

658.314
SUR
F 01

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DI UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

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:

EDY SURAHMAD

D4E000018

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2002

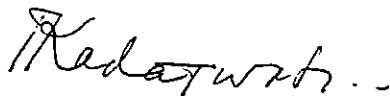
LEMBAR PENGESAHAN

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DI UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Nama Penulis : EDY SURAHMAD
NIM : D4E000018

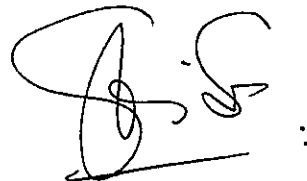
Tesis telah disetujui
Tanggal: 1 April 2002

Pembimbing I



(Dra. Tri Kadarwati, S.U.)

Pembimbing II



(Dra. Sri Suwitri, M.Si.)

LEMBAR PERSETUJUAN
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI DI UNIVERSITAS DIPONEGORO

Dipersiapkan dan disusun oleh

EDY SURAHMAD

D4E000018

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal: 3 April 2002

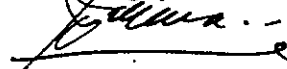
Susunan Tim Penguji

Pembimbing I,



Dra. Tri Kadarwati, S.U.

Penguji I,



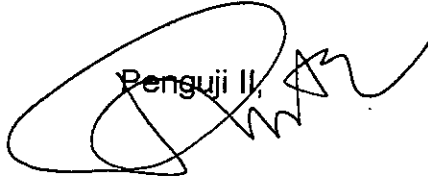
Prof. Drs. Y. Warella, MPA., Ph.D.

Pembimbing II,



Dra. Sri Suwitri, M.Si.

Penguji II,



Dra. Dewi Rostyaningsih, M.Si.

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal, 3 April 2002

Ketua Program Magister

Administrasi Publik Program Pasca

Sarjana Universitas Diponegoro,



Prof. Drs. Y. Warella, MPA., Ph.D.

PERNYATAAN

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

Semarang, 3 April 2002



EDY SURAHMAD
D4E 000018

ABSTRACT

Searching the influence between working-motivasion variabel, working satisfaction, and loyalty toward employee performance is becoming the aim of this research. The obbject for this studies takes the staff in Bureau General Administration Affairs and Finance, Diponegoro University Semarang. Three approaches were taken, statistic desriptive, regreition, and qualitative analysisi. The results obtained that the working motivation variable, working satisfaction and loyalty are positively to have influence on empleyee performance as a partial or simoultaneously. This studies also explain the way to raise employee performance could be obtained by providing welfare assurance, working motivation, reward and employee discipline.

Keywords : Welfare assurance, working motivation, reward and employee discipline.

ABSTRAKS

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh variabel motivasi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Obyek penelitian adalah pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang. Data yang diperoleh dianalisis dengan analisis statistik deskriptif, statistik inferensial, dan analisis kualitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin pegawai terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa solusi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang adalah dengan mengupayakan peningkatan pada jaminan kesejahteraan khususnya jaminan pelayanan, motivasi untuk berprestasi, kompensasi, dan kedisiplinan pegawai.

Kata-kata kunci : jaminan pelayanan, motivasi untuk berprestasi, kompensasi, kedisiplinan pegawai.

RINGKASAN

Kompetisi yang semakin kompetitif di semua bidang termasuk bidang pendidikan, salah satu faktor kuncinya terletak pada kualitas sumber daya manusianya atau kinerja dari para pegawainya. Untuk itu, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk (1) Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (2) Memperoleh informasi tentang pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dan (3) Memperoleh informasi tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Obyek penelitian ini adalah Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang, dengan populasi seluruh pegawai yang ada di Biro tersebut yang semuanya berjumlah 159 orang, Ukuran sampel yang diambil sebanyak 49 orang dengan menggunakan stratified random sampling atas dasar stratifikasi jabatan. Metode pengambilan data yang dilakukan dengan wawancara menggunakan kuesioner, pengamatan, dan dokumentasi. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial, dan analisis kualitatif.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan kinerja pegawai, motivasi kerja disiplin secara rata-rata masuk kategori "baik". Secara lebih rinci, item jaminan kesejahteraan, motivasi untuk berprestasi, dan kompensasi nilai rata-ratanya masuk kategori "cukup" dan item ketaatan pada peraturan nilai rata-ratanya lebih mendekati kategori "cukup". Hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linier berganda telah dapat dibuktikan baik secara parsial maupun secara simultan bahwa variabel kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja dan disiplin.

Dengan memadukan analisis statistik deskriptif, statistik inferensial, dan analisis kualitatif, maka dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan jaminan kesejahteraan (khususnya jaminan tunjangan pelayanan), motivasi untuk berprestasi dengan program penyuntikan perspektif pengembangan karier, meningkatkan kompensasi dengan program insentif yang efektif, dan peningkatan kedisiplinan pegawai dengan pendekatan kombinasi antara pendekatan kedisiplinan dan pendekatan dorongan yang positif.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dari lubuk hati yang terdalam puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan ridho dan inayahnya-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan dan kesempatan untuk menyelesaikan penulisan Tesis dalam mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Studi ini bertujuan untuk mengkaji, mengungkapkan, dan kemudian mengajak kepada para pembaca untuk memahami fenomena pengaruh variabel motivasi kerja, kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. Fenomena yang terjadi bahwa variabel motivasi kerja, kedisiplinan terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa solusi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang adalah dengan mengupayakan peningkatan pada jaminan kesejahteraan khususnya jaminan pelayanan, motivasi untuk berprestasi, kompensasi, dan kedisiplinan pegawai. –

Pada kesempatan ini, saya ingin menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada orang tua kami Bapak Ibu Tayat Madya dan Bapak Ibu Kadiman, BA. yang terus menerus menumpahkan kasih sayang dan selalu memberikan do'a serta restu dalam setiap tindakan saya, khususnya kepada Bapak Ibu Soeparno Hadisoesiswo, secara tulus saya mohon maaf yang sebesar-besarnya karena sering meninggalkan putri satu-satunya kesayangan anda yang telah dititipkan kepada saya. Sungguh setelah sekolah ini selesai, Insya Allah, waktu, kasih dan sayang akan saya curahkan semuanya untuk ananda.

Semoga Allah SWT selalu menyayangi dan mengasihi mereka sebagaimana mereka telah mengasihi saya ketika masih kecil. Untuk kakak-kakak, ucapan terima kasih ini tentu saja tidak cukup untuk mengungkapkan semua "pengertian" yang telah diberikan, dan untuk adik-adikku ini merupakan bahan bakar untuk memacu lebih giat belajar, menambah ilmu pengetahuan bahwa "*ngelmu iku kalakone kanthi laku, lekase lawan kas, tegese kas nyantosani, setyo budyo pangekese dur angkara*" (ilmu jalannya karena dilaksanakan, mulainya dengan kas yaitu kemauan yang keras, teguh iman dan budi menghadapi segala goda).

Dengan telah selesainya penulisan Tesis ini, perkenankanlah pula saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga :

1. Kepada Dra. Tri Kadarwati, S.U. Pembimbing penulis yang selalu menyediakan waktu untuk bimbingan dan tak pernah berhenti memberikan motivasi, dorongan untuk maju dan berkembang, memberikan masukan-masukan bagi penyempurnaan proposal penelitian, yang kemudian terasa amat besar faedahnya dalam penulisan laporan penelitian dan penulisan Tesis. Semoga karunia kesehatan, dan kebahagiaan selalu dilimpahkan oleh Allah SWT. kepada beliau dan keluarga. Amin.
2. Kepada Dra. Sri Suwitri, M.Si., yang banyak memberikan ide-ide segar bagi pengembangan proposal penelitian, penulisan laporan penelitian dan Tesis melalui diskusi-diskusi yang sangat menyenangkan. Disamping itu menjadi konsultan metodologi penelitian yang dengan sabar dan telaten bahkan amat kritis memberikan masukan agar diperoleh ketepatan penggunaan metodologi dalam kaitannya dengan substansi dan teori yang digunakan. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan hidayah kepada beliau dan keluarga. Amin.

3. Kepada Prof.Dr.dr. Suharyo Hadisaputro, Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, saya menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dorongan, kemudahan dan bantuan biaya melalui Program BPPS yang telah diberikan saya selama menempuh studi. Semoga limpahan karunia dari Allah SWT selalu menaungi Beliau dan keluarga. Amin.
4. Kepada Prof.Drs. Y. Warella, MPA.,Ph.D. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, saya mengucapkan terima kasih yang tulus atas semua perhatian, dorongan, yang selalu berhasil memompakan semangat maju terus pantang mundur.
5. Kepada Prof.dr. H. Soebowo, DSPA, yang tak pernah berhenti memberikan motivasi untuk maju dan berkembang, untuk mulai merubah "budaya oral menjadi budaya tulis" serta tak henti-hentinya memberikan teladan kepada penulis agar dapat menjadi orang yang memiliki sumber daya manusia yang tinggi dan berakal budi serta bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Saya seperti mendapatkan "energi" yang besar setiap kali bekerja bersama dan berdiskusi dengan beliau, sehingga gagasan dan inspirasi acapkali muncul dan mengalir lancar. Saya sungguh beruntung dapat menimba ilmu dan pengetahuan serta dapat menimba ilmu dari kebijakan-kebijakan beliau. Sebagai ungkapan terima kasih yang tulus dan dalam semoga Allah SWT memberikan barokah dan hidayahnya selalu menaungi Bapak dan Ibu serta keluarga. Amin.
6. Kepada Prof.Dr. Sumardjono Brodjo Sudjono, SH.,MS. Rektor Universitas Surakarta, yang telah membawa saya "terdampar" menjadi bagian tenaga akademis di Universitas Surakarta, yang telah menuntun saya dan memberikan kesempatan untuk mengenal lebih luas di dalam Universitas Surakarta yang ternyata indah dan menyenangkan.

"Tangan" Allah SWT telah menuntun saya untuk dapat mengembangkan sayap dalam menekuni profesi ini, terima kasih atas semua bantuan dan kesempatan yang telah diberikan untuk melanjutkan pendidikan.

7. Kepada Dra. Sri Kusri, Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang, saya mengucapkan terima kasih yang tulus atas perhatian dan dorongan untuk dapat lebih maju sebagai wujud orang tua dan pemimpin dalam mengasuh, mendidik dan mendewasakan terhadap anak di dalam bekerja. Disamping ijin yang telah diberikan saya untuk dapat mengadakan penelitian di lapangan serta semua masukan terhadap metode kuesioner dan diskusi-diskusi kecil seringkali terjadi tidak sengaja, ternyata memberikan umpan balik yang positif untuk naskah ini.

Selain kepada pribadi-pribadi di atas, penulis ingin pula menorehkan catatan kepada pihak yang teramat besar pula perannya dalam membantu saya untuk menyelesaikan studi ini.

Pertama, kepada Pemerintah Republik Indonesia yang dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional yang telah memberikan bantuan biaya melalui Program BPPS.

Kedua, kepada Rektor dan Pembantu Rektor II Universitas Diponegoro yang telah memberikan dorongan, motivasi dan kesempatan mengembangkan diri untuk berprestasi dalam dunia kerja meningkatkan sumber daya manusia pada Universitas Diponegoro sebagai instansi kami dalam berkarya, berteduh, mengabdikan menemukan kehidupan sehingga kami dapat mengikuti seluruh program pendidikan pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro serta diijinkannya untuk dapat mengadakan penelitian di lapangan.

Ketiga, para Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian serta para pegawai di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Undip

sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya. Sesungguhnya saya merasa malu kepada Saudara semua, karena saya telah meminta banyak kepada Saudara tanpa pernah memberi sesuatu apapun. Terima kasih atas segala dorongan, masukan, dan motivasinya. Semoga kasih sayang dan persahabatan kita dapat terjalin terus, tak lekang oleh panas, tak lapuk oleh hujan.

Pada bagian akhir ini, secara khusus saya menyampaikan "sesuatu" kepada istri yang sekaligus calon ibu dari anak-anakku yang menjadi "tulang punggung" perjuangan ini. Kepada istriku Wiwik Lestari, kiranya sebesar apapun permohonan maaf saya, tidak akan dapat menggantikan pengorbanan yang telah engkau berikan selama ini. Semoga pengorbananmu akan selalu menjadi bara kekuatan bagi suamimu dan calon anak-anakmu dalam menyelesaikan studi ini untuk menciptakan karya-karya selanjutnya. Semoga hasil yang akan diperoleh dapat memberikan kebanggaan dan kebahagiaan di hati kita. Amin.

Tentunya masih banyak pihak yang berperan besar dalam menyelesaikan studi ini belum dapat tersebut dalam tulisan ini. Penulis berdo'a dan berkeyakinan bahwa Allah SWT pasti telah mencatat dan memperhitungkan semua pahala bagi kebaikan-kebaikan yang telah Bapak, Ibu, Saudara-Saudara telah berikan kepada saya.

Semoga Tesis ini akan menjadi karya awal dan pijakan bagi penulis untuk kemudian dapat berkarya yang "lebih besar" demi perkembangan Ilmu Pengetahuan dan kemaslahatan umat manusia. Tegur, sapa, saran dan kritik untuk penyempurnaan tulisan ini sangat penulis nantikan dan akan menjadi catatan yang penuh manfaat. Amin.

Semarang, 3 April 2002

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	6
B1. Identifikasi	6
B2. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
A. Landasan Teori/Pengkajian Teori	10
1. Kinerja Pegawai	10
2. Motivasi Kerja.....	14
2.1. Rasa Memiliki Organisasi.....	17
2.2. Kepuasan Kerja	18
3. Kedisiplinan	20
3.1. Ketaatan Pada Peraturan.....	23
3.2. Turn Over	24
B. Hipotesis Model Geometrik.....	26
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	27
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	27
C. Lokasi Penelitian	28
D. Variabel Penelitian/Fenomena yang diamati.....	29
1. Klasifikasi	29
2. Definisi Konseptual	29
2.1. Kinerja Pegawai	29
2.2. Motivasi Kerja	29
2.3. Disiplin	30
3. Definisi Operasional	30

3.1. Indikator Kinerja	30
3.2. Indikator Motivasi Kerja	31
3.2.1. Harapan	31
3.2.2. Rasa Memiliki	31
3.2.3. Kepuasan Kerja	32
3.3. Kedisiplinan	33
E. Jenis dan Sumber Data	33
F. Populasi	33
G. Teknik Pengambilan Sampel	34
H. Metode Pengumpulan Data	35
I. Teknik Analisis Data	36
1. Korelasi Tan Kendal.....	36
2. Analisis Regresi	37

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	39
1. Dewan Penyantun	43
2. Unsur Pimpinan	44
3. Senat Universitas	43
4. Unsur Pelaksana Akademis.....	47
4.1. Fakultas	47
4.2. Lembaga Penelitian.....	49
4.3. Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat	50
4.4. Lembaga Pengembangan Pendidikan.....	51
5. Unsur Pelaksana Administrasi.....	52
5.1. Biro Administrasi Akademik.....	52
5.2. Biro Administrasi Umum & Keuangan.....	52
a. Bagian TARKUM	54
b. Bagian Kepegawaian.....	55
c. Bagian Keuangan	55
d. Bagian Perlengkapan.....	56
5.3. Biro Administrasi Kemahasiswaan.....	57
5.4. Biro Adm. Perencanaan Sistem Informasi....	57
6. Unsur Penunjang	59
B. Hasil Penelitian	60
1. Identitas Responden	60
1.1. Jenis Kelamin	60
1.2. Umur	62
1.3. Tingkat Pendidikan	63
1.4. Pangkat/Golongan	64
1.5. Masa Kerja	65
1.6. Gaji Perbulan	66
2. Deskripsi Variabel-Variabel Penelitian.....	67

2.1. Kinerja Pegawai.....	68
2.2. Motivasi Kerja.....	69
2.2.1. Motivasi Rasa Memiliki.....	71
2.2.3. Kepuasan Kerja.....	72
2.3. Kedisiplinan	73
C. Analisis Hasil Penelitian.....	74
1. Analisis Reliabilitas Data.....	74
2. Hasil Pengujian Hipotesis Mayor.....	76
3. Analisis Pengujian Hipotesisi Motivasi Terhadap Kinerja	76
C. Diskusi	83
1. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Minor	83
2. Pembahasan Terhadap Hasil Rasa Memiliki Organisasi.....	85
3. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Kepuasan Kerja.....	85
4. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Kedisiplinan	88
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	90
B. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR II.1	Model Geometrik	26
GAMBAR IV.1	Struktur Organisasi Universitas Diponegoro	42
GAMBAR IV.2	Struktur Organisasi Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro	53

DAFTAR TABEL

Tabel IV.1	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden	61
Tabel IV.2	Distribusi Frekuensi Umur Responden	62
Tabel IV.3	Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden	64
Tabel IV.4	Distribusi Frekuensi Pangkat/Golongan Responden	65
Tabel IV.5	Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden	66
Tabel IV.6	Distribusi Frekuensi Gaji Perbulan Responden	67
Tabel IV.7	Distribusi Frekuensi Kinerja Responden	68
Tabel IV.8	Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Responden	70
Tabel IV.9	Distribusi Frekuensi Rasa Memiliki Organisasi Responden	71
Tabel IV.10	Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Responden	72
Tabel IV.11	Distribusi Frekuensi Kedisiplinan Responden	73
Tabel IV.12	Hasil Uji Reliabilitas Data	75
Tabel IV.13	Hasil Uji Reliabilitas Data	75
Tabel IV.14	Nilai Korelasi Rank Kendall	80
Tabel IV.15	Hasil Uji Hipotesis	81

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Data Hasil Analisis Regresi
- LAMPIRAN 2 Daftar Kuesioner Penelitian
- LAMPIRAN 3 Surat Keputusan Rektor Universitas Diponegoro Nomor
035/SK/J07/2002 tentang Pemberian Kesejahteraan/Insentif
bagi Pegawai Negeri Non Struktural di Kantor Pusat
Universitas Diponegoro

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam rangka menghadapi munculnya era globalisasi yang sarat dengan persaingan di semua bidang termasuk dalam bidang pendidikan yang ditandai adanya Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara. Keharusan untuk menghilangkan batas-batas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perpindahan tenaga kerja secara rasional dan global adalah akibat yang ditimbulkan oleh adanya globalisasi tersebut. Untuk menghadapi beratnya persaingan tersebut, salah satu faktor kuncinya adalah pada kualitas sumber daya manusia. Untuk itu persoalan yang berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia dituntut untuk mendapatkan perhatian utama.

Untuk mempersiapkan aparat yang handal dan profesional serta memiliki kinerja yang tinggi permasalahan utama yang perlu mendapatkan perhatian adalah masih adanya kesenjangan dalam kinerja sumber daya manusia. Dalam mengatasi permasalahan tersebut perlu diperhatikan berbagai hal-hal sebagai berikut:

Pertama, orientasi pegawai masih belum mengarah kepada upaya pencapaian tingkat kedisiplinan, adanya kecenderungan-

UPT-POSTAR-UNDIP

kecenderungan aparatur pemerintah yang relatif masih rendah tingkat efisiensi dan efektifitas kerjanya dalam menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dibuktikan pelanggaran terhadap jam masuk dan jam pulang kerja; pemakaian identitas pribadi pegawai; pemakaian Pakaian Seragam Harian (PSH); pegawai yang tidak masuk tanpa ijin maupun pegawai yang melakukan kegiatan di luar pekerjaan rutin sehingga sulit diharapkan tercapainya tujuan organisasi. *Kedua*, kurang termotivasinya pegawai dalam menghadapi atau menjalankan aktivitas kerja, hal ini tercermin pada rendahnya semangat kerja yang dibuktikan dengan sejauh mana seorang pegawai dalam satu harinya dapat menyelesaikan pekerjaan seperti pengonsepan surat, pengetikan surat, sampai dengan pengiriman surat. *Ketiga*, secara keseluruhan kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan; karena masih terbukti adanya aparatur pemerintahan yang kemampuan dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan relatif rendah sehingga belum berlangsung secara efektif dan efisien dan adanya dorongan semangat kerja yang masih rendah yang mengakibatkan mutu atau hasil pekerjaan rendah.

Menurut Mathis & Jackson (2000) mengemukakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja,

diantaranya adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta hubungan mereka dengan organisasi. Komitmen organisasi bisa diukur dengan dua indikator, yaitu kedisiplinan dan keluar-masuk (*turn over*) pegawai. Sedangkan hubungan dengan organisasi bisa diukur dengan indikator kontrak psikologis (kesetiaan, perlakuan adil, keamanan kerja dan lain-lain).

Hasil studi yang dilakukan oleh Huslid, Jackson, dan Schucker (dalam Mathis & Jackson, 2000) yang mencoba mengkaji efektifitas sumber daya manusia atas kinerja keuangan pada 293 perusahaan menyimpulkan bahwa keahlian teknis staf sumber daya manusia penting. Hal ini disebabkan mereka (tenaga kerja) menyediakan tindakan menuju efektifitas strategis yang diperlukan untuk sumber daya manusia sebagai kontributor keuangan bagi suksesnya organisasi. Pada studi tersebut, efektifitas sumber daya manusia ditinjau dari dua aspek yaitu efektifitas teknis sumber daya manusia, dan efektifitas strategis sumber daya manusia.

Pada tulisan yang berjudul "Sistem Manajemen Kinerja", Achmad (2001) mengemukakan bahwa *program "Performance Management"* (manajemen kinerja) memiliki ruang lingkup yang luas. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus

didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Elemen-elemen tersebut meliputi teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, *lay-out* tempat kerja, dan kenyamanan), dan sistem kompensasi & imbalan.

Universitas Diponegoro yang memiliki predikat sebagai perguruan tinggi terbesar di Jawa Tengah juga tidak terlepas dari permasalahan kinerja para pegawainya. Sebagai sebuah perguruan tinggi yang besar dengan jumlah pegawai banyak sudah barang tentu akan menghadapi berbagai persoalan yang berkaitan dengan kinerja para pegawainya. Untuk meningkatkan kinerja para pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro, maka perlu dilakukan pembenahan kinerja sumber daya manusia, khususnya pada Biro Administrasi Umum dan Keuangān Universitas Diponegoro Semarang yang menangani masalah kepegawaian.

Dalam upaya meningkatkan kinerja aparat di lingkungan Departemen Pendidikan Tinggi di Universitas Diponegoro Semarang khususnya pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAU&K), perlu dilaksanakan upaya peningkatan kinerja aparat di Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAU&K) Universitas Diponegoro Semarang yang terpadu dan berkesinambungan serta konsisten.

Dalam sistem kinerja yang demikian tersebut diharapkan dapat tercipta aparat yang berkinerja tinggi dan mampu mendukung, sehingga tujuan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tuntutan jaman dan visinya .

Dalam rangka mempersiapkan aparat yang handal dan profesional serta memiliki kinerja yang tinggi, permasalahan utama yang perlu mendapat perhatian adalah masih banyak hal yang perlu untuk ditingkatkan dalam prestasi kinerja sumberdaya manusia di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang sebagai Biro yang menangani masalah kepegawaian dituntut untuk sesegera mungkin mengambil tindakan antisipatif atas segala perubahan yang terjadi diseluruh aspek, khususnya yang menyangkut sistem manajemen dalam hal ini adalah pentingnya peran manajemen sumber daya manusianya.

Oleh karena itu, dalam mengatasi permasalahan tersebut perlu disiapkan aparatur Pemerintah yang memiliki kinerja tinggi untuk menghasilkan aparat yang berkualitas, profesional, dan mampu beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi. Pegawai yang ideal

sesuai dengan kondisi perubahan yang terjadi memerlukan pembenahan yang dilakukan secara terus menerus (*continuous improvement*), sehingga diharapkan para pegawai dapat memiliki kinerja tinggi sesuai dengan pencapaian tujuan, pemenuhan tuntutan dan harapan masyarakat.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro khususnya pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan, maka perlu dilakukan suatu pengkajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang. Berkaitan dengan itu, maka penelitian ini diajukan dengan judul "**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Universitas Diponegoro Semarang**".

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

B1. IDENTIFIKASI

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah tersebut di atas dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Dapat diamati bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah kemampuan, teknologi, motivasi, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan hubungannya dengan organisasi (Mathis & Jackson, 2000; Achmad, 2001).

2. Hasil pengamatan yang dilakukan di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan menunjukkan adanya tendensi penurunan pada faktor motivasi, rasa memiliki organisasi, dan kedisiplinan kerja.

B.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro dipengaruhi oleh motivasi kerja?
2. Apakah kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang dipengaruhi oleh disiplin pegawai ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan – permasalahan yang telah dirumuskan tersebut di atas, maka beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang.

2. Memperoleh informasi tentang pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dilingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang.
3. Memperoleh informasi tentang pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang.

Selanjutnya dengan tercapainya tujuan penelitian tersebut, maka dapat dilakukan upaya-upaya kinerja pegawai di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro. Dengan demikian, secara langsung dapat mendorong tercapainya upaya Universitas Diponegoro untuk melakukan perubahan dan pembaharuan manajemen perguruan tinggi yang mampu bersaing dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya di dunia sesuai dengan visi dan misi yang telah dicanangkan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai masukan yang menyangkut kinerja pegawai di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro, yaitu:

1. Secara umum, penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap dunia ilmiah yang menyangkut kinerja pegawai pada umumnya;
2. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pemerhati maupun pelaku dalam organisasi pemerintahan dalam menyikapi berbagai masalah yang menyangkut kinerja pegawai yang terdapat di dalam organisasi publik tersebut.
3. Memberikan masukan dan membantu Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAU&K) Universitas Diponegoro dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini seiring dengan tingginya tuntutan masyarakat terhadap kinerja pegawai lembaga pendidikan tinggi dalam upaya melakukan perubahan dan pembaharuan manajemen.
4. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang akan melakukan pengkajian berkaitan dengan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. LANDASAN TEORI/PENGAJIAN TEORI

1. Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering diidentikan dengan istilah prestasi. Istilah kinerja/prestasi merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris "*performance*". Menurut Bernardin dan Russel (1993), kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu, selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, pengertian kinerja disini lebih ditekankan sebagai hasil (*outcomes*).

Pengertian kinerja lainnya adalah yang dikemukakan oleh Casio (1992) yang lebih menekankan bahwa yang dinilai adalah *job relevant strengths and weaknesses*, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang relevan dengan pekerjaannya. Sementara Putti (1987) yang dalam bukunya tetap menggunakan istilah "penilaian prestasi karyawan" yang dinilai dalam prestasi adalah yang bergerak dari *individual centered approach* ke *job centered approach* dan akhirnya ke *objective centered approach*.

Ruki (2001:14) menyatakan bahwa "kinerja merupakan pengalibahasaan dari istilah Inggris '*performance*' yang diartikan oleh Bernadin dan Russal "*Performance is defined as the record, of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time periode*" (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Selanjutnya Flippo (1984) mengatakan bahwa 'Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu'.

Mengacu pada beberapa pengertian dari kinerja di atas, (Achmad, 2001) mencoba menilai kinerja dengan pendekatan "*input-proses-output*". Indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan ini meliputi prakarsa, kerjasama, prestasi kerja, pengembangan, dan tanggung jawab.

Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan prestasi sebagai hasil atau hal keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi pada organisasi. Dalam keputusan tersebut dijelaskan bahwa kinerja adalah, gambaran mengenai tingkat

pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/proses/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Adanya perubahan-perubahan yang sedang dan akan terjadi di era globalisasi dan lebih spesifik lagi pada era otonomi pendidikan tinggi menuntut organisasi untuk mengambil langkah-langkah antisipatif baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penentuan berbagai langkah antisipatif apa yang akan dilakukan oleh organisasi tidak lepas dari sumber-sumber daya dimiliki oleh suatu organisasi.

Menurut Simamora (1995), salah satu sumberdaya yang menempati kedudukan strategis dalam organisasi adalah sumberdaya manusia. Kedudukan strategis sumberdaya manusia dilihat dari kemampuannya dalam pengelolaan (*management*) dan pengalokasian sumberdaya-sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi.

Lebih lanjut Simamora (1995) mengemukakan bahwa kehancuran dan keberhasilan perusahaan-perusahaan (organisasi) terkemuka di dunia tidak terlepas dari peran sumberdaya manusia dalam organisasi. Tidak diketahuinya peran penting sumberdaya manusia merupakan faktor penghambat organisasi untuk memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karenanya, pemahaman akan arti pentingnya sumberdaya manusia perlu bagi individu-individu pengelola

sumberdaya manusia dalam organisasi, baik organisasi swasta maupun pemerintah.

Menurut Dessler (1997), peran strategis dari manajemen sumberdaya manusia didasarkan kepada pengamatannya terhadap penerapan aspek-aspek manajerial pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi. Aspek-aspek manajerial tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penstafan (*staffing*), kepemimpinan (*leadership*), dan pengendaliannya (*controlling*). Dengan menerapkan aspek-aspek manajerial tersebut akan memungkinkan suatu organisasi memiliki kinerja sumberdaya manusia yang tinggi, tergantung bagaimana organisasi tersebut mengimplementasikan fungsi-fungsi dari manajemen sumberdaya manusia.

Pendapat diatas seiring dengan pendapat Hasibuan (1997) yang mengemukakan bahwa tujuan organisasi, perusahaan, karyawan dan masyarakat hanya dapat tercapai apabila pengelolaan sumberdaya manusianya berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini hanya dapat terjadi apabila aspek- aspek atau unsur-unsur manajerialnya dilaksanakan sesuai dengan kaidah aturan yang sesuai dengan keadaan dan sumberdaya manusianya yang dimiliki oleh organisasi.

Banyak faktor yang menentukan kinerja individu dari seseorang pegawai. Mengacu dari sejumlah studi empiris, Mathis dan Jackson (2000) mengidentifikasi faktor-faktor penentu dari kinerja pegawai antara lain meliputi motivasi dan disiplin kerja pegawai.

Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan prestasi sebagai hasil atau hal keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi pada organisasi. Jadi kinerja pegawai adalah suatu hasil-hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi.

2. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *motivus* yang berarti: sebab, alasan dasar, fikiran dasar, dorongan bagi seorang untuk berbuat; atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia (Kartini, 1985). Maka motivasi bekerja itu tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis saja (bentuk uang). Sebab ganjaran yang paling bagus dari bekerja adalah: nilai sosial, dalam bentuk penghargaan, respek dan kekaguman kawan-kawan terhadap dirinya.

Sedangkan menurut Miftah Thoha (2001), Perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Hal yang sama diungkapkan oleh Chung dan Megginson "*motivation is defined as goal directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2001), kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditujukan oleh aktivitas yang terus menerus, dan yang berorientasi pada tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktifitas-aktifitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Faktor-faktor motivasi kerja menurut Faustino Cardoso Gomes adalah faktor individual dan faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan – kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-

kemampuan (*abilites*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Pada bukunya yang berjudul "*Human Resources Management*", Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal, yaitu mencapai tujuan.

Model teori motivasi kerja yang diajukan oleh Porter dan Lawler (dalam Mathis dan Jackson, 2000) menyimpulkan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapannya. Seseorang mengharapkan menerima dua macam penngharapan dari pekerjaannya, yaitu harapan *intrinsik* dan harapan *ektrinsik*. Harapan intrinsik dapat berupa perasaan telah berprestasi, perasaan diakui, perasaan telah diperlakukan adil dan *motivator* lainnya. Harapan *ekstrinsik* dapat berupa gaji, situasi kerja, fasilitas kerja, dan jaminan kesejahteraan. Jika seseorang merasa bahwa harapannya telah dipenuhi, maka dia akan bekerja giat, sehingga motivasi kerja akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja seseorang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja diartikan sebab, alasan dasar, dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Atau dapat diartikan sebagai hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang lain melakukan suatu tindakan yang dipengaruhi oleh harapan seseorang baik *instrinsik* (dari dalam) maupun *ekstrinsik* (dari luar).

2.1. Rasa Memiliki (*Sence of belonging*)

Rasa memiliki (*sence of belonging*) dapat diinterpretasikan dengan resiprositas yaitu perasaan wajib untuk memberikan ganti atau membalas baik perlakuan yang baik (Mathis dan Jackson, 2000). Hasil studi menunjukkan bahwa tenaga kerja – tenaga kerja telah menjadi lebih skeptis terhadap kesempatan mereka untuk mendapat bagian secara adil dalam suksešnya organisasi yang merupakan hasil kontribusi mereka juga. Sebagai akibatnya, kepercayaan pada manajemen dan tempat bekerja telah berkurang.

Rasa memiliki (*sence of belonging*) tenaga kerja (pegawai) dan pemberi kerja (atasan) sering diperdebatkan apakah benar-benar mempengaruhi kinerja. Pemberi kerja (atasan) memberi kompensasi sebagai pertukaran untuk kinerja pekerjaan tertentu. Penelitian terakhir menyarankan agar para pemberi kerja melakukan sesuatu dengan

lebih baik lagi saat mereka bekerja dengan investasi saling menguntungkan. Implikasinya adalah bahwa hubungan tenaga kerja dengan organisasi menjadi penting dan harus dipilih dengan hati-hati.

Indikator Rasa memiliki (*Sence of belonging*) pegawai dengan organisasi dapat dilihat dari 3 hal, yaitu pengabdian, kejujuran, dan kesetiaan (Achmad, 2001). Seorang tenaga kerja (pegawai) yang memiliki pengabdian yang tinggi dalam pengertian lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, tidak pernah menyalahgunakan wewenang yang dipercayakan perusahaan, dan menunjukkan loyalitas yang tinggi pada organisasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Rasa Memiliki Organisasi yang bersifat resiprokatif, yaitu suatu perasaan wajib untuk memberikan ganti atau membalas baik dari perlakuan yang baik.

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang (Mathis dan Jackson, 2000). Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapannya tidak terpenuhi. Definisi tersebut konsisten dengan definisi kepuasan pelanggan, yaitu perbedaan antara kinerja dengan harapannya,

sehingga ketidakpuasan muncul manakala harapan melampaui kinerja yang dirasakan konsumen (Tjiptono, 1997).

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Secara umum, dimensi kepuasan pelanggan meliputi kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji (kompensasi), pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju (Stewart, 1997). Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu.

Pada suatu negara jumlah orang yang tidak puas akan pekerjaannya bervariasi dengan tingkat pengangguran. Tingkat pengangguran yang tinggi biasanya berarti banyak tenaga kerja yang tidak puas karena lebih sulit untuk berganti pekerjaan dan orang tetap pada pekerjaannya sekalipun mereka tidak menyukainya.

Tidak rumusan sederhana untuk memperkirakan kepuasan tenaga kerja (pegawai). Faktor kritisnya adalah apa yang diharapkan tenaga kerja dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian jelas bahwa kepuasan kerja tenaga kerja berkaitan dengan kinerjanya.

Jadi, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi.

3. Kedisiplinan

Kedisiplinan diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak (Nitisemito, 1982). Menurut Simamora (1999), Disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Pengertian disiplin kerja juga diberikan oleh Kuncorohadi, yaitu "suatu ketertiban dalam melakukan tugas kewajibannya sehingga kesemuanya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya". Sejalan dengan pengertian tersebut, Utami Munandar (1980) mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang tenaga kerja terhadap aturan kerja yang telah ditentukan dengan sebaik-baiknya.

Kedisiplinan pada hakekatnya juga merupakan pembatasan kebebasan pada karyawan. Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu adanya ancaman. Meskipun demikian ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih

bertujuan untuk mendidik mereka supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita inginkan.

Pengukuran tinggi rendahnya perilaku disiplin pegawai dapat diukur dengan menggunakan kriteria tertentu. Menurut Soegito, MW (1985), memberikan kriteria pengukuran perilaku disiplin kerja pegawai meliputi:

- a. Absensi waktu kerja;
- b. Perhatian terhadap pekerjaan;
- c. Sikap menerima dan melaksanakan tugas;
- d. Ketergantungan terhadap orang yang memberikan tugas;
- e. Efisiensi waktu dan gerak;
- f. Sistem/metode kerja.

Kriteria untuk mengukur perilaku disiplin kerja pegawai juga dirumuskan oleh Manuhuruk (1980), yaitu meliputi:

- a. Melaksanakan segala keharusan dalam menjauhkan dari segi larangan;
- b. Mentaati ketentuan jam masuk dan keluar kantor;
- c. Kerajinan dalam melaksanakan tugas;
- d. Ketaatan dalam melaksanakan tugas;
- e. perintah-perintah atasan yang berwenang;

- f. Loyalitas terhadap dinas dan terhadap atasan serta sesama dan terhadap bawahan.

Secara lebih ringkas Achmad (2001), mengemukakan bahwa kriteria disiplin kerja adalah:

- a. Memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi, sehingga patut dijadikan suritauladan bagi karyawan lainnya;
- b. Memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga dapat mendukung penyelesaian pekerjaannya.

Kedisiplinan akan berpengaruh besar pada biaya, sebab ketidakhadiran adalah mahal. Hasil studi menunjukkan bahwa ketidakhadiran pada suatu negara mengakibatkan biaya \$ 505 per tenaga kerja setiap tahun. Pengendalian ketidakhadiran dapat dilakukan dengan:

- a. Pendekatan kedisiplinan, pada pendekatan ini orang yang tidak hadir pertama kali akan mendapatkan teguran secara lisan, skorsing, dan akhirnya pemecatan.
- b. Dukungan yang positif. Dukungan yang positif seperti memberikan uang tunai, pengakuan, liburan/rekreasi, atau penghargaan lain bagi yang telah memenuhi standar. Dengan menawarkan penghargaan dari perlakuan baik ini, memberikan bonus karena ketidakhadirannya kecil, dan membayar hak cuti

sakit yang tidak digunakan adalah metode-metode yang baik untuk mengurangi ketidakhadiran.

- c. Pendekatan kombinasi. Pendekatan ini secara ideal memberikan penghargaan untuk tingkah laku yang diharapkan dan memberi hukuman untuk tingkah laku yang tidak diharapkan. Salah satu metode pengendalian ketidakhadiran yang penting adalah dengan menyediakan cadangan cuti sakit bagi tenaga kerja untuk digunakan sampai tingkat tertentu. Sekali tingkat tersebut sudah habis, maka tenaga kerja (pegawai) akan mendapatkan pengurangan bayaran insentifnya jika mereka tidak melakukan pekerjaan tambahan, kecuali jika mereka mendapat sakit yang membutuhkan perlindungan asuransi kesehatan.

Jadi pengertian kedisiplinan adalah sikap seseorang dalam mentaati segala peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan dalam bekerja, perhatian dan tanggungjawab dalam bekerja sehingga sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku.

3.1. Ketaatan Pada Peraturan

Ketaatan pada peraturan adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan

Jackson, 2000). Ketaatan pada peraturan memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar (*turn over*) tenaga kerja. Dengan demikian terdapat dua dimensi dalam kedisiplinan, yaitu ketaatan pada peraturan dan *turn over*.

3.2. Turn Over

Turn over (keluar-masuk) adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikan (Mathis dan Jackson, 2000). Masuk keluar yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi, salah satunya adalah pengaruh atas produktivitas. Hasil studi menunjukkan bahwa suatu perusahaan yang memiliki tingkat keluar masuk sampai 1,20% per tahun, telah menyebabkan biaya yang meningkat sebesar \$ 1,5 juta setahun sebagai akibat dari produktivitas yang hilang, waktu pelatihan dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja, dan biaya tidak langsung lainnya.

Mengingat dampak yang diakibatkan oleh *turn over* cukup tinggi, maka perlu dilakukan pengendalian *turn over*. Cara terbaik untuk menghilangkan masuk keluar adalah dengan memperbaiki proses

seleksi dan menyesuaikan pelamar dengan pekerjaan. Dengan proses seleksi yang baik dan menerima tenaga kerja yang tidak akan menimbulkan masalah disiplin dan kinerja yang rendah, maka organisasi dapat mengurangi masuk keluar.

Program orientasi tenaga kerja yang baik juga dapat menolong mengurangi masuk keluar, sebab tenaga kerja yang diterima dan dilatih dengan baik di dalam organisasi kecil kemungkinan akan berhenti. Kompensasi juga merupakan faktor penting untuk mengurangi masuk keluar. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat mengurangi keluar masuk. Akhirnya keluar masuk bisa berhubungan dengan faktor pribadi yang ada di luar kendali organisasi. Sebagai contoh adalah pegawai pindah ke instansi lain untuk mendekati daerah asal atau mengikuti suami dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat diamati bahwa ketaatan pada organisasi dan *turn over* yang merupakan indikator variabel disiplin kerja akan berdampak pada produktivitas organisasi. Padahal produktivitas merupakan jenis kinerja yang dibutuhkan para pegawai untuk suatu organisasi agar dapat berhasil. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, dalam pengertian bahwa semakin kuat ketaatan pada organisasi seseorang, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

B. HIPOTESIS MODEL GEOMETRIK

B1. Hipotesis Minor:

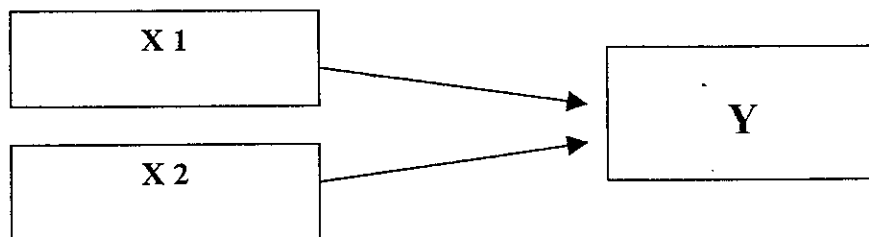
1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

B2. Hipotesis Mayor:

1. Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

Adapun kerangka pemikiran teoritis atau *frame work* dari analisis ini dapat ditunjukkan seperti gambar Model Geometrik berikut:

GAMBAR II.1
MODEL GEOMETRIK



Keterangan:

- X1 : Motivasi Kerja
X2 : Disiplin
Y : Kinerja Pegawai

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian berupa desain deskriptif dan desain kausal. Desain deskriptif bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Sedangkan desain kausal digunakan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah pada Lembaga Pendidikan Tinggi dengan fokus penelitian adalah kinerja sumberdaya manusia yang berada di Universitas Diponegoro. Mengingat jumlah sumberdaya manusianya yang besar maka yang menjadi fokus penelitian adalah Biro Administrasi Umum dan keuangan (BAU&K) Universitas Diponegoro.

Biro Administrasi Umum dan keuangan (BAU&K) Universitas Diponegoro mencakup 4 Bagian yaitu:

1. Bagian Tata Usaha, Rumah Tangga Hukum dan Tata Laksana, mencakup 3 Sub Bagian yaitu: Sub Bagian Tata Usaha, Sub Bagian Rumah Tangga , dan Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana.
2. Bagian Kepegawaian, mencakup 2 Sub Bagian yaitu: Sub Bagian Tenaga Administrasi, dan Sub Bagian Tenaga Akademik.
3. Bagian Keuangan , mencakup 3 Sub Bagian yaitu: Sub Bagian Anggaran Rutin dan Pembangunan, Sub Bagian Dana Masyarakat, dan Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi.
4. Bagian Perlengkapan, mencakup 2 Sub Bagian yaitu: Sub Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan, dan Sub Bagian Inventarisasi dan Penghapusan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAU&K) Universitas Diponegoro. Dengan pertimbangan bahwa Biro ini merupakan bagian/unit yang integral terhadap aspek yang menyangkut kepegawaian. Disamping itu Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAU&K) Universitas Diponegoro memiliki sumber daya manusia yang sangat banyak.

D. Variabel Penelitian/Fenomena Yang Diamati

1. Klasifikasi

Y : Kinerja Pegawai

X1 : Motivasi Kerja

X2 : Disiplin

2. Definisi Konseptual

2.1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu hasil-hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi.

2.2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dalam mencapai tujuannya. Atau hasrat didalam seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.

2.3. Disiplin

Disiplin adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak yang merupakan tingkat ketaatan pegawai terhadap peraturan organisasi.

3. Definisi Operasional

3.1. Indikator Kinerja

Indikator yang dipergunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

- a. Prakarsa, memiliki inisiatif dan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
- b. Kemauan bekerja, melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tekun dan sepenuh hati, tanpa memperhitungkan waktu dan tenaga.
- c. Kerja sama, mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dengan atasan, dengan sesama rekan sekerja maupun bawahan.
- d. Prestasi kerja, hasil pekerjaannya baik sekali dan memuaskan.

- e. Pengembangan, memiliki potensi dan motivasi untuk berkembang guna meningkatkan kemampuan dirinya dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- f. Tanggung Jawab, memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya.

3.2. Indikator Motivasi Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

3.2.1. Harapan:

- a. Memiliki keterikatan yang tinggi pada saat melakukan tugasnya.
- b. Berusaha mencapai prestasi yang maksimal.
- c. Merasa diakui eksistensinya.
- d. Merasa diperlakukan adil.
- e. Kecukupan dalam kompensasi yang diterima.
- f. Situasi kerja yang baik.
- g. Fasilitas yang memadai.
- h. Jaminan kesejahteraan yang memadai.

3.2.2. Rasa memiliki

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengabdian, lebih mengutamakan kepentingan organisasi.
- b. Kejujuran, tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya yang dipercayakan.
- c. Kesetiaan, menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada organisasi dan dapat dipercaya.

3.2.3. Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan, menunjukkan kepuasan pada pekerjaan yang ditugaskan.
- b. Kompensasi, menunjukkan kepuasan atas kompensasi yang diterima.
- c. Pengakuan, merasa diakui eksistensi dirinya.
- d. Hubungan dengan atasan, diperlukan dengan baik oleh atasannya.
- e. Kesempatan untuk maju, diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya.

3.3. Kedisiplinan

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah sebagai berikut:

3.3.1. Ketaatan pada peraturan (tunduk dan patuh pada semua peraturan baik yang tertulis maupun tidak dan perintah atasan)

3.3.2. *Turn Over*, tidak memiliki niat atau hasrat untuk keluar dari organisasi, tidak punya niat untuk kemangkiran.

E. Jenis Dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung, menggunakan kuesioner, hasil diskusi dan terhadap obyek penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil kaji kepustakaan yang berhubungan atau berkaitan dengan topik penelitian, yaitu berupa laporan dan pustaka lain yang diterbitkan secara resmi.

F. Populasi

Populasi yang dijadikan obyek penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di Biro Administrasi Umum dan

Keuangan Universitas Diponegoro Semarang. Data saat ini menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang berada di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang berjumlah 160 orang, sehingga jumlah populasinya adalah 160 orang yang terbagi meliputi:

- Eselon II sebanyak 1 orang
- Eselon III sebanyak 4 orang
- Eselon IV sebanyak 10 orang
- Staf sebanyak 145 orang

G. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah *Preposive Sampling Methode*, yaitu suatu cara pengambilan sampel non random yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Agar sampel yang diambil bersifat representatif maka dasar pertimbangan yang digunakan adalah jabatan pegawai.

Ukuran sampel (Sampel Size) mengacu pada ukuran sampel minimal yaitu sebanyak minimal 30 orang (Sujana, 1997), dengan mempertimbangkan juga jumlah pada masing-masing sub populasi.

Rincian sampel pada masing-masing sub populasi adalah sebagai berikut:

- Eselon II berjumlah 1 orang diambil 100% = 1
- Eselon III berjumlah 4 orang diambil 100% = 4
- Eselon IV berjumlah 10 orang diambil 25% = 5
- Staf berjumlah 145 orang diambil 25 % = 37 orang

Dengan demikian ukuran sampelnya adalah sebanyak 49 orang.

H. Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara:

1. Wawancara

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan komunikasi secara langsung dengan responden yang dibantu dengan kuesioner. Untuk memperlancar proses wawancara digunakan *interview guide* (pedoman wawancara) dan daftar pertanyaan (kuesioner).

2. Pengamatan

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung dengan obyek yang diteliti. Dalam

hal ini pengamatan dilakukan terhadap kegiatan kerja pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro.

3. Dokumentasi

Yaitu suatu metode dengan mencatat dokumen-dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data sekunder

I. Teknik Analisis Data

1. Korelasi Ranking Tan Kendall

Korelasi ini digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat beralasan bagi kita untuk menyatakan ada tidaknya hubungan antara dua variabel .

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka r memakai

rumus=

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

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

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

Keterangan:

S = Jumlah banyaknya Rank yang lebih besar

n = Banyaknya pasangan data

r = Korelasi Tan Kendall

R_{X1} = Ranking dari variabel X

R_{y1} = Ranking dari variabel Y

t = Jumlah macam ranking yang berada dalam nilai pengamatan yang sama

2. Analisis Regresi

Teknik ini adalah untuk ketepatan prediksi. Dalam penelitian ini persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 + b_2 X^2 + b_3 X^3$$

Untuk mendapatkan data yang *reliabel* (dapat dipercaya), maka sebelum dilakukan pengujian hoptesis terlebih dulu akan dilakukan uji reliabilitas data. Uji ini dimaksudkan agar data yang digunakan adalah reliabel (dapat dipercaya). Uji reliabelitas data dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Untuk menentukan reliabel atau tidaknya data bisa dilihat

dari nilai koefisien alphanya. Jika nilai koefisien alphanya minimal 0,6 berarti data yang bersangkutan dapat dikatakan reliabel.

Selain uji hipotesis juga akan dilakukan uji validitas model terhadap model persamaan regresi yang diperoleh. Uji validitas model dilakukan untuk mendapatkan model yang memenuhi asumsi klasik, yaitu tidak mengandung multikolinearitas, tidak mengandung heteroskedastisitas, dan tidak mengandung autokorelasi (Gujarati, 1988).

Menurut Gujarati (1988), suatu model dikatakan tidak melanggar asumsi klasik jika (1) tidak mengandung multikolinearitas, yang dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antar variabel bebasnya tidak melebihi 0,6 (2) tidak mengandung heteroskedastisitas jika nilai variannya konstan yang dapat diuji dengan uji Gletsyer, dan (3) Tidak mengandung autokorelasi jika nilai Durbin Watson Tesnya antara 1,3 – 2,4.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Dalam memandang masa depan, Universitas Diponegoro menetapkan visi sebagai berikut:

- 1) terkemuka, perintis dan pelopor dalam pembangunan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
- 2) menghasilkan lulusan yang unggul berbudi dan berkepribadian luhur, berilmu dan berteknologi;
- 3) mengembangkan budaya akademik yang dijiwai iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, guna meningkatkan harkat serta martabat manusia.

Visi di atas mencerminkan bahwa Universitas Diponegoro bertekad menjadi universitas riset, dengan mengembangkan budaya akademik yang dijiwai iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam upaya menghasilkan lulusan yang unggul mengabdikan pada peningkatan harkat serta martabat manusia.

Berdasarkan pada visi yang telah ditetapkan, maka misi Universitas Diponegoro adalah: Memajukan ilmu pengetahuan,

teknologi dan seni yang diwujudkan melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada berbagai bidang ilmu dengan mengunggulkan pengembangan wilayah pesisir, yang dilandasi pengembangan budaya akademik sebagai sarana terbentuknya iklim yang kondusif dalam membangun manusia yang berilmu pengetahuan, beriman dan bertaqwa, berbudi luhur, cinta tanah air, berwawasan nasional dan global serta berdedikasi dengan penuh tanggung jawab.

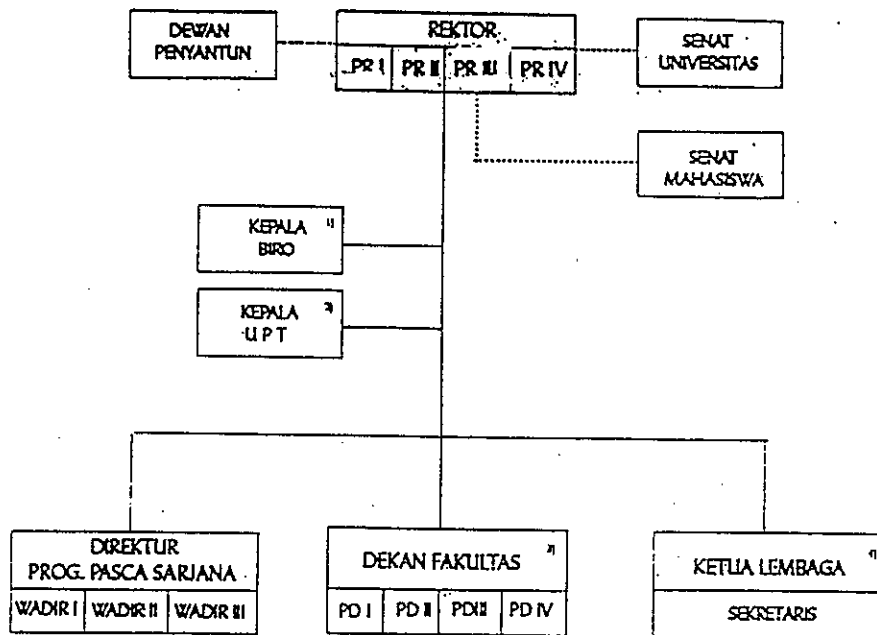
Tujuan Universitas Diponegoro adalah:

- 1) Menyelenggarakan proses pendidikan menghasilkan lulusan pada jenjang Diploma, S1, S2, Sp1, Sp, dan S3 sesuai standar internasional dan mampu berkomunikasi global melalui penguasaan teknologi informasi.
- 2) Melakukan pengembangan berbagai program studi, jurusan, dan fakultas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan tuntutan pembangunan nasional.
- 3) Menyelenggarakan proses pendidikan berkelanjutan bagi para peneliti, dosen dan tenaga administrasi sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas sesuai tanggung jawabnya dan mampu mengembangkan keahliannya.

- 4) Menyelenggarakan penelitian ilmu pengetahuan dasar, ilmu pengetahuan terapan, teknologi produksi dan pemecahan masalah-masalah pembangunan.
- 5) Membangun *center of excellence* dalam pengembangan yang intensif, kreatif dan inovatif, serta memberikan pelayanan informasi dan konsultasi dalam bidang tersebut.
- 6) Memberikan pelayanan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi masyarakat dalam pembangunan nasional guna merintis masa depan yang lebih baik, melalui kerjasama yang erat dengan pemerintah, dunia usaha, para alumni, dan masyarakat luas (*link and match*).
- 7) Mengembangkan dan menegakkan budaya akademik yang religius sebagai dasar membangun manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi luhur, cinta tanah air, penuh rasa tanggung jawab, dan mempunyai kepekaan sosial yang tinggi sehingga terbentuk masyarakat dengan etika sosial, etika ilmu dan etika profesi yang kuat.

Gambar IV.1

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS DIPONEGORO



Keterangan :

1) Biro di lingkungan UNDIP :

- a. Biro Administrasi Akademik
- b. Biro Administrasi Kemahasiswaan
- c. Biro Administrasi Umum dan Keuangan
- d. Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi

2) Unit Pelaksana Teknis (UPT), di lingkungan UNDIP :

- a. UPT Komputer
- b. UPT Perpustakaan
- c. UPT Bahasa Asing
- d. UPT Kamfuran dan Kewirausahaan
- e. UPT M.K.U.

3) Fakultas di lingkungan UNDIP :

- a. Fakultas Hukum
- b. Fakultas Ekonomi
- c. Fakultas Teknik
- d. Fakultas Kedokteran
- e. Fakultas Peternakan
- f. Fakultas Sastra
- g. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
- h. Fakultas MIPA
- i. Fakultas Kea. Masyarakat
- j. Fakultas Perikanan & Ilmu Kelautan

4) Lembaga di lingkungan UNDIP :

- a. Lembaga Penelitian
- b. Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat
- c. Lembaga Pengembangan Pendidikan

Universitas Diponegoro Semarang terdiri atas unsur-unsur:

1. Dewan Penyantun

Dewan Penyantun yang terdiri atas tokoh-tokoh masyarakat diadakan untuk ikut mengasuh dan membantu memecahkan permasalahan Perguruan Tinggi. Dewan Penyantun Universitas Diponegoro bertugas:

- a. Membantu menjalin dan memelihara hubungan baik antara masyarakat, instansi pemerintah, badan usaha, dunia industri dengan Universitas Diponegoro;
- b. Membantu memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan Universitas Diponegoro;
- c. Membantu pengembangan Universitas Diponegoro melalui upaya-upaya penggalangan dana;
- d. Membantu memecahkan berbagai permasalahan di Universitas Diponegoro yang menyangkut pembangunan fisik maupun non fisik;
- e. Membantu memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk pengembangan Universitas Diponegoro terutama menyangkut pengadaan dan penyempurnaan sarana dan prasarana kampus.

2. Unsur Pimpinan terdiri dari:

2.1. Rektor

Rektor adalah pembantu Menteri Pendidikan Nasional yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Menteri, Menteri lain atau Pimpinan Lembaga Pemerintah lain setelah mendapat pertimbangan Senat Universitas.

Rektor mempunyai tugas:

- a. Memimpin menyelenggarakan pendidikan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi serta hubungannya dengan lingkungan.
- b. Membina dan melaksanakan kerjasama dengan instansi, badan swasta dan masyarakat, terutama yang menyangkut bidang tanggungjawabnya.

2.2. Pembantu Rektor Bidang Akademik, selanjutnya disebut

Pembantu Rektor I mempunyai tugas membantu Rektor dan memimpin pelaksanaan pendidikan. Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat.

2.3. Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum

selanjutnya disebut Pembantu Rektor II mempunyai tugas

membantu Rektor dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang keuangan dan administrasi umum.

- 2.4. **Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan** selanjutnya disebut Pembantu Rektor III mempunyai tugas membantu Rektor dalam pelaksanaan kegiatan di bidang penerimaan serta layanan kesejahteraan mahasiswa.

3. **Senat Universitas**

Senat Universitas merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi di Universitas Diponegoro, mempunyai tugas:

- a. Merumuskan kebijakan akademik dan pengembangan Universitas Diponegoro;
- b. Merumuskan kebijakan penilaian prestasi akademik dan kecakapan serta kepribadian sivitas akademika;
- c. Merumuskan norma dan tolok ukur penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi;
- d. Merumuskan peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan pada Universitas Diponegoro;
- e. Memberikan pertimbangan dan persetujuan terhadap perencanaan program kerja di bidang Tridharma Perguruan

tinggi serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Universitas Diponegoro yang dibuat dan diajukan oleh pimpinan Universitas Diponegoro;

- f. Memberikan pertimbangan kepada Menteri berkenaan dengan calon-calon yang diusulkan untuk diangkat menjadi Rektor, dan dosen yang dicalonkan memangku jabatan akademik di atas Lektor Kepala;
- g. Membahas dan menyetujui usulan struktur tarif dan tata cara pengelolaan dana yang berasal dari masyarakat yang disusun oleh pimpinan Universitas Diponegoro;
- h. Menilai pertanggungjawaban pimpinan Universitas Diponegoro atas kebijakan yang telah ditetapkan;
- i. Menegakkan norma-norma yang berlaku bagi sivitas akademika;
- j. Mengukuhkan pemberian gelar Doktor Kehormatan;
- k. Menyelenggarakan ujian promosi Doktor.

Senat Universitas Diponegoro terdiri dari 5 Komisi dengan bidang-bidang tugasnya ialah sebagai berikut:

- a. Komisi I bertugas di bidang Tridharma Perguruan Tinggi;
- b. Komisi II bertugas di bidang Anggaran Belanja;

- c. Komisi III bertugas di bidang Pembimbingan Kemahasiswaan;
- d. Komisi IV bertugas di bidang Pengembangan Universitas dan Kerja Sama;
- e. Komisi V bertugas di Bidang Penilaian dan Pengembangan Tenaga Kependidikan dan Staf Administrasi pada tingkat tertentu.

4. Unsur Pelaksana Akademik

4.1. Fakultas

Fakultas adalah unsur pelaksana akademik yang melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi Universitas Diponegoro yang berada di bawah Rektor. Fakultas mempunyai tugas mengkoordinir dan/atau melaksanakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut fakultas mempunyai fungsi:

- a. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan;
- b. Melaksanakan penelitian untuk pengembangan ilmu pengetahuan teknologi, dan/atau kesenian;

- c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat;
- d. Melaksanakan pembinaan sivitas akademika
- e. Melaksanakan urusan tata usaha fakultas.

Dalam melaksanakan tugas di Fakultas dipimpin oleh Dekan yang bertanggungjawab langsung kepada Rektor. Dekan dalam tugasnya dibantu oleh Pembantu Dekan Bidang Akademik / Pembantu Dekan I, Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum / Pembantu Dekan II, dan Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan / Pembantu Dekan III.

Dalam menyelenggarakan tugas-tugas tersebut fakultas dibantu oleh Bagian Tata Usaha yang terdiri dari:

- a. Sub Bag Pendidikan mempunyai tugas melakukan administrasi akademik;
- b. Sub Bag Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas melakukan tata usaha, rumah tangga dan perlengkapan;
- c. Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan administrasi keuangan dan kepegawaian;

- d. Sub Bagian Kemahasiswaan mempunyai tugas melakukan administrasi kemahasiswaan dan alumni.

4.2. Lembaga Penelitian

Lembaga Penelitian adalah unsur pelaksana akademik yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi Universitas Diponegoro di bidang penelitian yang berada di bawah Rektor.

Lembaga Penelitian mempunyai tugas melaksanakan, mengkoordinasikan, memantau dan menilai pelaksanaan kegiatan penelitian yang diselenggarakan oleh Pusat Penelitian yang ikut mengusahakan serta mengendalikan administrasi sumber daya yang diperlukan.

Fungsi Lembaga Penelitian Universitas Diponegoro adalah:

- a. Melaksanakan penelitian ilmiah murni;
- b. Melaksanakan penelitian ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu untuk menunjang pembangunan;
- c. Melaksanakan penelitian untuk pendidikan dan pengembangan institusi;

- d. Melaksanakan penelitian ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta penelitian untuk mengembangkan konsepsi pembangunan nasional, wilayah dan/atau daerah melalui kerjasama antara perguruan tinggi dan/atau badan lain baik di dalam maupun luar negeri;
- e. Melaksanakan urusan tata usaha Lembaga

4.3. Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat

Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat adalah unsur pelaksana akademik yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi Universitas Diponegoro di bidang pengabdian kepada masyarakat yang berada di bawah Rektor.

Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada Masyarakat, mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan ikut mengusahakan sumber daya yang diperlukan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat mempunyai fungsi:

- a. Mengamalkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian;
- b. Meningkatkan relevansi program Universitas Diponegoro sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
- c. Membantu masyarakat dalam melaksanakan pembangunan;
- d. Melaksanakan pengembangan pola dan konsepsi pembangunan nasional, wilayah dan/atau daerah melalui kerjasama antar perguruan tinggi dan/atau badan lainnya baik di dalam maupun di luar negeri;
- e. Melaksanakan urusan tata usaha Lembaga.

4.4. Lembaga Pengembangan Pendidikan

Lembaga Pengembangan Pendidikan merupakan unsur pelaksana pengembangan pendidikan di lingkungan Universitas Diponegoro yang menyelenggarakan kegiatan pengkajian sistem pembelajaran, teknologi pembelajaran, dan peningkatan pembelajaran dosen.

5. Unsur Pelaksana Administrasi

5.1. Biro Administrasi Akademik

Biro Administrasi Akademik adalah unsur pembantu pimpinan di bidang administrasi akademik yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Rektor, yang dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang mempunyai tugas memberikan layanan administrasi dibidang akademik.

Fungsi Biro Administrasi Akademik adalah sebagai berikut:

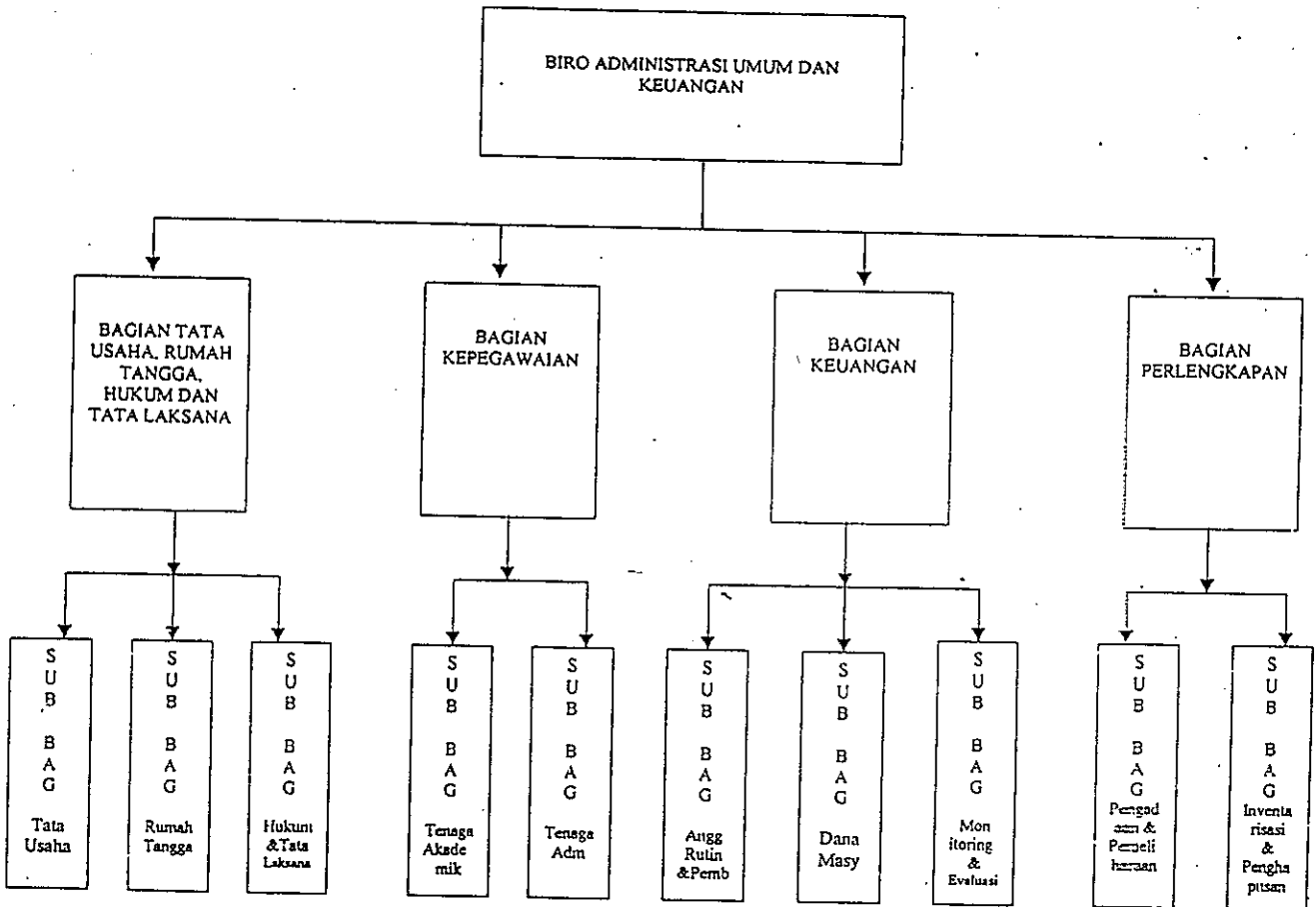
- a. Melaksanakan administrasi pendidikan;
- b. Melaksanakan urusan administrasi dibidang kerjasama;

5.2. Biro Administrasi Umum dan Keuangan

Biro Administrasi Umum dan Keuangan adalah unsur pembantu pimpinan dibidang administrasi umum dan keuangan yang berada dan bertanggungjawab langsung kepada Rektor, yang dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang mempunyai tugas memberikan layanan administrasi umum dan keuangan.

Gambar IV.2

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI BIRO ADMINISTRASI UMUM
DAN KEUANGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO



Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro terdiri atas 4 bagian dan 10 sub bagian yaitu terdiri dari:

a. Bagian Tata Usaha, Rumah Tangga, Hukum dan Tata Laksana

Dalam melaksanakan tugasnya melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, hukum dan tata laksana. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Tata Usaha, Rumah Tangga, Hukum dan Tata Laksana mempunyai fungsi:

- 1) melaksanakan ketatausahaan;
- 2) melaksanakan urusan rumah tangga
- 3) melaksanakan urusan hukum dan tata laksana.

Bagian Tata Usaha, Rumah Tangga, Hukum dan Tata Laksana memiliki 3 sub bagian, yaitu:

- (1) Sub Bagian Tata Usaha; mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha;
- (2) Sub Bagian Rumah Tangga, mempunyai tugas melakukan urusan rumah tangga.
- (3) Sub Bagian Hukum dan Tata Laksana, mempunyai tugas melakukan urusan hukum dan perundang-undangan, tatalaksana dan hubungan masyarakat.

b. Bagian Kepegawaian

Bagian Kepegawaian mempunyai tugas urusan kepegawaian. Untuk menyelenggarakan tersebut Bagian Kepegawaian mempunyai fungsi:

- 1) melaksanakan administrasi tenaga akademik;
- 2) melaksanakan administrasi tenaga administrasi.

Bagian Kepegawaian memiliki 2 sub bagian, yaitu:

- (1) Sub Bagian Tenaga Akademik, mempunyai tugas melakukan administrasi tenaga akademik, dan tenaga penunjang akademik.
- (2) Sub Bagian Tenaga Administrasi, mempunyai tugas melakukan administrasi tenaga administrasi.

c. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan mempunyai tugas melaksanakan administrasi keuangan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Keuangan mempunyai fungsi:

- 1) melaksanakan administrasi anggaran rutin dan mengkoordinasikan anggaran pembangunan;
- 2) melaksanakan administrasi dana yang berasal dari masyarakat;
- 3) melaksanakan monitoring dan evaluasi.

Bagian Keuangan memiliki 3 sub bagian, yaitu:

- (1) Sub Bagian Anggaran Rutin dan Pembangunan, mempunyai tugas melakukan administrasi anggaran rutin dan mengkoordinasikan anggaran pembangunan.
- (2) Sub Bagian Dana Masyarakat, mempunyai tugas melakukan administrasi dana yang berasal dari masyarakat.
- (3) Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi, mempunyai tugas melaksanakan monitoring dan evaluasi.

d. Bagian Perlengkapan

Bagian Perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan administrasi perlengkapan. Untuk menyelenggarakan tugas Bagian Perlengkapan mempunyai fungsi:

- 1) melaksanakan administrasi pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan;
- 2) melaksanakan inventarisasi dan mempersiapkan usul penghapusan barang perlengkapan.

Bagian Perlengkapan memiliki 2 sub bagian, yaitu:

- (1) Sub Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan, mempunyai tugas mempersiapkan bahan pengadaan, pemeliharaan & pendistribusian barang.

- (2) Sub Bagian Inventarisasi dan Penghapusan, mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana inventarisasi dan penghapusan.

5.3. Biro Administrasi Kemahasiswaan

Biro Administrasi Kemahasiswaan adalah unsur pembantu pimpinan dibidang Administrasi dan Kemahasiswaan yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Rektor, dipimpin oleh seorang Kepala Biro.

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Biro Administrasi Kemahasiswaan mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan minat dan penalaran.
- b. Melaksanakan urusan fasilitas dan informasi;
- c. Melaksanakan urusan pemberian ijin/rekomendasi kegiatan kemahasiswaan, dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa.

5.4. Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi

Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi adalah unsur pembantu pimpinan dibidang perencanaan dan sistem informasi yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Rektor.

Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang mempunyai tugas melaksanakan layanan administrasi perencanaan dan sistem informasi.

Fungsi dari Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan administrasi sistem informasi;
- b. Melaksanakan administrasi sistem informasi.

Biro Administrasi Perencanaan dan sistem informasi terdiri dari:

- a. Bagian Perencanaan yang mempunyai tugas melaksanakan administrasi perencanaan akademik dan fisik, untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Perencanaan mempunyai fungsi:
 - a) Melaksanakan administrasi perencanaan akademik;
 - b) Melaksanakan perencanaan administrasi fisik.
- b. Bagian Sistem Informasi mempunyai tugas melaksanakan administrasi sistem informasi, untuk menyelenggarakan tugas tersebut Bagian Sistem Informasi mempunyai fungsi:
 - a) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data;

b) Melaksanakan pelayanan informasi

6. Unsur Penunjang

Universitas Diponegoro memiliki unsur penunjang yang berbentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT), berfungsi sebagai perangkat kelengkapan di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

UPT (Unit Pelaksana teknis) dipimpin oleh seorang Kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Rektor.

Jumlah Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Universitas Diponegoro adalah sebagai berikut:

- a. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan;
- b. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat Komputer;
- c. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Bahasa Asing;
- d. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Mata Kuliah Umum;
- e. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kemitraan dan Kewirausahaan.

B. HASIL PENELITIAN

1. Identitas Responden

Sebelum hasil kajian terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Universitas Diponegoro, maka terlebih dahulu didiskripsikan beberapa karakteristik responden yang sangat mempengaruhi pendapat yang diberikan oleh responden. Dari karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat kondisi pegawai yang ada di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan terhadap pendapat yang diberikan responden.

Adapun karakteristik responden yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, golongan, masa kerja, dan gaji perbulan. Data yang dimaksud secara rinci akan dipaparkan secara berturut-turut pada uraian di bawah ini.

1.2. Jenis Kelamin

Hasil diskripsi data terhadap jenis kelamin pada pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang menunjukkan bahwa 49 responden yang diteliti sebanyak 33 orang (67,3%) berjenis kelamin laki-laki dan 16 orang (32,7 %) berjenis

kelamin perempuan. Rincian data mengenai jenis kelamin disajikan pada Tabel IV.1

Tabel IV.1

Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki – Laki	33	67,3
2	Perempuan	16	32,7
Jumlah		49	100

Sumber : Diolah dari Kuesioner A Identitas Responden.

Data yang disajikan pada Tabel IV.1 di atas menunjukkan bahwa komposisi responden pegawai pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang sebagian besar berjenis kelamin laki-laki dengan rasio 2:1. Komposisi ini relatif cukup mewakili kondisi nyata di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro karena secara persentase dari jumlah pegawai pria di Biro ini yang didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki.

1.3. Umur

Ditinjau dari karakteristik umurnya, menunjukkan bahwa umur pegawai pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang ternyata berkisar antara 25 tahun s/d 55 tahun. Secara rinci komposisi responden menurut kelompok usianya dapat dilihat pada Tabel IV.2 berikut ini:

Tabel IV.2
Distribusi Frekuensi Umur Pada Responden

No	Umur Pegawai (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	25 - 30	3	6,1
2	31 - 35	5	10,2
3	36 - 40	12	24,5
4	41 - 45	13	26,5
5	46 - 50	12	24,5
6	51 - 55	4	8,2
Jumlah		49	100

Sumber : Diolah dari Kuesioner Aldentitas Responden.

Umur pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang sebagaimana terlihat dalam tabel IV.2 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berumur antara 41 – 45 Tahun, kemudian disusul pegawai yang berumur 36 – 40 Tahun dan 46 – 50 Tahun.

Dengan demikian, berbagai pertimbangan pegawai dalam menentukan pendapatnya berkaitan dengan kondisi masing-masing dalam penelitian ini memiliki kedewasaan yang cukup.

1.4. Tingkat Pendidikan

Dari karakteristik tingkat pendidikannya, Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang menunjukkan adanya tingkat pendidikan yaitu dari pegawai dengan tingkat pendidikan Sekolah Dasar (SD) sampai dengan tingkat pendidikan Sarjana (Strata 1). Tingkat pendidikan Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang ternyata sudah didominasi oleh mereka yang berpendidikan Sarjana. Komposisi responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada data yang disajikan pada Tabel IV.3

Tabel IV.3

Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SD	2	4,1
2	SLTP	3	6,1
3	SLTA	15	30,6
4	Sarjana	28	59,2
5	Pascasarjana	1	2,0
Jumlah		49	100

Sumber : Diolah dari Kuesioner A Identitas Responden.

Tingkat pendidikan Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang ternyata dapat dikatakan tinggi, hal ini terlihat dari pegawai yang berpendidikan sarjana lebih dari setengahnya.

1.5. Pangkat /Golongan

Pangkat/Golongan Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang paling rendah adalah II/a dan yang paling tinggi IV/d. Rincian Pangkat/Golongan pegawai yang dimaksud bisa dilihat pada Tabel IV.4.

Tabel IV.4
Distribusi Frekuensi Pangkat/Golongan Responden

No	Pangkat / Golongan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	II/a	2	4.1
2	II/b	2	4.1
3	II/c	6	12.2
4	II/d	10	20.4
5	III/a	7	14.3
6	III/b	11	22.4
7	III/c	4	8.2
8	III/d	2	4.1
9	IV/a	2	4.1
10	IV/b	2	4.1
11	IV/d	1	2.0
Jumlah		49	100

Sumber : Diolah dari Kuesioner A Identitas Responden.

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang ternyata sebagian besar memiliki golongan II yang mencapai lebih dari separonya (53,1 %). Sementara yang golongan III mencapai 34,7 % dan yang golongan IV hanya 12,3 %.

1.6. Masa Kerja

Masa kerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang berkisar antara 1 tahun s/d 30

tahun. Untuk dapat mengetahui gambaran dari masa kerja pegawai yang dimaksud bisa disimak pada Tabel IV.5.

Tabel IV.5

Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1 - 5	2	4,1
2	6 - 10	6	12,2
3	11 - 15	16	32,7
4	16 - 20	13	26,5
5	21 - 25	8	16,3
6	26 - 30	4	8,2
Jumlah		49	100

Sumber : Diolah dari Kuesioner A Identitas Responden.

Berdasarkan tabel di atas bahwa masa kerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang bisa dikatakan cukup, sebab sebagian besar dari pegawainya sudah memiliki masa kerja antara 11 - 25 Tahun. Sementara yang memiliki masa kerja kurang dari 10 Tahun hanya sekitar 10 %.

1.7. Gaji Perbulan

Dari karakteristik berdasarkan tingkat gaji Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang

sekitar 75 % sudah di atas Rp. 750.000,00 perbulan. Untuk dapat lebih jelasnya bisa diamati pada data yang disajikan pada Tabel IV.6.

Tabel IV.6

Distribusi Frekuensi Gaji Perbulan Responden

No	Gaji (Rupiah)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	500.000 - 750.000	12	24,5
2	750.000 -1.000.000	22	44,9
3	> 1.000.000	15	30,6
Jumlah		49	100

Sumber : Diolah dari Kuesioner A Identitas Responden.

Jika melihat komposisi gaji perbulan yang diterima oleh para Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang sebagaimana terlihat pada Tabel 6 di atas, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kesejahteraan para pegawai disini sudah cukup baik, sebab nilai gaji yang diterima para pegawainya sudah berada jauh di atas Upah Minimum Propinsi (UMP).

2. Deskripsi Variabel-Variabel Penelitian

Untuk mendiskripsikan variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini yang meliputi variabel kinerja pegawai, motivasi kerja, hubungan dengan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen kerja

akan dilakukan analisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif. Alat analisis deskriptif yang digunakan meliputi frekuensi, persentase, dan nilai rata-rata.

2.1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam studi ini dibentuk oleh 6 (enam) item, yaitu prakarsa, kemauan bekerja, kerjasama, prestasi kerja, pengembangan, dan tanggungjawab. Hasil deskripsi data terhadap keenam item tersebut bisa dilihat pada Tabel IV.7 berikut ini:

Tabel IV.7

Distribusi Frekuensi Kinerja Responden

No	Kinerja Pegawai	Frekuensi (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
1	Prakarsa	-	-	(16,3) 8	(63,3) 31	(20,4) 10	4,041
2	Kemauan Bekerja	(2,0) 1	(6,1) 3	(14,3) 7	(53,1) 26	(24,5) 12	3,918
3	Kerjasama	-	-	(12,2) 6	(67,3) 33	(20,4) 10	4,082
4	Prestasi Kerja	-	(4,1) 2	(26,5) 13	(67,3) 33	(2,0) 1	3,673
5	Pengembangan	-	-	(14,3) 7	(59,2) 29	(26,5) 13	4,122
6	Tanggung Jawab	-	-	(8,2) 4	(65,3) 32	(26,5) 13	4,184
Jumlah		(2,0) 1	(10,2) 5	(91,8) 45	(375,5) 85	(120,3) 59	

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1a,b,c,d,e,f.

Hasil perhitungan dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap variabel kinerja pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang yang dirangkum pada Tabel IV.7 menunjukkan bahwa nilai tertinggi untuk kinerja pegawainya terletak pada item tanggungjawab dengan nilai rata-rata mencapai 4,184 yang berarti masuk kategori setuju (baik). Selanjutnya disusul oleh item pengembangan dengan hasil nilai rata-rata 4,122 yang juga masuk kategori setuju (baik). Urutan berikutnya adalah pada item kerjasama, kemauan bekerja, dan prestasi kerja, masing-masing dengan nilai rata-rata 4,082; 3,918; dan 3,673, yang ketiganya juga masuk kategori baik. Dengan demikian secara keseluruhan kinerja pegawainya masuk kategori baik.

2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pegawai dalam studi ini dibentuk oleh 8 (delapan) item, yaitu motivasi untuk bekerja, motivasi untuk berprestasi, pengakuan eksistensi, perlakuan adil, kompensasi, situasi kerja, fasilitas, dan jaminan kesejahteraan. Hasil deskripsi terhadap kedelapan item tersebut bisa dilihat pada Tabel IV.8.

Tabel IV. 8
Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Responden

No	Motivasi Kerja	Frekuensi (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
1	Motivasi Untuk Bekerja	-	(4,1) 2	(14,3) 7	(51,0) 25	(30,6) 15	4,082
2	Motivasi Untuk Berprestasi	-	-	(8,2) 4	(49,0) 24	(42,9) 21	3,347
3	Pengakuan Eksistensi	-	(2,0) 1	(30,6) 15	(57,1) 28	(10,2) 5	3,755
4	Perlakuan Adil		(8,2) 4	(22,4) 11	(57,1) 28	(10,2) 5	3,653
5	Kompensasi	(2,0) 1	(4,1) 2	(28,6) 14	(55,1) 27	(10,2) 5	3,673
6	Situasi Kerja	-	(10,2) 5	(32,7) 16	(46,9) 23	(10,2) 5	3,571
7	Fasilitas	-	(8,2) 4	(36,7) 18	(51,0) 25	(4,1) 2	3,510
8	Jaminan Kesejahteraan	-	(10,2) 5	(57,1) 28	(30,6) 15	(2,0) 1	3,245
Jumlah		(2,0) 1	(46,9) 23	(230,6) 113	(397,8) 195	(120,4) 59	

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2a,b.

Hasil perhitungan terhadap variabel motivasi kerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang sesuai dengan yang disajikan pada tabel IV.8 menunjukkan bahwa motivasi terkecil terletak pada item jaminan kesejahteraan dan motivasi untuk berprestasi masing-masing dengan nilai rata-rata 3, 245

dan 3, 347 yang berarti masuk kategori cukup. Motivasi kerja tertinggi terletak pada motivasi untuk bekerja dengan nilai rata-rata 4,082 yang berarti masuk kategori setuju (tinggi).

2.2.1. Motivasi yang diwujudkan oleh rasa memiliki organisasi

Variabel hubungan dengan organisasi dalam studi ini dibentuk oleh 3 (tiga) item, yaitu pengabdian, kejujuran, dan kesetiaan. Hasil deskripsi data terhadap ke tiga item tersebut bisa dilihat pada Tabel IV.9.

Tabel IV.9

Distribusi Frekuensi Rasa Memiliki Organisasi Responden

No	Rasa Memiliki Organisasi	Frekuensi (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
1	Pengabdian	-	(2,0) 1	(20,4) 10	(49,0) 24	(28,6) 14	4,041
2	Kejujuran	-	-	(12,2) 6	(61,2) 30	(26,5) 13	4,143
3	Kesetiaan	-	-	(4,1) 2	(67,3) 33	(28,6) 14	4,245
Jumlah		-	(2,0) 1	(36,7) 18	(177,5) 87	(83,7) 41	

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3a,b,c.

Nilai rata-rata untuk item – item yang ada dalam variabel hubungan dengan organisasi ternyata semuanya lebih dari 4, yang

berarti masuk kategori setuju (baik). Urutan nilai rata-ratanya adalah kesetiaan 4,245, kejujuran 4,143, dan pengabdian 4,041.

2.2.2. Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dalam studi ini dibentuk oleh 5 (lima) item, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan untuk maju. Hasil deskripsi data terhadap ke lima item tersebut bisa dilihat pada Tabel IV.10.

Tabel IV.10

Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja Responden

No	Kepuasan Kerja	Frekuensi (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
1	Pekerjaan	(2,0) 1	(2,0) 1	(28,6) 14	(53,1) 26	(14,3) 7	3,755
2	Kompensasi	(2,0) 1	(6,1) 3	(38,8) 19	(51,0) 25	(2,0) 1	3,429
3	Pengakuan	-	(6,1) 3	(28,6) 14	(57,1) 28	(8,2) 4	3,673
4	Hubungan dengan atasan	-	(2,0) 1	(14,3) 7	(63,3) 31	(20,4) 10	4,020
5	Kesempatan untuk maju	-	(4,1) 2	(14,3) 7	(57,1) 28	(24,5) 12	4,020
Jumlah		(4,0) 2	(20,3) 10	(124,6) 61	(281,6) 138	(69,4) 34	

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4a, b, c, d, e.

Dari 5 item yang diajukan untuk variabel kepuasan kerja, item kompensasi ternyata memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu sebesar 3,429 yang berarti masuk kategori cukup. Sedangkan item yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah item hubungan dengan atasan dan kesempatan untuk maju dengan nilai rata-rata masing-masing 4,020. Secara keseluruhan variabel kepuasan kerja nilai rata-ratanya masuk kategori setuju (puas).

2.3. Kedisiplinan

Variabel rasa memiliki organisasi dalam studi ini dibentuk oleh 2(dua) item, yaitu kedisiplinan dan *turn over*. Hasil deskripsi data terhadap ke tiga item tersebut bisa dilihat pada Tabel IV.11.

Tabel IV.11

Distribusi Frekuensi Kedisiplinan Responden

No	Kedisiplinan	Frekuensi (%)					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
1	Ketaatan	(2,0) 1	(4,1) 2	(38,8) 19	(49,0) 24	(6,1) 3	3,531
2	Turn Over	-	(12,2) 6	(20,4) 10	(49,0) 24	(18,4) 9	3,735
Jumlah		(2,0) 1	(16,3) 8	(59,2) 29	(98) 48	(24,5) 12	

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5a, b.

Nilai rata-rata item kedisiplinan ternyata lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-rata item *turn over*. Namun demikian kedua item tersebut nilai rata-ratanya masuk kategori setuju, dalam arti bahwa kedisiplinannya tinggi dan *turn over*nya rendah.

C. Analisis Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dipaparkan hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Sebelum dipaparkan hasil pengujian hipotesis terlebih dahulu dipaparkan hasil analisis reliabilitas data.

1. Analisis Reliabilitas Data

Agar supaya data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan kehandalannya (reliabilitasnya), maka akan dilakukan uji reliabilitas data. Pengujian dalam uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan menggunakan Koefisien Alpha. Menurut Azwar (1997), suatu data bisa dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien Alpa minimal 0,7. Hasil uji reliabilitas data disajikan pada tabel IV.12 .

Tabel IV.12

Hasil Uji Reliabilitas Data

No	Variabel	Koefisien Alpha
1	Kinerja Pegawai	0,8513
2	Motivasi Kerja	0,7581
3	Kedisiplinan	0,6914

Sumber : data primer yang diolah.

Sedangkan sub variabel motivasi apabila dicari reliabilitas datanya disajikan pada Tabel IV.13 sebagai berikut:

Tabel IV.13

Hasil Uji Reliabilitas Data

No	Variabel	Koefisien Alpha
2a	Rasa Memiliki organisasi	0,7628
2b	Kepuasan Kerja	0,8153

Sumber : data primer yang diolah.

Nilai koefisien alpha yang diperoleh seperti terlihat pada Tabel IV.12 dan tabel IV.13 di atas berkisar antara 0,6914 – 0,8513. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

2. Hasil Pengujian Hipotesis Mayor

Pada penelitian ini diajukan 4 hipotesis mayor, yaitu (1) pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai, (2) pengaruh rasa memiliki organisasi terhadap kinerja pegawai, (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (4) pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

3. Hasil Pengujian Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja yang dalam penelitian ini digunakan 8 indikator, yaitu motivasi untuk kerja, motivasi untuk berprestasi, pengakuan eksistensi, perlakuan adil, kompensasi, situasi kerja, fasilitas, dan jaminan kesejahteraan masing-masing diperoleh nilai rata-rata 4,082; 3,347; 3,755; 3,653; 3,673; 3,571; 3,550; dan 3,245, atau secara rata-rata keseluruhan adalah 3,6 yang berarti masuk kategori "tinggi" atau "kuat". Namun demikian, dapat dilihat bahwa indikator motivasi untuk berprestasi dan jaminan kesejahteraan ternyata nilai rata-ratanya masuk kategori "cukup". Hasil ini mengisyaratkan bahwa pimpinan pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang perlu mengupayakan untuk meningkatkan motivasi para pegawainya khususnya indikator jaminan kesejahteraan dan kemauan berprestasi.

Berdasarkan hasil studi secara kualitatif menunjukkan bahwa jaminan kesejahteraan yang diberikan pada pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang meliputi perawatan, tunjangan cacat, kecelakaan karena dinas, sakit karena dinas, kematian, pengobatan, dan rehabilitasi medis. Menurut Dessler (1993), terdapat program kesejahteraan dapat dikelompokkan ke dalam 4 kategori, yaitu (1) tunjangan bayaran suplemen, tunjangan asuransi, (3) tunjangan masa tua, dan (4) pelayanan.

Tunjangan bayaran suplemen (bayaran selama tidak bekerja) adalah tunjangan bagi waktu tidak bekerja, hal ini mencakup bagi asuransi ketunakayaan (apabila pegawai dirumahkan), uang liburan dan hari libur, uang sakit, uang pesangon (apabila pegawai diberhentikan). Tunjangan asuransi meliputi asuransi jiwa, asuransi perawatan, pengobatan, dan ketidakmampuan. Tunjangan masa tua yaitu pemberian penghasilan kepada seseorang yang telah pensiun. Tunjangan pelayanan pegawai meliputi tunjangan pelayanan pribadi (koperasi simpan pinjam, pelayanan penyuluhan, pelayanan pribadi lainnya), tunjangan pelayanan pekerjaan (subsidi fasilitas perawatan anak, subsidi transportasi, pelayanan makanan, subsidi pendidikan, dan sebagainya).

Mengamati berbagai program kesejahteraan yang diberikan kepada Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang dapat dilihat bahwa program kesejahteraan yang pada saat ini ada, bisa dimasukkan ke dalam tunjangan bayaran suplemen dan tunjangan asuransi. Sementara untuk tunjangan masa tua sudah masuk dalam program pensiunan Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian yang masih belum tampak adalah tunjangan pelayanan pegawai. Oleh karena itu, salah satu solusi yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan tunjangan pelayanan pegawai yang sudah barang tentu mesti bersifat luwes.

Hasil studi lapangan yang berkaitan dengan motivasi untuk berprestasi menunjukkan bahwa terdapat 3 macam dorongan yang diberikan oleh pihak pimpinan pada lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang untuk berprestasi bagi para pegawainya, yaitu kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, dan penambahan uang insentif. Dessler (1993) mengemukakan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan secara spesifik untuk menyuntikkan perspektif pengembangan karier bagi pegawainya, yaitu (1) Memberikan pekerjaan awal yang menantang, (2) Memberikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan

pegawai, (3) Adakan rotasi pekerjaan dan pelacakan pekerjaan, (4) Tingkatkan penilaian prestasi yang berorientasi pada karier, dan (5) Dorongan aktivitas perencanaan karier.

Hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS (lihat lampiran) diperoleh model persamaan regresi estimasi sebagai berikut:

$$Y = 11,986766 + 0,264701 X_1 + 0,582368 X_2 + 0,432015 X_3 + 0,226874 X_4$$

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi yang diperoleh tidak melanggar asumsi klasik, maka akan dilakukan uji validitas model yang akan diuji dengan uji multikolinearitas.

Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai koefisien korelasi antar variabel bebas. Menurut Gujarati (1988), suatu model persamaan regresi dikatakan mengandung multikolinearitas yang serius jika nilai koefisien korelasinya masuk kategori kuat ($> 0,6$). Hasil perhitungan koefisien korelasi antar variabel dapat dilihat pada Tabel IV.14.

Tabel IV.14

Nilai Korelasi Rank Kendal

No	Variabel	Koefisien Korelasi
1	Motivasi dengan Kinerja	0,379
2	Kedisiplinan dengan Kinerja	0,525
3	Motivasi dan Kedisiplinan dengan Kinerja	0,419

Sumber: data primer yang diolah.

Hasil perhitungan koefisien korelasi antar variabel bebas, diperoleh nilai koefisien korelasinya berkisar antara 0,288 s/d 0,525. Nilai tersebut menunjukkan angka di bawah 0,6. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam model persamaan regresi yang diperoleh tidak mengandung multikolinearitas.

Selanjutnya untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, akan dilakukan uji secara parsial (uji t) dan uji secara simultan (uji F). Hasil kedua uji tersebut disajikan pada Tabel IV.15.

Tabel IV.15
Hasil Uji Hipotesis

No	Keterangan	b0	b1	b2	b3	b4
1	Koefisien	11,986766	0,264701	0,5823015	0,432015	0,226874
2	t hitung	3,160	2,116	2,108	2,028	2,280
3	Signifikansi t	0,0028	0,0456	0,0478	0,0486	0,0326
4	F hitung	4,12245	-	-	-	-
5	Signifikansi F	0,00664	-	-	-	-
6	R ²	0,57260	-	-	-	-
7	R ganda	0,75670	-	-	-	-

Sumber: data primer yang diolah.

3.1. Penerimaan atau Penolak H0

- a. Nilai hitung untuk $b_1 = 2,116$ dengan nilai signifikansi $t = 0,0456$, sehingga H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5% atau dengan kata lain variabel X_1 terbukti berpengaruh terhadap variabel Y . Nilai $b_1 = 0,264701$ (bertanda positif). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 (motivasi kerja) terbukti berpengaruh secara positif terhadap

- b. Nilai t hitung untuk $b_2 = 2,108$ dengan nilai signifikansi $t = 0,0478$, sehingga H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5 %, atau dengan kata lain variabel X_2 terbukti berpengaruh terhadap variabel Y . Nilai $b_2 = 0,582368$ (bertanda positif). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel X_2 (hubungan dengan organisasi) terbukti berpengaruh secara positif, variabel Y (kinerja pegawai), berarti hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini telah terbukti kebenarannya.
- c. Nilai t hitung untuk $b_3 = 2,028$ dengan nilai signifikansi $t = 0,0486$, sehingga H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5% atau dengan kata lain variabel X_3 terbukti berpengaruh terhadap variabel Y . Nilai $b_3 = 0,432015$ (bertanda positif). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel X_3 (kepuasan kerja) terbukti berpengaruh secara positif terhadap variabel Y (kinerja pegawai), berarti hipotesis ketiga yang diajukan penelitian ini telah terbukti kebenarannya.
- d. Nilai t hitung untuk $b_4 = 2,280$ dengan nilai signifikansi $t = 0,0326$, sehingga H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5%, atau dengan kata lain variabel X_4 (komitmen organisasi)

terbukti berpengaruh secara positif terhadap variabel Y (kinerja pegawai), berarti hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini telah terbukti kebenarannya.

C. Diskusi

Hasil penelitian membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh variabel motivasi kerja, dan kedisiplinan. Untuk melakukan pembahasan lebih lanjut terhadap hasil pengujian hipotesis tersebut, maka hasil-hasil temuan yang dilakukan dengan analisis statistik inferensial akan dipadukan dengan temuan berdasarkan analisis statistik deskriptif dan justifikasi dengan analisis kualitatif.

1. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Minor

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap variabel kinerja pegawai telah dapat dibuktikan kebenarannya secara statistik dengan derajat kesalahan (tingkat signifikansi) 5%. Hasil ini konsisten dengan yang diharapkan, disamping itu hasil ini juga konsisten dengan teori yang ada maupun

dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi yang kuat atau tinggi akan mendorong seseorang untuk menghasilkan sesuatu dengan baik.

Makna dari temuan di atas adalah bahwa jika kinerja pegawai ingin ditingkatkan, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dari para pegawainya. Pada penelitian ini, variabel kinerja pegawai yang diukur dengan prakarsa, kemaun bekerja, prestasi kerja, pengembangan, dan tanggung jawab secara rata-rata sudah menunjukkan hasil yang dapat dikategorikan "baik" masing-masing dengan nilai rata-rata yang diperoleh adalah 4,041; 3,918; 3,673; 4,122; dan 4,182. Dengan demikian dapat dilihat bahwa dari 6 indikator dalam variabel kinerja pegawai, indikator tanggung jawab memiliki nilai rata-rata yang tertinggi, sedangkan prestasi kerja memiliki nilai rata-rata yang terendah.

Gambaran secara diskriptif terhadap kondisi kinerja pegawai pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai yang masih ada perlu untuk ditingkatkan khususnya pada indikator prestasi kerja dan kemaun bekerja.

2. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Rasa Memiliki Organisasi

Hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel Rasa memiliki organisasi berpengaruh secara positif terhadap variabel kinerja pegawai telah dibuktikan kebenarannya dengan derajat kesalahan (tingkat signifikansi) 5%. Hasil ini sesuai dengan yang diharapkan dan juga konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya dan teori yang ada.

Indikator yang diajukan pada variabel rasa memiliki organisasi meliputi pengabdian, kejujuran, dan kesetiaan. Nilai rata-rata yang diperoleh masing-masing adalah 4,045; 4,143; dan 4,245 yang berarti masuk kategori "baik". Hasil ini mencerminkan bahwa para Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang memiliki kredibilitas yang baik. Oleh karena itu, para pimpinan perlu menjaga kondisi ini sehingga minimal bisa dipertahankan.

3. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Kepuasan Kerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap variabel kinerja pegawai telah dapat dibuktikan kebenarannya secara statistik pada tingkat

signifikansi 5%. Hasil ini sesuai dengan yang diharapkan dan konsisten dengan temuan-temuan terdahulu maupun teori yang ada.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja meliputi pekerjaan, kompensasi, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan untuk maju. Nilai rata-rata untuk kelima indikator tersebut masing-masing adalah 3,755; 3,429; 3,673; 4,010; dan 4,020 atau nilai rata-rata totalnya menjadi 3,6 yang berarti masih masuk kategori "puas". Dari kelima indikator yang diajukan terlihat bahwa hanya indikator kompensasi yang nilai rata-ratanya masuk kategori "cukup". Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan variabel kepuasan kerja, pihak pimpinan pada Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang perlu mengupayakan peningkatan kepuasan kerja khususnya untuk indikator kompensasi.

Hasil studi di lapangan menunjukkan bahwa dalam rangka mendorong dan meningkatkan aktivitas kerja pegawai non struktural dipandang perlu memberikan kesejahteraan/insentif bagi pegawai nonstruktural dengan ketentuan setiap bulannya sebesar Rp. 94.118,00 (bagi Golongan III); Rp. 80.000,00, (bagi golongan II dan I). Dengan ketentuan pegawai yang tidak masuk/tidak hadir bekerja tanpa ijin selama 3 (tiga) sampai dengan 5 (lima) hari dalam satu

bulan, insentif diberikan sebesar 75 %. Pegawai yang tidak masuk/tidak hadir bekerja tanpa ijin 6 (enam) sampai dengan 15 (lima belas) hari, insentif diberikan sebesar 50%. Pegawai yang tidak masuk/tidak hadir bekerja tanpa ijin selama 16 (enam belas) hari atau lebih dalam satu bulan, tidak diberikan uang kesejahteraan/insentif. Sedangkan pegawai yang cuti dengan alasan penting/cuti melahirkan/cuti besar lebih dari 1 (satu) bulan tidak diberikan uang kesejahteraan/insentif.

Menurut Dessler (1993) ada sejumlah alasan dari kegagalan program insentif, diantaranya adalah standar yang tidak fair. Berkaitan dengan itu, dia mengajukan beberapa pedoman spesifik untuk menyusun program insentif yang efektif, yaitu (1) Pastikan bahwa upah dan ganjaran berkaitan secara langsung, (2) Ganjaran yang tersedia harus bernilai bagi pegawai, (3) Pengkajian metode dan prosedur yang seksama, (4) Program insentif harus dapat dipahami dan dapat dilakukan dengan mudah oleh para pegawai, (5) Susun standar yang efektif, dan (6) Jamin standar yang ditetapkan.

4. Pembahasan Terhadap Hasil Hipotesis Kedisiplinan

Hipotesis yang menyatakan bahwa variabel ketaatan pada peraturan berpengaruh positif terhadap kinerja juga telah dapat dibuktikan kebenarannya secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini sesuai dengan yang diharapkan dan konsisten dengan temuan-temuan sebelumnya maupun teori yang ada.

Dua indikator yang diajukan pada variabel ini adalah kedisiplinan dan turn over. Nilai rata-rata yang diperoleh masing-masing adalah 3,531 dan 3,735. Kedua nilai rata-rata tersebut masih masuk kategori "baik". Namun demikian para pimpinan dilingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang perlu mencermati pada nilai kedisiplinan yang nilainya hampir mendekati kategori "cukup"

Hasil studi secara kualitatif menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang bisa muncul karena tidak adanya faktor pengawasan yang kuat, di samping pedoman yang kurang tegas. Untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, Mathis dan Jackson mengajukan tiga pilihan, yaitu (1) Pendekatan kedisiplinan. Pendekatan ini dapat dilaksanakan dengan memberikan teguran

kepada pegawai yang tidak hadir secara lesan, teguran tertulis untuk ketidakhadiran kedua, skorsing, dan akhirnya pemecatan, (2) Dukungan yang positif. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan untuk tingkah laku yang diharapkan dan memberikan hukuman untuk tingkah laku yang tidak diharapkan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Mengacu pada hasil pembahasan yang telah dipaparkan di muka, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang yang diukur dengan indikator prakarsa, kemauan bekerja, kerjasama, prestasi kerja, pengembangan, dan tanggung jawab nilai rata-ratanya masing-masing kategori "baik". Dari keenam indikator tersebut, indikator tanggung jawab memiliki nilai rata-rata terendah.
2. Motivasi kerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang yang diukur dengan indikator motivasi untuk bekerja, motivasi untuk berprestasi, pengakuan eksistensi, perlakuan adil, kompensasi, situasi kerja, fasilitas, dan jaminan kesejahteraan masing-masing memiliki nilai rata-rata yang masuk kategori "tinggi", kecuali untuk indikator jaminan kesejahteraan dan motivasi untuk berprestasi yang nilai rata-ratanya masuk kategori "cukup". Dari kedelapan indikator tersebut, motivasi untuk bekerja memiliki nilai rata-rata tertinggi dan jaminan kesejahteraan memiliki nilai rata-rata terendah.

3. Rasa memiliki organisasi yang diukur dengan indikator pengabdian, kejujuran, dan kesetiaan, masing-masing memiliki nilai rata-rata yang hampir sama yang semuanya masuk kategori "baik".
4. Kepuasan kerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang yang diukur dengan indikator pekerjaan, kompensasi, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan untuk maju masing-masing memiliki nilai rata-rata yang masuk kategori "puas", kecuali untuk indikator kompensasi yang nilai rata-ratanya masuk kategori "cukup".
5. Kedisiplinan yang diukur dengan ketaatan pada peraturan dan *turn over* masing-masing memiliki nilai rata-rata yang masuk kategori "baik" dan "rendah". Namun demikian untuk indikator ketaatan pada peraturan nilai rata-ratanya hampir mendekati kategori "cukup".
6. Hasil analisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda telah dapat membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan rincian sebagai berikut:
 - a. Secara parsial, variabel motivasi kerja dan kedisiplinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, masing-masing pada tingkat signifikansi

5%. Dari variabel bebas yang diajukan, variabel rasa memiliki organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan.

- b. Secara simultan, variabel motivasi kerja dan kedisiplinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada tingkat signifikansi 5%, dan dari hasil perhitungan nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel bebas yang diajukan dalam penelitian ini mampu menjelaskan lebih dari 50% terhadap variasi perubahan dalam bentuk tidak bebas. Selanjutnya dari hasil perhitungan nilai koefisien korelasi ganda menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif kuat dengan variabel motivasi kerja dan kedisiplinan.

B. SARAN

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang diperoleh, maka beberapa saran yang bisa diberikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan peningkatan jaminan kesejahteraan, maka perlu dipertimbangkan untuk memberikan jaminan tunjangan pelayanan. Ada sejumlah alternatif untuk pemberian tunjangan ini seperti tunjangan pelayanan pribadi dan tunjangan pelayanan pekerjaan (Dessler, 1993). Tunjangan pelayanan pribadi antara

lain meliputi koperasi simpan pinjam, pelayanan, penyuluhan, berbagai aktivitas sosial dan rekreasi bagi para pegawainya dan keluarganya. Sementara tunjangan pelayanan pekerjaan dapat berupa subsidi fasilitas perawatan anak, subsidi transportasi pegawai, pelayanan makanan, subsidi pendidikan dan lain sebagainya. Alternatif mana yang akan dipilih, sudah barang tentu juga tergantung pada kemampuan organisasi. Dalam hal ini, pihak pengelola dapat mempertimbangkan untuk mengadakan program-program kesejahteraan yang bersifat luwes.

2. Untuk meningkatkan kemauan berprestasi bagi para pegawainya, pimpinan di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro Semarang perlu mempertimbangkan untuk menyuntikkan perspektif pengembangan karier bagi para pegawainya dengan berbagai alternatif, seperti (1) memberikan pekerjaan awal yang menantang, (2) memberikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan, (3) mengadakan rotasi pekerjaan, (4) meningkatkan penilaian prestasi yang berorientasi pada karier, (5) mendorong aktivitas perencanaan karier, dan (6) mengubah sistem prestasi karir.
3. Untuk meningkatkan kompensasi, pimpinan di lingkungan Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Diponegoro

Semarang perlu mempertimbangkan untuk menyusun program insentif yang efektif, misalnya dengan (1) memberikan ganjaran yang bernilai bagi para pegawainya, (2) menyusun standar yang efektif, (3) menjamin standar yang ditetapkan, (4) mengkaji metode dan prosedur secara seksama, dan (5) program insentif dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh semua pegawai.

4. Untuk meningkatkan kedisiplinan dari para pegawainya, maka perlu dipertimbangkan untuk melakukan pendekatan kombinasi antara pendekatan kedisiplinan dan pendekatan dukungan yang positif. Pendekatan yang dimaksud adalah dengan cara memberikan penghargaan untuk tingkah laku yang diharapkan dan memberikan sanksi untuk tingkah laku yang tidak diharapkan.
5. Penelitian ini sudah barang tentu memiliki keterbatasan. Keterbatasan yang dimaksud antara lain pada obyek penelitian, jumlah sampel, jumlah variabel, dan analisis kualitatif yang mendalam.
 - a. Obyek penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang, sehingga hasilnya kurang relevan untuk digeneralisasi pada lingkup pegawai Universitas Diponegoro Semarang secara keseluruhan. Oleh karena itu

- penelitian mendatang perlu untuk memperluas obyek penelitian.
- b. Jumlah sampel yang diambil hanya 49 orang, jumlah ini masuk dalam kategori sampel kecil. Ada baiknya untuk penelitian mendatang menggunakan ukuran sampel besar.
 - c. Jumlah variabel yang diajukan meliputi motivasi kerja dan kedisiplinan. Hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai 0,57260. Maknanya adalah masih terdapat variabel lain yang menjelaskan variasi perubahan variabel tidak bebas (kinerja pegawai). Dengan begitu penelitian mendatang perlu untuk memasukkan variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.
 - d. Penelitian ini lebih memfokuskan pada analisis kuantitatif, sehingga kurang dalam memberikan makna yang mendalam terhadap deskripsi data. Oleh karena itu, penelitian mendatang sebaiknya memberikan imbalan yang sama terhadap analisis kuantitatif maupun analisis kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, 2001, *Sistem Analisis Kinerja*, Gramedia Jakarta.
- Algifari, 1997, *Analisis Regresi*, BPE Yogyakarta.
- Abeng, Tanri, 1995, *Tantangan Manajemen Industri Menghadapi Era Globalisasi*, Makalah.
- Alex S, Nitisemito, 1982, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia.
- Buddi Ibrahim, 1997, *TQM Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*, Djambatan, Jakarta.
- Chung, Kae H., and Leon C. Megginsons, *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*, Haper & Row, Publisher, New York, 1981.
- Dassler, G, 1997. *Hukum Resource Management*, Prenhallindo, Jakarta.
- Djarwanto, P.1996. *Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Liberty, Yogyakarta
- Faustino Cardoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Flippo, Edwin, 1993, *Manajemen Personalia (terjemahan)*, Edisi keenam, Erlangga, Jakarta.

- Fandy & Anastasia, 2001, *Total Quality Manajemen*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gomes, F.C. 1995, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Gujarati, Danador, 1988, *Basic Econometris*, Hill Book co Singapura.
- Heidjrachman & Suad Husnan, 1984, *Manajemen Personalia*, BPFE Yogyakarta.
- Kartini, kartono, 1985, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, Dan Industri*, CV. Rajawali Jakarta.
- Miftah Thoha, 2001, *Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mitrani, A. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetisi*, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta.
- Musanef, 1992. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Robert AlMathis & Johan H, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta.
- Simamora, H, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Jakarta.
- Stephen, R Covey 1997. *Principle Centered Leadership*, Binarupa Aksara.

Soekidjo, N. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Dineka
Cipta, Jakarta.

LAN, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*.

2002, *Buku Pedoman Universitas Diponegoro*.

2002, *Profil Universitas Diponegoro*.