,5% di antaranya menyatakan disiplin kerja sedang dan dari 100% responden yang menyatakan motivasinya baik ternyata 22,7% di antaranya menyatakan disiplin kerja rendah, hal ini disebabkan oleh tingkat kompensasi yang diberikan kepada para pegawai tidak sebanding dengan beban kerja yang diembannnya, selain itu factor

pengembangan pola kerja juga sangat mempengaruhi, karena berdasarkan kenyataan dilapangan pola pengembangan karier seorang pegawai bukan semata-mata ditentukan oleh profesionalismenya melainkan lebih dipengaruhi oleh kedekatan dengan sumber kekuasaan atau dalam istilah sekarang pola pengembangan karier seorang pegawai sangat sarat dengan praktek KKN.

Tabel IV.25

## HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

		Value	Asymp. Std. Error	Approx . T	Approx . Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,418	,113	2,370	,045
N of Valid Cases		73			

Berdasarkan tabel IV.25, hasil perhitungan komputer (SPSS PC +) di atas, menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja pegawai dengan motivasi mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.418, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan tingkat signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$Z = \frac{r}{\sqrt{(4n + 10) / (9n^2 - 9n)}}$$

$$Z = \frac{0,418}{\sqrt{(4.73 + 10) / (9.73^2 - 9.73)}}$$

$$Z = \frac{0,418}{\sqrt{(302) / (47304)}}$$

$$Z = \frac{0,418}{\sqrt{0,0064}}$$

$$Z = 5,22$$

Dari perhitungan tersebut, terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel motivasi dapat diterima.

#### c. Hubungan Hubungan Kerja Dengan Disiplin Kerja

Untuk melihat hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel hubungan kerja dengan variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel IV.30 sebagai berikut :

Tabel IV.26  
HUBUNGAN HUBUNGAN KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

DISIPLIN KERJA	HUBUNGAN KERJA				Total
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
S.tinggi	13,8%(4)	7,7%(2)			8,2%(6)
Tinggi	24,1%(7)	23,1%(6)		33,3%(3)	21,9%(16)
Sedang	55,2%(16)	42,3%(11)	33,3%(3)		41,1%(30)
Rendah	6,9%(2)	26,9%(7)	66,7%(6)	66,7%(6)	28,8%(21)
Total	100%(29)	100%(26)	100%(9)	100%(9)	100%(73)

Dari tabel IV.26 di atas, terlihat bahwa dari 100% responden yang menyatakan hubungan kerjanya sangat tinggi ternyata 55,2% di antaranya menyatakan disiplin kerja sedang dan dari 100% responden yang menyatakan hubungan kerjanya sangat tinggi ternyata 6,9% di antaranya menyatakan disiplin kerja rendah, hal ini disebabkan oleh faktor kebebasan dalam melakukan inisiatif terlalu dibatasi sehingga menyebabkan para pegawai enggan untuk bekerja secara disiplin.

Tabel.IV.27

## HUBUNGAN HUBUNGAN KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

		Value	Asymp. Std. Error	Approx . T	Approx . Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendal tau-b	,231	,101	2,249	,025
N of Valid Cases		73			

Berdasarkan tabel IV.27, hasil perhitungan komputer (SPSS PC +) di atas, menunjukkan bahwa hubungan antara disiplin kerja pegawai dengan hubungan kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.231, kemudian hasil perhitungan tersebut dikonfirmasi dengan penggunaan tabel Z Skore guna menentukan tingkat signifikansi, yaitu sebagai berikut :

$$Z = \frac{r}{\sqrt{(4n + 10) / (9n^2 - 9n)}}$$

$$Z = \frac{0,231}{\sqrt{(4 \cdot 73 + 10) / (9 \cdot 73^2 - 9 \cdot 73)}}$$

$$Z = \frac{0,231}{\sqrt{(302) / (47304)}}$$

$$Z = \frac{0,231}{\sqrt{0,0064}}$$

$$Z = 2,89$$

Dari perhitungan tersebut, terlihat bahwa nilai Z hitung lebih besar dari nilai tabel Z pada taraf kesalahan 5% (1,96), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel hubungan kerja dapat diterima.

#### **d. Korelasi Parsial**

Guna melihat arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, maka dapat dilihat dari korelasi parsial sebagaimana terlihat pada tabel IV.32 di bawah ini. Hubungan langsung antara kepemimpinan dengan disiplin kerja adalah 0,388, sementara apabila dikontrol dengan motivasi kerja maka koefisiennya menjadi 0,4980 atau terjadi kenaikan, sehingga motivasi dapat dikatakan sebagai variabel penghubung. Sedangkan hubungan antara variabel hubungan kerja dengan disiplin kerja hasil koefisien secara langsung adalah 0,231 apabila dikontrol dengan motivasi kerja, maka koefisiennya menjadi 0,3598 atau terjadi kenaikan, sehingga variabel motivasi kerja dapat dikatakan sebagai variabel penghubung.

Tabel IV.28

P A R T I A L   C O R R E L A T I O N  
C O E F F I C I E N T S

Controlling for..		V_MOTIV		
	V_DISPLN	V_KEPEMP	V_HKERJA	
V_DISPLN	1,0000 ( 0) P= ,	,4980 ( 65) P= ,034	,3598 ( 65) P= ,017	
V_KEPEMP		1,0000 ( 0) P= ,	,3838 ( 65) P= ,001	
V_HKERJA			1,0000 ( 0) P= ,	

**e. Korelasi Ganda**

Tujuan digunakannya korelasi ganda atau koefisien korelasi konkordansi kendall adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal. Adapun hasil penelitian dapat dilihat pada tabel IV.32 sebagai berikut :

Tabel.IV.29

	Mean Rank
DISIPLIN KERJA	3,13
KEPEMIMPINAN	2,65
MOTIVASI	2,18
HUBUNGAN KERJA	2,04
N	73
Kendall's W	,203
Chi-Square	41,506
Df	3
Asymp. Sig.	,000

*a Kendall's Coefficient of Concordance*

Pada tabel IV.32 di atas, hasil koefisien konkordansi Kendall adalah sebesar 0,203, dengan uji signifikansi untuk konkordansi dapat dilihat dari koefisien Chi-Square atau sebesar 41,506 dan harga table untuk  $df = 3$ , tingkat signifikansi 95% adalah 7,8147 (Singgih, 2000, 282): Sehingga nilai hitung koefisien konkordansi lebih besar dari nilai table atau dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variable kepoemimpinan, motivasi kerja serta hubungan kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal. Sedangkan sumbangan dari ketiga variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin dapat terlihat dari besarnya koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien konkordansi

kendall dan hasilnya dikalikan 100% yaitu sebesar 4,1%. Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja dengan disiplin kerja sebesar 4,1%, sedangkan 95,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain. Hal ini mungkin disebabkan karena adanya variabel motivasi yang berpengaruh terhadap kepemimpinan dan hubungan kerja. Dalam artian bahwa variabel motivasi ini sebagai variabel penghubung antara kepemimpinan dan hubungan kerja dengan disiplin kerja.

### **C. Diskusi**

Dari berbagai uraian di atas terlihat bahwa terdapat hubungan secara bersama-sama antara variabel Disiplin Kerja pegawai dengan ketiga variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan Hubungan Kerja sebesar 0,203.

Selain itu hasil penelitian juga menyatakan bahwa motivasi kerja dapat dikatakan sebagai variabel penghubung, hal ini terlihat dari hasil koefisien korelasi parsial yang menunjukkan bahwa apabila variabel kepemimpinan dan variabel hubungan kerja dikontrol dengan motivasi kerja terdapat

kenaikan, daripada apabila dihubungkan secara langsung antara variabel kepemimpinan dengan variabel disiplin kerja dan antara variabel hubungan kerja dengan disiplin kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Saydam yang menjelaskan bahwa suasana hubungan kerja yang baik adalah salah satunya terlihat pada setiap karyawan yang bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya, yang secara tidak langsung menyatakan bahwa hubungan kerja akan tercipta dengan baik apabila ada motivasi kerja yang tinggi dalam diri pegawai dan setelah itu baru tercipta disiplin kerja pegawai.

Di lain pihak, hal ini juga sesuai dengan pendapat Stogdil (Stonner *et.al*, 1996:161) yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Stogdil secara tidak langsung juga menjelaskan bahwa kepemimpinan akan efektif apabila pemimpin dapat memotivasi bawahannya dengan baik dan setelah itu baru tercipta disiplin kerja yang baik.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan pada bab sebelumnya, khususnya dalam membuktikan ada tidaknya hubungan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja pegawai, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel kepemimpinan, dengan koefisien korelasi Kendall,  $s$  Tau sebesar 0,388 dengan tingkat signifikansi 95%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja pegawai dengan kepemimpinan di lingkungan Pemerintah Kecamatan Se-Kabupaten Kendal dapat diterima.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel motivasi kerja, dengan koefisien korelasi Kendall,  $s$

- Tau sebesar 0,418 dengan tingkat signifikansi 95%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja pegawai dengan motivasi kerja di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dapat diterima.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel hubungan kerja, dengan koefisien korelasi Kendall,  $s$  Tau sebesar sebesar 0,231 dengan tingkat signifikansi 95%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja pegawai dengan hubungan kerja di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dapat diterima.
  4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja pegawai dengan variabel-variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja, dengan koefisien korelasi Konkordansi Kendall sebesar sebesar 0,203 dengan tingkat kepercayaan

95%, artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja pegawai dengan kepemimpinan, motivasi kerja dan hubungan kerja di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dapat diterima.

#### **B. Rekomendasi**

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mewujudkan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal dengan baik. Untuk lebih jelasnya rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut :

##### **1. Disiplin kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal

mempunyai kecenderungan rendah, sehingga hal-hal yang harus ditingkatkan antara lain adalah :

- a. Mengenai jam masuk kantor yang cenderung sering terlambat dan tidak ditaati oleh para pegawai. Adapun caranya adalah dengan penegakan disiplin kerja secara konsisten oleh aparat terkait dalam artian bahwa dalam penegakan disiplin kerja tidak pandang bulu dan dilakukan secara terus menerus, perlu juga adanya keteladanan dari para pimpinan dalam penerapan disiplin kerja di tingkat kecamatan pada khususnya, dan selain itu juga perlu diperhatikan kesejahteraan para pegawai karena apabila pegawai sudah merasa diperhatikan maka mereka cenderung untuk mentaati jam masuk kantor.
- b. Pengawasan pimpinan terhadap bawahan, karena selama ini pengawasan pimpinan terhadap bawahan cenderung rendah, hal ini terlihat dari seringnya pegawai keluar kantor tanpa persetujuan atasan.

Adapun caranya yaitu dengan meningkatkan pengawasan pimpinan kepada bawahan dan memberikan contoh kepada bawahan apabila akan keluar kantor pamit kepada bawahan sehingga secara tidak langsung hal tersebut akan berdampak kepada bawahan yaitu mereka akan mengikuti apa yang dilakukan oleh pimpinannya apabila akan keluar kantor, sehingga pegawai akan cenderung keluar kantor tanpa persetujuan pimpinannya.

- c. Perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan atau sanksi terhadap bawahan yang melanggar disiplin kerja, karena selama ini sering terjadi pelanggaran disiplin kerja pegawai namun tidak ada tindakan dari pimpinan, sehingga dengan adanya hal ini maka membuat para pegawai selalu mengulangi perbuatannya dan berakibat pada hasil pekerjaannya yang tidak memuaskan atau penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu.
- d. Perlu diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja pegawai di

lingkungan Pemerintah Kecamatan, misalnya melaksanakan apel pagi atau siang tepat waktu, ada target dalam menyelesaikan pekerjaan, menindak secara tegas tanpa membedakan pegawai yang melanggar disiplin kerja sesuai dengan peraturan dan tingkat kesalahannya dan adanya keteladanaan dari pimpinan.

- e. Meningkatkan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan, karena selama ini sering ada teguran dari pimpinan mengenai hasil pekerjaan maupun kelambatan pelaksanaan pekerjaan, misalnya pengiriman laporan baik yang rutin maupun yang insidental dan proses penyelesaian pekerjaan yang memerlukan tindak lanjut ke Desa-desa.

## 2. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian tampak bahwa kepemimpinan di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tinggi,

namun masih ada hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah :

- a. Pimpinan harus selalu memberikan bimbingan terhadap bawahan yang sekiranya tidak mampu melaksanakan pekerjaan, baik dilakukan secara langsung ataupun dengan mengikutkan pegawai tersebut ke dalam pelatihan-pelatihan tertentu, misalnya pelatihan bendaharawan, komputer, sistem jaringan informasi dan lain-lain.
- b. Pemimpin harus memberikan sikap tauladan yang baik atau seorang pemimpin harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik salah satu di antaranya yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani.

### 3. Motivasi Kerja

Hasil penelitian yang telah diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan tinggi, tetapi masih ada hal-hal yang harus diperhatikan, antara lain sistem pengembangan

karier seorang pegawai yang harus didasarkan pada DUK (Daftar Urutan Kepangkatan). Selama ini terlihat bahwa penempatan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu tidak dilakukan secara profesional, melainkan dilakukan karena adanya unsur-unsur tertentu, misalnya unsur kedekatan dengan pimpinan, kedekatan dengan pihak legislatif, praktek uang dan sebagainya.

#### 4. Hubungan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh terlihat hubungan kerja di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal mempunyai kecenderungan sangat tinggi, tetapi perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut antara lain adalah :

- a. Menciptakan suasana kerja yang harmonis, santai tapi serius dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman di lingkungan Pemerintah Kecamatan se-Kabupaten Kendal.

- b. Menciptakan adanya saling pengertian, saling menghargai, saling menghormati, saling bekerjasama dan toleransi yang baik antar pegawai maupun antara pimpinan dengan bawahan untuk mencapai tujuan bersama, caranya dengan melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan, memberikan kebebasan kepada bawahan untuk kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya, adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari pemecahannya dan mengadakan pertemuan secara rutin untuk membahas segala permasalahan yang ada dalam penyelesaian tugas.
- c. Menciptakan komunikasi dua arah, maksudnya bahwa atasan harus mendengarkan saran dan masukan dari bawahan bukan sebaliknya atasan adalah segalanya dalam artian atasan selalu benar dalam bertindak dan tidak mau mendengarkan saran atau masukan dari bawahan dalam penyelesaian tugas.

- d. Dalam menyelesaikan masalah atau konflik baik yang bersifat dinas maupun di luar dinas dapat segera diselesaikan secara cepat dan kekeluargaan.
- e. Buat konsensus bersama dalam lingkungan kerja mengenai hal-hal yang berhubungan dengan tugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alek Nitisemito, 1995, *Seri Management Personalia-Management Sumber Daya Manusia*, Sasmito Bros, Bandung.
- Argyrous George, 1996, *Statistics For Social Research*, Macmillan Education Australia Pty LTD, South Melbourne, Australia.
- As'ad. Moh, 1995, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, edisi Keempat, Secetakan Kedua, Liberty, Yogyakarta.
- Atmosudirdjo, S.P., 1980, *Beberapa Pandangan Umum tentang Pengambilan Keputusan*, Aksara, Jakarta.
- BP7 Propinsi Dati I Jawa Tengah, 1995, *Gerakan Disiplin Nasional*, diperbanyak BP7 Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah (untuk kalangan sendiri).
- BP7 Propinsi Dari I Jawa Tengah, 1990, *Wawasan Kerja Aparatur Pemerintah, Bahan Penataran P4 Pola Terpadu Bagi Pegawai Rapublik Indonesia*, BP7 Pusat, Jakarta.
- Batty. J., 1971, *Industrial Administration and Management*, Mc Donald and Evans Ltd, London.
- Buchori Zainun, 1984, *Managemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.
- Davis K, Newstrom J.W, 1989, *Human Behavior at Work*, 8 Th Edition, Mc. Graw Hill International Edition, Singapore.
- Ermaya Suradinata, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich dan Connelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Terjemahan, Bina Aksara, Jakarta.

- Harris Jr, O. Jeff, 1984, *Managing People a Work Concept and Cases in Interpersonal Behavior*, John Willey and Sons Inc, Singapore.
- Hasibuan, Malayu, SP, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*, Gunung Agung, Jakarta.
- Hick, Helert G. Ray Gullet. 1987, *Organisasi*, Terjemahan, Bina Aksara, Jakarta.
- Manullang, 1995, *Organisasi dan Manajemen*, Liberty, Yogyakarta.
- Miftah Thoha, 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- Prijono Tjiptoherijanto, 1992, *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam PJPT2*, Analisis CSIS, Jakarta.
- Saydam Gouzali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Saylas Strauss, 1982, *Manajemen Personalia-Segi Manusia dalam Organisasi (terjemahan)*, Rochmulyati Hamzah, New Delhi : Prantice Hall of India Privad Limitid, Jakarta.
- Schulz D.C., 1955, *Psychologi and Industri Behavior*, Mc. Graw, New York.
- Siagian S.P., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Srisoekemi, 1998, *Hubungan Ketenagakerjaan*, Kurnia UT, Jakarta.
- Steers Ricart M., 1990, *Efektifitas Organisasi*, Terjemahan Erlangga, Jakarta.
- Stonner et.al., 1996, *Manajemen Jilid II*, Terjemahan, Prenhalindo, Jakarta.

Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta, Bandung.

Wahjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Graha Indonesia, Jakarta.

Widodo, DS, 1984, *Administrasi Personalia dan Ketenagakerjaan*, BPA, UGM, Yogyakarta.