

**PENGARUH MOTIVASI, HUBUNGAN TATA KERJA, KOMUNIKASI, DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

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

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



Diajukan Oleh :

RUDJITO

D4E000055

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2002

ABSTRAK

RUDJITO. *Pengaruh Motivasi, Hubungan Tata Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Tesis: Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, 2002.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD Jawa Tengah. Populasi penelitian ini sebesar 147 orang, dan sampel yang diambil sebesar 73 Orang. Data dikumpulkan dengan angket dan interview. Tau Kendall's dan analisis regresi digunakan untuk data kuantitatif, sedang analisis interaktif digunakan data kualiatatif. Deskripsi data penelitian menunjukkan kinerja, mitivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan pegawai sekretariat sebagian besar berada pada kategori cukup. Kesimpulan lain menunjukkan bahwa motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan secara simultan dan secara sendiri memiliki pngaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD Jawa Tengah .

ABSTRACT

RUDJITO. *The Influence of the Motivation, work system relationship, communication, leadership on the employees' performance on Secretariat of Provincial People's Assembly (DPRD) of Central Java*. Thesis. Graduate Programme of Diponegoro University, 2002.

The research is aimed to reveal the influence of motivation, work system relationship, communication, and the leadership on the employees' performance on this research are 147, and the samples consisted of 73 personals. The data collected through with questionnaire, and interview, Tau-Kendall's and regression analysis has been used for quantitative data and interactive analysis for qualitative data. The descriptive analysis showed performances, motivation, work system relationship, communication and the leadership of the majority of employees' on Secretariat Provincial People's Assembly (DPRD) of Central Java was in enough category. Another conclusion was that motivation, work system relationship, communication and the leadership simultaneously and individually had a significant influence on the employees' performance of Secretariat Provincial People's Assembly (DPRD) of Central Java.

RINGKASAN

RUDJITO. *Pengaruh Motivasi, Hubungan Tata Kerja, Komunikasi, Dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, 2002

Tujuan penelitian dalam tesis ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja (*performance*) pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Populasi penelitian ini berjumlah 147 orang, dan sampel diambil dengan menggunakan rumus Jacob Cohen Morgan pada taraf signifikansi 95%, sehingga diperoleh sampel sebesar 73 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan wawancara. Setiap instrumen diujicobakan dan dianalisis validitas dan reliabilitas dengan hasil sangat baik. Analisis Tau-Kendall's dan Regresi digunakan untuk data kuantitatif dan analisis interaktif untuk data kualitatif

Berdasarkan hasil penelitian secara deskriptif dapat digambarkan secara keseluruhan kinerja, kualitas motivasi, hubungan tata kerja, dan komunikasi, serta kepemimpinan pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah sebagian besar berada pada kategori cukup. Penelitian ini menemukan bahwa variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan secara bersama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. Hal ini didasarkan pada hasil hitung koefisien $\chi^2 = 24,671$ adalah lebih besar dari χ^2 tabel 9,49. Hasil pengujian ini mengandung pengertian bahwa semakin baik variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan secara bersama makin baik kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, sebaliknya makin rendah kualitas variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan akan diikuti penurunan kualitas kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja. Hasil perhitungan $Z = 2,9035$ adalah lebih besar Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi diperoleh korelasi parsial sebesar 0,351 yang berarti memiliki koefisien determinasi sebesar 35,1%. Hal ini variabel motivasi memberikan sumbangan sebesar 35,1% terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng. Pengujian hipotesis minor kedua yaitu pengaruh variabel hubungan tata kerja terhadap kinerja. Hasil perhitungan $Z = 2,6407$ adalah lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi parsial sebesar 0,242 yang berarti

koefisien determinasi X^2 sebesar 24,2%. Hal ini mengandung pengertian bahwa variabel hubungan tata kerja memberikan sumbangan dalam pembentukan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng. Pengujian hipotesis minor ketiga yaitu pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja. Hasil perhitungan $Z = 2,4531$ lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan, maka hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Kalau diperhatikan koefisien korelasi parsial hasil analisis regresi variabel X_3 sebesar 0,202 yang berarti koefisien determinasi sebesar 20,2%. Hal ini mengandung pengertian variabel hubungan tata kerja memberikan sumbangan sebesar 20,2% dalam pembentukan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng. Pengujian hipotesis minor keempat yaitu pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil perhitungan $Z = 2,9035$ adalah lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan, oleh karena itu hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi parsial sebesar 0,201 yang berarti koefisien determinasi sebesar 20,1%. Hal ini mengandung pengertian bahwa variabel kepemimpinan memberikan sumbangan 20,1% dalam pembentukan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan di atas disampaikan saran untuk meningkatkan kinerja pegawai sekretariat DPRD Jawa Tengah adalah perlu pelatihan dalam pembuatan rencana, evaluasi, dan pembuatan laporan; perlu pembentukan dana sosial bersama untuk meningkatkan kesejahteraan; perlu dikembangkan forum dialog dan konsultasi antara bawahan dengan atasan; dan perlu pertemuan-pertemuan menyatukan persepsi tentang kebijakan atasan yang berkaitan dengan nasib bawahan.

SURAT PERNYATAAN

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

Semarang, 22 Juni 2002



Rudjito

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

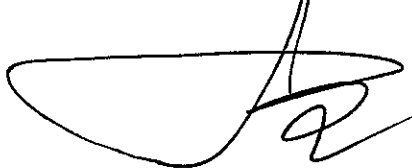
**PENGARUH MOTIVASI, HUBUNGAN TATA KERJA, KOMUNIKASI, DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

NAMA PENULIS : RUDJITO
NIM : D4E000055

Tesis ini telah disetujui

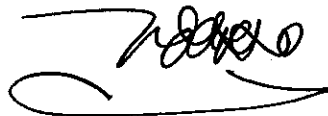
Tanggal :

Pembimbing I



Drs. Ali Mufiz, MPA

Pembimbing II



Drs. Sundarso, SU

**PENGARUH MOTIVASI, HUBUNGAN TATA KERJA, KOMUNIKASI, DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

RUDJITO

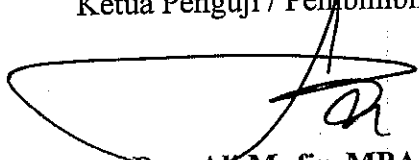
NIM : D4E0000055

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal : 25 Juni 2002

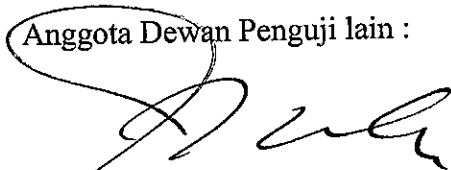
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing I



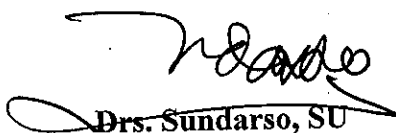
Drs. Ali Mufiz, MPA

Anggota Dewan Penguji lain :




1. Drs. Yusmilarso, MA

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



Drs. Sundarso, SU



2. Dra. Kismartini, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sains

Tanggal 25 Juni 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro



WARELLA, MPA, PhD

KATA PENGANTAR

Puji yukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa dan Maha Pemurah atas segala rahmat dan hidayahNya, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian karya ilmiah ini karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih.

Pertama, Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA dan Bapak Drs. Sundarso, SU yang telah memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran sampai terselesaikannya karya ilmiah ini.

Kedua, Pimpinan dan seluruh staf yang ada di lingkungan Pasca Sarjana Universitas Diponegoro khususnya Program Magister Ilmu Administrasi Kosentrasi Magister Administrasi Publik yang telah memberikan pelayanan dan bantuan selama studi dan penyelesaian karya ilmiah ini.

Ketiga, seluruh Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan bantuan dalam pengumpulan data penelitian.

Keempat, secara khusus kepada istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dorongan, sehingga dapat terselesaikannya penelitian ini.

Penulis berharap agar semua kebaikan yang telah diberikan mendapat imbalan yang setimpal.

Semarang, Juni 2002

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN.....	iii
PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	9
1. Teori Yang Mendasari.....	9
2. Hubungan Antar Variabel dengan Variabel Kinerja	11
B. Konsep Konsep Penelitian	27
1. Kinerja	27
2. Motivasi	36
3. Hubungan Tata Kerja	38
4. Komunikasi	40

	5. Kepemimpinan	45
	C. Hipotesis	47
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Rancangan Penelitian	50
	B. Ruang Lingkup	50
	C. Lokasi Penelitian	51
	D. Variabel Penelitian	51
	E. Jenis dan Sumber Data	59
	F. Instrumen Penelitian	60
	G. Populasi dan Sampel	60
	H. Metode Pengumpulan Data	61
	I. Teknik Analisis Data	75
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
	A. Deskripsi Data Penelitian	78
	B. Deskripsi Variabel Penelitian	83
	C. Pengujian Hipotesis	137
	D. Analisis Kualitatif	145
	E. Diskusi	149
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	155
	B. Saran	158
	DAFTAR PUSTAKA	160
	LAMPIRAN	162

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kinerja	64
2. Hasil Analisis Validitas Instrumen Motivasi	66
3. Hasil Analisis Validitas Instrumen Hubungan Tata Kerja	68
4. Hasil Analisis Validitas Instrumen Komunikasi	69
5. Hasil Analisis Validitas Instrumen Kepemimpinan	71
6. Tingkat Pendidikan Pegawai SETWAN Jawa Tengah	79
7. Golongan Pangkat Pegawai Sekretariat DPRD Jateng	80
8. Eselon Pegawai Sekretariat DPRD Jateng	81
9. Sebaran Usia Pegawai Sekretariat DPRD Jateng	82
10. Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	83
11. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja	84
12. Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Kedisiplinan	85
13. Hasil Analisis Deskriptif Indikator1 Kedisiplinan	86
14. Hasil Analisis Silang Kedisiplinan dengan Jenis Kelamin	87
15. Hasil Analisis Silang Kedisiplinan dengan Latihan dan Kursus	88
16. Hasil Analisis Silang Kedisiplinan dengan Pendidikan	88
17. Hasil Analisis Silang Kedisiplinan dengan Golongan	89
18. Hasil Analisis Silang Kedisiplinan dengan Usia	91
19. Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan	92
20. Hasil Analisis Deskriptif Indikator Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan	93
21. Hasil Analisis Silang Kemampuan Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan dengan Jenis Kelamin	94
22. Hasil Analisis Silang Kemampuan Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan dengan Latihan dan Kursus	95

23.	Hasil Analisis Silang Kemampuan Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan dengan Pendidikan	96
24.	Hasil Analisis Silang Kemampuan Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan dengan Golongan	97
25.	Hasil Analisis Silang Kemampuan Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan dengan Usia	98
26.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Kerjasama	99
27.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Kerjasama	99
28.	Hasil Analisis Silang Kerjasama dengan Jenis Kelamin	100
29.	Hasil Analisis Silang Kerjasama dengan Latihan dan Kursus.....	101
30.	Hasil Analisis Silang Kerjasama dengan Jenis Kelamin	102
31.	Hasil Analisis Silang Kerjasama dengan Golongan Kepegawaian	103
32.	Hasil Analisis Silang Kerjasama dengan Usia	103
33.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Sesuai Bidang Kerja	104
34.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Sesuai Bidang Kerja	105
35.	Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang dengan Jenis Kelamin	106
36.	Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang dengan Latihan dan Pendidikan	107
37.	Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang dengan Pendidikan	108
38.	Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang dengan Golongan	109
39.	Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang dengan Usia	109
40.	Kriteria Analisis Variabel Motivasi	111
41.	Hasil Analisis Deskriptif Motivasi	112
42.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Dorongan Kerja.....	113
43.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dorongan Kerja	114

44.	Kriteria Analisis Indikator Harapan terhadap Pekerjaan	115
45.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator terhadap Harapan	116
46.	Kriteria Analisis Indikator terhadap Imbalan	117
47.	Hasil Analisis Indikator terhadap Imbalan	118
48.	Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Tata Kerja	119
49.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Tata Kerja	120
50.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Hubungan Atasan dengan Bawahan.	121
51.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Hubungan Atasan dengan Bawahan	122
52.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Hubungan Sesama Pegawai	123
53.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Sesama Pegawai	124
54.	Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi	126
55.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi	126
56.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Vertikal	128
57.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Vertikal.....	128
58.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Horizontal	130
59.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Horizontal.	130
60.	Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan	132
61.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan	132
62.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Perhatian terhadap Tugas	133
63.	Hasil Analisis Deskriptif Indikator Perhatian Terhadap Tugas.....	134
64.	Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Perhatian terhadap Bawahan	135
65.	Hasil Analisis Deskriptif Perhatian Terhadap Bawahan	136
66.	Ringkasan Hasil Analisis Y Kendall	138
67.	Ringkasan Hasil Analisis Kendall's W	144

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Instrumen Penelitian	162
2.	Uji Validitas	184
3.	Uji Relibilitas	224
4.	Hasil Analisis Deskriptif	233
5.	Hasil Tau Kendall's	254
6.	Uji Regresi	260
7.	Hasil Uji Crosstabs	270
8.	Ijin Penelitian	308
9.	Struktur Organisasi SETWAN	309

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Replublik Indonesia No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, telah terjadi perubahan yang sangat mendasar dalam pelaksanaan otonomi di daerah. Undang-undang ini mendorong untuk memberdayakan peran serta masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran masyarakat dan mengembangkan peran dan fungsi DPRD.

Pemerintah Daerah Otonom terdiri dari DPRD dan Pemerintah Daerah. Dalam peraturan perundangan ini, DPRD dipisahkan dari Pemerintah Daerah dengan maksud lebih memberdayakan DPRD dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu undang-undang ini memberikan suatu penekanan untuk meningkatkan pertanggungjawaban Pemerintah Daerah kepada rakyat. Oleh karena itu hak-hak DPRD cukup luas dalam rangka untuk menyerap serta menyalurkan aspirasi masyarakat menjadi kebijakan daerah (fungsi legeslasi), penetapan anggaran dan melakukan fungsi pengawasan.

Di dalam pelaksanaan tugas, peran dan fungsi DPRD tidak dapat dilepaskan dari dukungan Sekretariat DPRD yang merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD, dengan tugas yang dirumuskan adalah terwujudnya pelayanan yang handal dan profesional dalam mendukung peran dan fungsi DPRD sebagai lembaga legislatif yang aspiratif. Di dalam mewujudkan visi tersebut, Sekretariat

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Jawa Tengah mempunyai misi antara lain:

- a. Memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD;
- b. Meningkatkan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja dan Setwan;
- c. Mendukung fungsi DPRD dalam mewujudkan kemitraan dengan Eksekutif (Peraturan Daerah Propinsi Jateng No. 3 tahun 2001).

Sebagai salah satu unsur birokrasi, organisasi Sekretariat Dewan mempunyai sifat yang lebih spesifik jika dibandingkan dengan birokrasi yang lain, seperti antara lain :

- a. Dalam tugas sehari-hari berkecimpung dalam kelembagaan yang membuat aturan (legislasi).
- b. Pelayanan publik yang memberikan berkait langsung dengan masyarakat, kelompok kepentingan dan kelompok penekan (interest group dan presure group). Hal tersebut dapat berupa kelompok sosial yang karena kepentingan dalam kehidupan bertambah banyak ragam, maka pertumbuhan masyarakat makin kompleks (Moenir, 2000 : 4); hal tersebut berwujud penyampaian aspirasi (demo, dialog , dan dalam bentuk lainnya)

Penetapan anggaran merupakan salah satu tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh DPRD. Tugas ini boleh dikatakan tugas yang cukup vital, karena perencanaan anggaran dalam suatu organisasi akan menentukan tingkat cakupan dan pelaksanaan misi suatu organisasi. Dengan penetapan anggaran yang tepat dan

memiliki visi ke depan akan membawa kemajuan sebuah organisasi, sebaliknya apabila salah menentukan prioritas penentuan anggaran akan menyebabkan pincangnya roda organisasi. Analogi dengan hal ini penentuan Anggaran Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah harus benar-benar dirancang dan ditetapkan dengan baik. Penetapan ini merupakan salah satu tanggung jawab DPRD Propinsi Jawa Tengah yang harus didukung oleh semua elemen yang ada yaitu anggota DPRD dan Sekretariat Dewan.

Keberhasilan dalam mengemban fungsi yang dimiliki oleh Sekretariat Dewan dalam memberikan dukungan terhadap kelancaran tugas DPRD sangat dipengaruhi oleh banyak faktor yang terdapat dalam organisasi. Keberhasilan dalam sebuah organisasi biasanya akan tercermin dalam produktivitas kerja yang dihasilkan. Produktivitas kerja dalam bahasa yang baru populer lebih sering disebut kinerja (*performance*). Menurut Gibson dalam Sumadi Suryabrata (1997) kinerja adalah pencapaian sasaran kerja atau tujuan kerja yang ditetapkan oleh individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi.

Berdasarkan ulasan di atas maka tesis ini mencoba mengangkat judul: "Pengaruh Motivasi, Hubungan Tata Kerja, Komunikasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Propinsi Jawa Tengah".

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sekretariat Dewan adalah salah satu bentuk organisasi yang secara umum memiliki karakteristik sama dengan organisasi lainnya. Suatu organisasi umumnya memiliki visi dan misi yang menjadi acuan dalam menentukan perilaku organisasi. Namun demikian visi dan misi ini perlu dioperasionalkan supaya dapat dipahami oleh semua elemen yang ada dan pencapaiannya lebih mudah diukur dengan standar yang jelas.

Berkaitan dengan hal di atas pemerintah daerah telah mengeluarkan peraturan mengenai tugas pokok, kedudukan, dan fungsi Sekretariat DPRD dengan Perda No. 3 tahun. Peraturan ini memberikan acuan kerja lembaga ini untuk menjalankan tugas dan kewenangan yang dimilikinya agar dapat memperlancar tugas yang dimiliki oleh DPRD.

Berdasarkan uraian singkat di atas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja (*Performance*)

Pencapaian visi dan misi sebuah organisasi secara sederhana dapat diperhatikan dari aspek produktivitas dan kualitas dari output (kinerja). Kinerja Sekretariat DPRD adalah hasil dari kerja seluruh elemen yang ada di dalamnya. Sehingga dukungan dan kerjasama seluruh elemen ini akan memberikan warna kinerja lembaga ini.

Faktor yang paling dominan untuk menentukan *performance* dalam menjalankan fungsi dan tugas suatu lembaga adalah faktor manusia. Manusia

sebagai salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi memiliki banyak dimensi yang ikut menyertai kinerja (*performance*) untuk menjalankan berbagai tugas. Kinerja termasuk dalam lingkup perilaku manusia dalam konteks profesi yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang adalah intern yang terdiri dari pendidikan, sikap, motivasi, minat, kemampuan dasar, faktor biografikal dan faktor ekstern yang meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, hubungan kerja, kesejahteraan, aturan-aturan kerja (Saifudin Azwar, 1997:34)

2. Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor yang cukup mendapat perhatian dalam peningkatan kinerja seorang anggota organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa apabila seorang anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi akan selalu memiliki dorongan untuk mengemban tugas sesuai dengan target yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mereka akan selalu berusaha untuk bekerja dengan baik karena memiliki harapan-harapan tertentu terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu orang yang memiliki motivasi yang tinggi akan selalu berusaha mencari solusi apabila dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya ada hambatan.

3. Hubungan Tata Kerja

Faktor lain yang diduga memiliki kaitan dengan kinerja adalah hubungan tata kerja anatar bagian yang ada dalam organisasi. Hubungan tata kerja ini akan dapat

mempengaruhi keluwesan seorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Suasana hubungan kerja yang tidak harmonis sering membawa menyebabkan kekakuan dalam bekerja, sehingga menghambat kinerja yang optimal.

4. Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi juga dapat menjadi penyebab fluktuasi kinerja anggota organisasi. Komunikasi yang lancar akan memperlancar penyelesaian dan kualitas hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi. Sebaliknya komunikasi yang kurang lancar sering menghambat pelaksanaan tugas, sehingga kinerja seseorang menjadi tidak optimal. Dalam proses komunikasi dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain cara komunikasi yang digunakan, frekuensi, dan intensitas komunikasi.

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi juga akan menentukan suasana kerja dalam organisasi yang pada giliran berikutnya akan mempengaruhi kinerja seseorang. Kepemimpinan yang cenderung dengan sistem komando akan berakibat bawahan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Mereka lebih banyak menunggu perintah tanpa memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugas. Sehingga kreatifitas bawahan yang menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja menjadi tenggelam.

Kepemimpinan yang efektif dapat diperhatikan dari ciri-ciri kemampuan dasar yang dimiliki oleh pemimpin, penerapan landasan kepemimpinan yang tepat, serta penggunaan sarana kepemimpinan yang tepat.

Pengalaman empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja Pemerintah Daerah belum merupakan suatu tradisi yang populer. Biasanya yang ada hanya penilaian kinerja individual yang masih bersifat arbitrer, sering dinilai kurang tepat, kurang relevan, dan memberi peluang terhadap penilaian yang subyektif. Realita yang sering terjadi dalam tubuh organisasi Sekretariat DPRD beberapa personil menunjukkan kurang adanya gairah kerja, sehingga adakalanya tugas yang seharusnya selesai pada waktu tertentu tidak dapat terpenuhi dengan berbagai alasan. Selain itu suasana hubungan kerja yang sering tidak sinkron antara bagian satu dengan yang lainnya, antara individu satu dengan lainnya, sehingga berakibat adanya tugas tertentu menjadi terhambat. Realita lainnya secara sepintas terlihat kurangnya kreatifitas dan inisiatif beberapa anggota dalam menjalankan tugas yang lebih banyak menunggu perintah. Hal ini menunjukkan adanya kinerja yang rendah.

6. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini diajukan masalah sebagai berikut:

Apakah rendahnya kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi dan kepemimpinan ?

C. Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian dalam tesis ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel hubungan tata kerja terhadap kinerja Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah .
3. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel komunikasi terhadap kinerja Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.
5. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel motivasi, hubungan, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.

D. Kegunaan Penelitian.

1. Kegunaan Bagi Masyarakat.

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi kepada masyarakat secara jelas mengenai kinerja Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah

2. Kegunaan bagi DPRD.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai masukan dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori.

1. Teori Yang Mendasari Penelitian

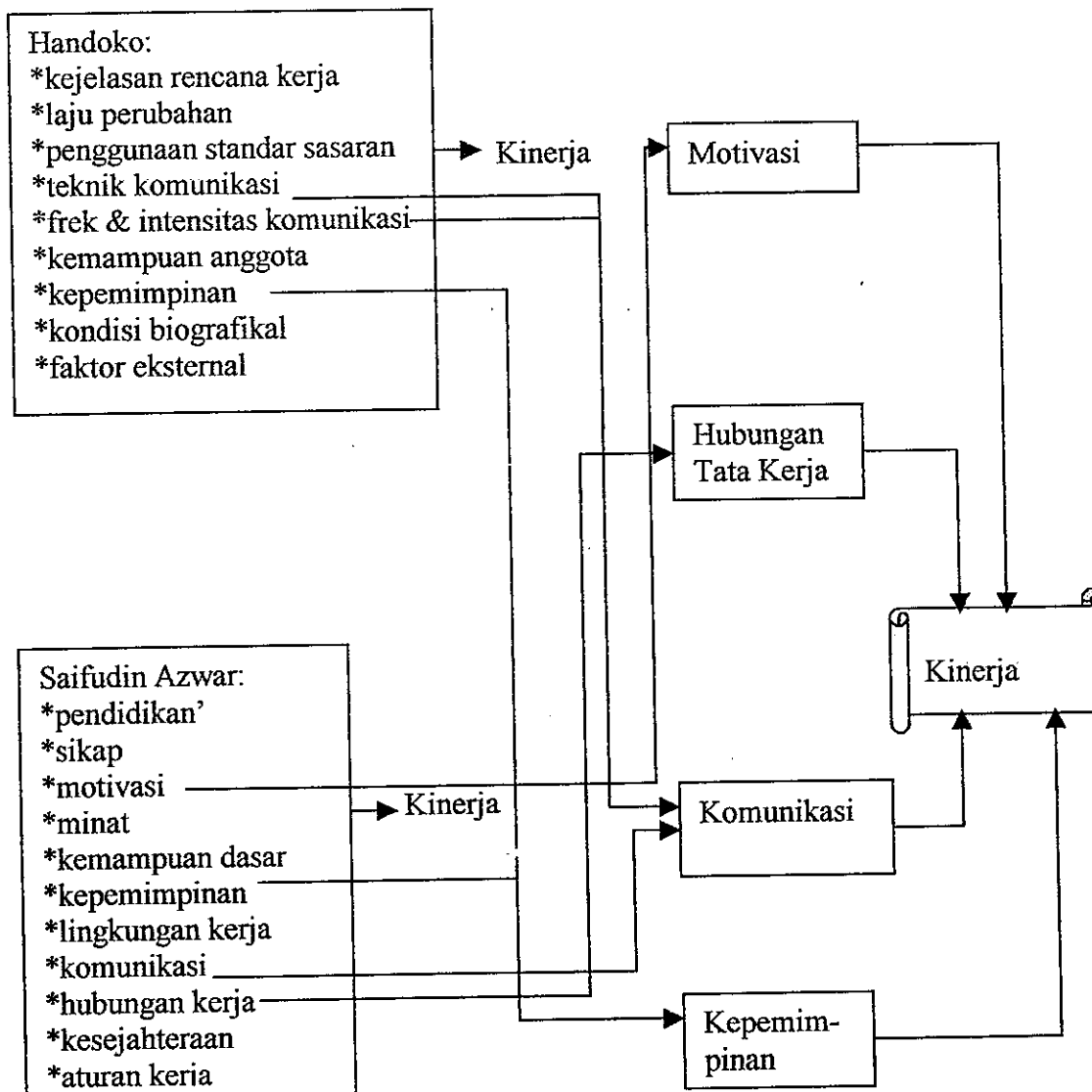
Kinerja menurut Handoko (1996:13) kinerja diartikan tingkat efektifitas seseorang dalam melakukan tugasnya. Sedangkan Gibson dalam Sumadi Suryabrata (1997:87) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauhmana sasaran kerja atau tujuan kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh individu, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan.

Kinerja bukanlah variabel yang berdiri sendiri tetapi keberadaannya dipengaruhi oleh banyak faktor. Handoko (1996:294) menyebutkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu: a. Kejelasan rencana kerja; b. laju perubahan; c. penggunaan standar sasaran; d. teknik komunikasi yang digunakan organisasi; e. frekuensi dan intensitas komunikasi; f. kemampuan masing-masing anggota; g. kepemimpinan yang diterapkan; h. kondisi biografikal anggota; i. Dan faktor eksternal yang berada diluar diri manusia maupun organisasi. Berdasarkan teori ini, maka faktor yang diambil dalam penelitian ini adalah teknik komunikasi, frekuensi dan intensitas komunikasi, serta kepemimpinan yang diterapkan.

Kinerja termasuk dalam lingkup perilaku manusia dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku adalah intern yang terdiri dari

pendidikan, sikap, motivasi, minat, kemampuan dasar, faktor biografikal dan faktor ekstern yang meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, hubungan kerja, kesejahteraan, aturan-aturan kerja (Saifudin Azwar,1997:34). Berdasarkan teori ini, maka faktor yang yang digunakan adalah faktor motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan tata kerja.

Berdasarkan dua pendapat di atas dapat dibuat skema dalam bagian sbb:



2. Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan skema diatas dapat dijelaskan hubungan antar variabel adalah sebagai berikut:

A.1.1. Hubungan motivasi dengan kinerja

Selain pendapat di atas secara khusus dapat dikemukakan bahwa aktivitas kerja yang efisien dan efektif sangat dipengaruhi oleh dorongan yang ada dalam diri seseorang dan sikap yang dimiliki terhadap pekerjaan (Hills dalam Cofer, 1990:224). Selanjutnya Miller (1987:476) menyatakan bahwa sikap terhadap pekerjaan yang ada dalam diri seseorang akan memiliki dampak terhadap produktivitas kerja (kinerja). Hal ini sejalan dengan pendapat Sondang P. Siagian (1993: 129) bahwa dorongan kerja dan kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja anggota dalam suatu organisasi. Sedangkan Matson (1997:776) menambahkan bahwa seorang akan bekerja dengan penuh semangat dan menyelesaikan dengan kualitas yang baik, apabila mereka memiliki harapan-harapan tertentu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Teori Motivasi dikelompokkan menjadi 2 kelompok, yaitu Teori Kepuasan (*Content Theory*) dan Teori Proses (*Process Theory*) yang penjelasan singkatnya disajikan sebagai berikut :

1). Teori Motivasi Kepuasan.

Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan

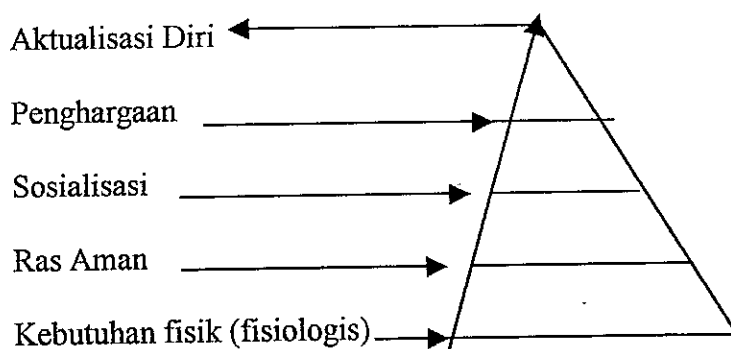
yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori Kepuasan (*Contens Theory*) ini yang dikenal antara lain :

a). Teori Motivasi Klasik dari Taylor.

Menurut teori ini, motivasi pekeraja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

b). Teori Hierarki Kebutuhan (*Need Hierarchies*) dari Abraham Maslow

Teori ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologos, yaitu berupa materil maupun nonmaterial. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas atau tanpa henti akan motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya benjenjang. Jenjang tersebut dapat digambarkan dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut :



c).Teori Dua Faktor (*Two Factors*) dari Frederick Herzberg.

Menurut Herzberg (dalam Sondang P. Siagian, 1994:89) pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

(1). Faktor-faktor Pemeliharaan (*Mainntenance Factors*).

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti misalnya lapar-makan-kenyang-lapar. Dalam bekerja, kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator, tetapi merupakan keharusan bagi organisasi.

(2). Faktor-faktor Motivasi (*Motivation Factors*).

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologos yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lainnya.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan Konsep Higiene, yang mencakup hal-ha sebagai berikut: a. Isi Pekerjaan yang didalam mencakup aspek (Prestasi, Pengakuan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, Pengembangan potensi individu; b. Faktor higieni yang meliputi (Gaji dan upah, Kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antar pribadi, kualitas supervisi).

(d). Teori Motivasi Prestasi (*Acchievement Motivation*)

Teori ini dikemukakan oleh McClelland dalam Sondang P. Siagian 1997:67) menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah : a). kebutuhan akan prestasi; b). kebutuhan akan afiliasi; c). kebutuhan akan kekuasaan.

(e). Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*)

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya menurut data empiris.

Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu: a). kebutuhan akan keberadaan (*Existence*); b). kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness*); c). kebutuhan akan kemajuan (*Growth*) (Aldefer dalam Draha, 1997:187).

2). Teori Motivasi Proses.

Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pekerja cenderung akan

meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Ada tiga macam teori motivasi proses yang terkenal :

a). Teori Harapan (*Expectancy Theory*).

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan kepada 3 komponen, yaitu : (1). Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku; (2). Nilai (*Valence*), merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu. Misalnya nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang karena memang ingin dipilih, nilai negatif bila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih serta acuh tak acuh jika bernilai nol; (3). Pertautan (*Instrumentality*), yaitu besarnya probabilitas; jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya.

b). Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik, maka semangat para karyawan cenderung akan meningkat.

c). Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

d). Teori X dan Y

Teori yang dicetuskan oleh Mc. Gragor ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut X dan penganut teori Y.

Asumsi Teori X mencakup hal-hal sebagai berikut: (1). karyawan rata-rata malas bekerja; (2). karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab; (3). karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi. Sedangkan asumsi Teori Y berkaitan dengan hal sebagai berikut: (1). karyawan rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan; (2). dapat memikul tanggung jawab; (3). berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi; (4). karyawan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

Memperhatikan beberapa pendapat di atas dapat diperjelas bahwa motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai yang meliputi dorongan dan kepuasan kerja serta harapan yang dimiliki oleh seorang pegawai akan memiliki pengaruh terhadap kinerja yang mereka tunjukkan.

A.1.2 Hubungan antara hubungan tata kerja dengan kinerja

Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor hubungan tata kerja dalam suatu organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Robbins (1990:4) yang menyatakan bahwa sebuah organisasi dapat selalu ingin megaktualisasikan visi, norma, dan tujuan dalam praktek. Mengacu pendapat ini dapat diterjemahkan, bahwa suatu organisasi agar dapat

mencapai kinerja yang baik harus ada pembagian tugas yang jelas (*Division of labor*). Pembagian tugas sangat berkaitan dengan proses penyerahan tugas kepada unit-unit yang lebih kecil dalam suatu organisasi. Semua tugas dispesialisasi dalam derajat yang tidak sama, karena tidak semua orang dapat melakukan tugas yang sama dikarenakan kemampuan dan keahliannya berbeda. Salah satu manfaat dari proses spesialisasi dalam organisasi adalah setiap unit akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.

Keputusan tentang tingkat spesialisasi yang tepat adalah keputusan desain yang penting, karena mempunyai dampak terhadap efektivitas kinerja organisasi dengan mengacu beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Dapat meningkatkan keahlian setiap anggota organisasi, karena pekerjaan itu dilakukan secara berulang-ulang.
- b. Mengurangi kebutuhan akan pelatihan untuk mematangkan tugas, karena anggota dilatih untuk mengenali tugas dan sekaligus melakukan pelatihan perbaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. Dapat dikembangkan alat otomomatis yang khusus pada bidang-bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Proses monitoring terhadap kualitas kerja dari setiap bidang dapat diawasi lebih efektif.

Hubungan tata kerja dalam suatu organisasi akan berjalan dengan baik yang akan mempengaruhi kinerja organisasi, juga akan ditentukan oleh rentang kendali dalam organisasi. Rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan

dengan efektif oleh seorang atasan. Jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang atasan sangat relatif dari sedikit sampai banyak.

Rentang kendali yang sempit dengan struktur yang tinggi akan menciptakan struktur organisasi yang tinggi. Keadaan seperti ini akan membantu mengendalikan organisasi dan kontak antara atasan bawahan akan berjalan lebih dekat, akan tetapi komunikasi secara lebih luas kan terhalang. Sebaliknya rentang kendali yang luas dan struktur yang rendah akan membantu interaksi antar pribadi dalam organisasi akan berjalan lebih luas. Oleh karena itu perlu banyak pertimbangan dalam menentukan hubungan tata kerja yang berkaitan dengan rentang kendali. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Sifat tugas; Tugas yang bersifat rutin dan sederhana dengan membutuhkan sedikit supervisi, maka memungkinkan dilakukan rentang kendali yang luas. Sebaliknya tugas yang bersifat kompleks dan sering berubah dengan membutuhkan banyak monitoring, maka rentang kendali yang sempit yang paling tepat.
- b. Kemampuan bawahan; Kemampuan dan profesionalitas bawahan akan menentukan luas-sempitnya rentang kendali yang dibentuk. Bawahan yang memiliki kemampuan dan profesionalitas yang tinggi akan mampu menjalankan tugas dengan baik tanpa membutuhkan pengawasan yang ketat, sehingga rentang kendali yang luas dapat diterapkan. Bawahan yang memiliki kemampuan dan profesionalitas yang rendah akan kurang mampu menjalankan tugas dengan baik dan membutuhkan pengawasan yang ketat, sehingga rentang kendali yang sempit dapat diterapkan.

- c. Kontak dan koordinasi; kontak dan koordinasi dibutuhkan dalam setiap bidang tugas yang berbeda, akan berbeda pula. Tugas yang sering membutuhkan sering kontak dan koordinasi dibutuhkan rentang kendali yang sempit.

Selain tugas pokok yang ada dalam organisasi didelegasikan pada setiap unit agar setiap anggota dapat menjalankan tugas sesuai dengan spesialisasinya, juga diperlukan kerjasama antar individu terutama dalam bidang atau unit yang sama. Hal ini dapat dilakukan secara perseorangan, namun kerjasama antar anggota organisasi sudah barang tentu lebih efisien, daripada mereka bekerja sendiri-sendiri. Pendapat ini memberikan penegasan bahwa kerjasama antar anggota organisasi akan sangat penting artinya untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Sedangkan Pinchot dalam Nurit Cohen (1994:324) menegaskan peningkatan kinerja suatu organisasi akan dapat dicapai dengan optimal apabila setiap bagian baik pimpinan menerapkan suatu pemikiran "*no-boss organization*" tetapi lebih mengembangkan pola pikir "*employee relationship*", *employee unions* dan adanya pengakuan *freedom of choice* dengan dimbangi *responsibility for the whole*. Pendapat ini dapat diterjemahkan secara sederhana bahwa kinerja dalam suatu organisasi akan dapat optimal apabila dalam suatu organisasi semua elemen memiliki tanggung jawab bersama dalam menjalankan tugas, sehingga mereka merasa semua tugas adalah tugas bersama. Kondisi ini akan menciptakan suasana kerjasama antar anggota secara seimbang (setara), sehingga dalam suatu organisasi tidak terjadi suatu jarak hubungan antara yang terlalu jauh.

Hubungan tata kerja agar mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi perlu dilakukan program peningkatan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work-life Program* disingkat *QWL*). Sasaran dari program *QWL* ini adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan organisasi yang lebih demokratis, dimana setiap orang memiliki suara dalam memberikan input dari suatu organisasi.
- b. Mencoba memberikan andil yang besar untuk peningkatan imbalan finansial, sehingga setiap orang merasakan manfaat kerjasama untuk meningkatkan produktivitas.
- c. Mencari cara yang tepat untuk menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi.
- d. Mencoba meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang membantu terhadap pertumbuhan pribadi individu. (Szilagyi, Jr, 1990: 437)

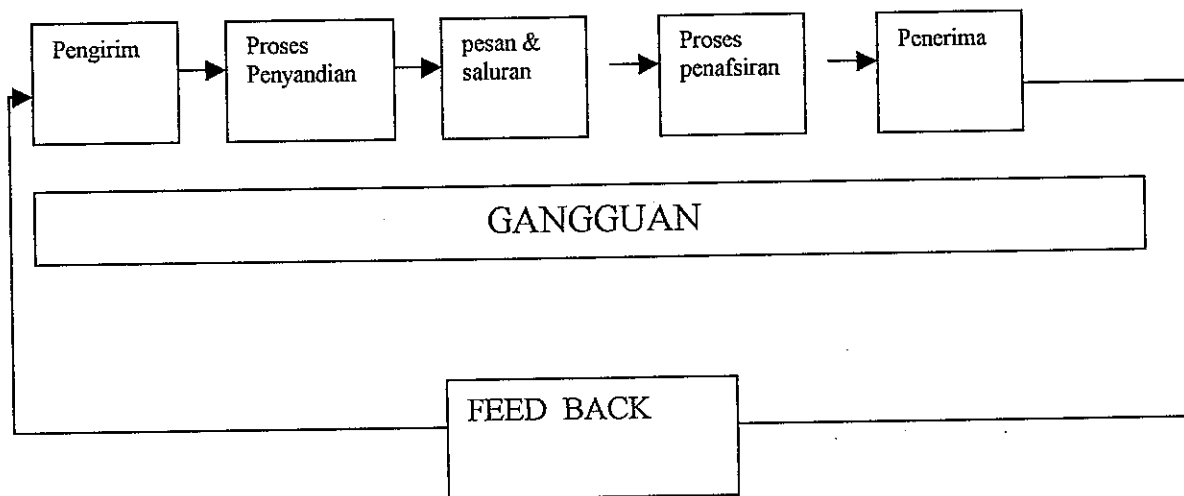
A.1.3 Hubungan Komunikasi dengan kinerja

Komunikasi salah satu variabel yang dapat menentukan tingkat kinerja suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan komunikasi antar bagian dan antar individu dalam suatu organisasi akan memiliki dampak yang luar biasa terhadap pelaksanaan tugas. Kelancaran komunikasi akan memperjelas dan menentukan ketepatan dalam penyelesaian tugas (Richard Beckard dalam Frances H. , 1997:393).

Kinerja selain dipengaruhi oleh faktor di atas juga dipengaruhi oleh teknik komunikasi dan frekuensi serta intensitas komunikasi seluruh elemen yang ada dalam organisasi. Semakin baik komunikasi yang bersifat vertikal maupun horisontal akan

meningkatkan kinerja dalam organisasi. Dengan komunikasi yang sering dan intensif di semua lini akan menyebabkan penyebaran informasi, dan peningkatan pemahaman antar bagian dan individu semakin baik pula (I Nyoman Sudita, 1997: 178).

Selain pendapat-pendapat di atas dapat dijelaskan proses komunikasi memiliki tujuh unsur utama yang saling berhubungan sebagaimana bagan sebagai berikut:



Berdasarkan bagan di atas dapat dijelaskan beberapa faktor dalam proses komunikasi organisasi menyangkut unsur sebagai berikut:

- a. Pengirim; Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan ingin menyampaikan kepada pihak lain yang ada dalam suatu organisasi. Pengirim yang bertindak sebagai komunikator ini bisa seorang karyawan maupun seorang pemimpin dalam organisasi.
- b. Penyandian (*encoding*); Penyandian merupakan proses untuk informasi ke dalam isyarat-isyarat tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh seorang pengirim.

- c. Pesan (*message*); Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan akan berupa kata-kata baik dalam bentuk lisan maupun tulisan. Selain itu ada bentuk pesan nonverbal yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka, dan sebagainya.
- d. Saluran (*media*); Saluran yang sering disebut dengan media adalah alat yang digunakan menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan.
- e. Penerima; Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima dalam proses komunikasi melakukan proses penafsiran informasi yang diterima.
- f. Penafsiran (*decoding*); Penafsiran adalah proses menterjemahkan informasi dari pengirim terutama isi dan makna pesan.
- g. Umpan balik (*feedback*) Umpan balik adalah tanggapan yang dilakukan oleh penerima pesan apabila terjadi komunikasi timbal balik.
- h. Gangguan (*noise*) adalah setiap faktor yang mengganggu setiap terjadi proses penyampaian pesan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan apabila semua faktor komunikasi dalam organisasi berjalan dengan normal, maka proses komunikasi itu akan berjalan positif. Komunikasi yang berjalan positif akan membantu proses kinerja semua elemen organisasi (Draha, 1997: 328).

Pendapat ini dipertegas oleh Deddy Mulyana (1998:238) yang menyatakan keluasan dan intensitas komunikasi dalam suatu kelompok akan meningkatkan kinerja

organisasi (kelompok). Komunikasi ini meliputi komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi horisontal adalah proses komunikasi antar karyawan pada suatu organisasi. Komunikasi ini akan dapat berhasil untuk menunjang keberhasilan pekerjaan apabila orang yang berkomunikasi mengetahui informasi secara lengkap. Sering terjadi juga proses komunikasi tidak memiliki informasi secara lengkap, sehingga proses komunikasi ini tidak efektif. Hal ini jika terjadi dalam suatu organisasi akan berakibat tugas dan tanggung jawab yang dijalankan tidak dapat sempurna, sehingga kinerja seorang karyawan menjadi tidak optimal (Johary Windows, dalam Indriyo G, 1997:202-204)

Efektivitas dalam komunikasi pada suatu organisasi agar membantu meningkatkan kinerja semua komponen dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu; kesempatan berinteraksi, status, dan kepaduan. Faktor faktor ini dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kesempatan berinteraksi; Kesempatan berinteraksi dalam suatu organisasi dalam suatu organisasi akan menentukan tingkat efektifitas. Kesempatan ini dapat ditinjau dari frekuensi interaksi yang terjadi dalam organisasi. Semakin sering terjadi interaksi semua komponen dalam organisasi akan membuka peluang komunikasi lebih efektif. Selain itu pengaturan lingkungan komunikasi akan menentukan efektifitas komunikasi, seperti kedekatan tempat komunikasi, dan ketenangan tempat komunikasi dan sebagainya.
- b. Status; Pola Komunikasi dipengaruhi oleh status hubungan. Dalam diskusi kelompok orang lebih banyak komunikasi langsung dengan orang yang statusnya

lebih tinggi, sekalipun mereka tidak memimpin diskusi. Hal ini dilakukan karena mereka merasa meningkat statusnya dimata anggota yang lain.

- c. Kepaduan; Kepaduan dalam suatu organisasi akan menentukan dan mengembangkan tingkat interaksi antar pribadi dalam kelompok, sehingga tingkat efektivitas komunikasi dapat semakin meningkat.

A.1.4. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja

Kepemimpinan adalah cara seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi dalam rangka melaksanakan tugas dan kebijakan (Draha:1997:241). Kepemimpinan memiliki implikasi yang luas dalam suatu organisasi. Implikasi ini mencakup aspek visi, komunikasi, hubungan, dan cara pengendalian semua elemen yang ada dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Cofer, 1990:561). Selain itu Timple (1997:123) menyatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi sangat menentukan tingkat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan supaya mampu memiliki pengaruh yang berarti terhadap elemen yang ada dalam suatu organisasi, maka kepemimpinan harus dipandang dari berbagai aspek:

- a. Kepemimpinan harus dapat dipandang sebagai upaya atau seni untuk menarik, menciptakan kesamaan persepsi sesuai dengan visi dalam suatu organisasi.
- b. kepemimpinan harus mampu memberikan rangsangan dan sekaligus persuasi terhadap bawahan agar mampu bekerja dengan sukarela untuk mencapai sasaran organisasi yang telah dirumuskan.

- c. Kepemimpinan harus dipandang sebagai proses sosial yang merupakan hubungan anatar pribadi dalam kelompok yang saling melakukan penyesuaian. Proses ini baik pemimpin maupun yang dipimpin saling mendorong dan saling mengisi dalam rangka mencapai tujuan bersama, sehingga kepemimpinan muncul dan berperan dapat mempengaruhi perilaku bawahan karena dukungan dan penerimaan bawahan terhadap atasan dalam organisasi.
- d. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila seorang pemimpin dapat membentuk struktur dalam interaksi antar karyawan sebagai bagian untuk berperan memecahkan masalah dalam organisasi (Stogdill, 1977:7-15)

Selain pendapat di atas Harold Koontz dalam Wahjosumidjo (1994:35) menyatakan bahwa kepemimpinan akan terjadi secara positif untuk meningkatkan kinerja karyawan apabila mampu mengendalikan dan mengarahkan karyawan dalam kerangka tujuan organisasi. Selanjutnya Harold Koontz menggambarkan kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahan untuk menjalankan fungsinya dengan formula sebagai berikut:

$$L = f(l, f, s)$$

Keterangan:

- L = Leadership
f = function
l = leader
s = situation

Kepemimpinan akan berfungsi efektif dalam mendorong bawahan untuk bekerja secara efisien dan efektif apabila, seorang pemimpin mampu menjalankan seluruh tugas dalam organisasi secara utuh (Stoner, 1978:640). Tugas- tugas pokok yang harus dijalankan meliputi:

- a. Seorang pemimpin harus mampu memikul tanggung jawab organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa seorang pemimpin mutlak bertanggung jawab keberhasilan dalam mengatasi masalah organisasi, dan mampu bekerjasama dengan bawahannya sekaligus bertanggung jawab terhadap hasil kerja bawahannya.
- b. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana keseimbangan dalam rangka mencapai tujuan agar dapat mendorong terjadinya kompetisi yang sehat antar karyawan.
- c. Seorang pemimpin harus berperan sebagai seorang pemikir dan konseptual. Hal ini mengandung konsekuensi bahwa seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan dalam menciptakan terobosan-terobosan untuk melakukan pembaharuan dan peningkatan organisasi, agar tercipta suasana kerja yang menggairahkan kinerja karyawan.
- d. Pemimpin adalah bekerja melalui orang lain dalam organisasi. Seorang pemimpin bukan bekerja sendirian dalam organisasi akan tetapi juga dengan sesama kolega dan atasan, sehingga berfungsi sebagai *channel of communication* dalam organisasi untuk memperlancar kinerja semua lini yang ada dalam organisasi.

- e. Pemimpin adalah diplomat dan politisi. Seorang pemimpin berfungsi sebagai wakil dari semua elemen yang dipimpin dalam suatu organisasi maupun di luar organisasi. Selain itu pemimpin harus mampu menjadi seorang yang menciptakan kompromi-kompromi terhadap permasalahan dalam dan dari luar organisasi.

2. Konsep-Konsep Penelitian

a. Kinerja

Pengertian kinerja menurut Gibson dalam Sumadi Suryabrata (1997:87) tingkat pencapaian individu, kelompok dalam organisasi terhadap sasaran yang telah ditetapkan. Pendapat ini memberikan gambaran bahwa kinerja lebih dipandang dari sisi hasil kerja bersama, baik secara individual maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Sedangkan John Westerman dalam Suparman (1997:67) kinerja dapat diartikan sebagai unjuk kerja seseorang yang dapat diamati dari sisi kedisiplinan seseorang dalam bekerja, ketepatan mereka bekerja, kerjasama dalam mencapai produktivitas kerja yang optimal. Pendapat ini memberikan penjelasan bahwa kinerja dalam suatu organisasi adalah unjuk kerja yang dimiliki oleh setiap individu yang mencakup kedisiplinan baik dalam pemanfaatan waktu, penerapan norma kerja yang sudah ditetapkan. Selain itu kinerja juga dipandang dari aspek kemampuan seseorang untuk bekerja sesuai dengan bidang tanggung jawabnya, serta kemampuan seseorang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan baik dari sisi kualitas maupun batas waktu yang ditetapkan.

Menurut Handoko kinerja adalah tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan tugas. Pendapat ini sebenarnya sejalan dengan pendapat sebelumnya. Kinerja dipandang sebagai tingkat hasil kerja seseorang dengan memanfaatkan waktu yang sudah disepakati dengan hasil yang seoptimal mungkin, serta sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Konsep kinerja beberapa diantaranya telah dikemukakan oleh Mc. Donald & Lawton (1977:21), dan Selim & Woodward (1992:38). Menurut Mc. Donald & Lawton, kinerja dapat diukur dari *ouput oriented measure throughput, efficiency and effectiveness*. Sedang menurut Selim & Woodward (1992:38), kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain *workload/demand, economy, efficiency, effectiveness, dan equity*.

Dari Indikator yang ada ini, *effectiveness* merupakan indikator yang paling luas maknanya. Dalam hubungannya dengan tugas-tugas pembangunan, misalnya dimensi *effectiveness* atau tingkat pencapaian tujuan memiliki makna yang sangat luas, termasuk juga didalamnya adalah indikator *equity*, kalau *equity* memang menjadi salah satu tujuan pembangunan.

Untuk menilai kinerja dalam pembangunan dapat digunakan pendekatan Boothroy dan Davis (1993) tentang *Community Economic Development (CED)*, yaitu yang hendak dicapai penilaian *effectiveness* dalam pembangunan. Dari aspek economic (E) dapat dinilai sampai seberapa jauh pemerintah telah meningkatkan pertumbuhan kesempatan kerja, *income*, dan kegiatan-kegiatan bisnis. Dari aspek *Development (D)* dapat dinilai sampai seberapa jauh pemerintah telah melakukan

perubahan struktural yang diarahkan kepada *stability* dan *sustainability*, seperti meningkatkan inversifikasi bidang-bidang yang diinvestasikan, mengurangi ketergantungan dari investor luar atau memperbesar kontrol dari dalam, dan meningkatkan diversifikasi produk-produk ekspor. Dan dari aspek *Community* (C), dapat dievaluasi sampai seberapa jauh Pemda telah meningkatkan keadilan dalam fungsi-fungsi produksi dan distribusi, seperti mengurangi eksploitasi terhadap golongan tertentu, meningkatkan "*bargaining power*" dari para individu yang lemah, dan menanamkan norma dan praktek saling membantu, khususnya membantu mereka yang memerlukan bantuan dalam masyarakat ("*sharing and caring*"). Apa yang dikemukakan disini menggambarkan tingkat *effectiveness* tidak hanya dari kebijakan yang diambil tetapi juga impletasi atau manajemennya.

Disamping itu, kriteria *effectiveness* dapat dikaitkan dengan peranan yang haarus dimainkan pemerintah seperti yang digambarkan oleh Ted Gaebler dan David Osborne (1993). Kalau menggunakan ajaran yang sering dikenal sebagai "*the new gospel of good government*" ini, maka kinerja dapat dinilai dari sampai seberapa jauh pemerintah berperan sebagai pihak yang "*catalytic*", "*empowering*", "*competitive*", "*mission-driven*", "*result-oriented*", "*customer-driven*", "*enterprising*", "*antipatory*", "*decentralized*" dan "*market oriented*". Peranan-peranan tersebut menyangkut peranan tidak hanya dalam bidang management, tetapi juga *policy*.

Kriteria *effetiveness* dapat juga diterapkan pada aspek pelaksanaan fungsi, tugas dan tanggung jawab seperti yang telah ditetapkan melaluu peraturan perundangan yang berlaku. Pemda khususnya instansi-instansi serta jabatan-jabatan

yang ada telah memiliki fungsi, tugas, serta tanggung jawab sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku (lihat UU No.5 tahun 1974 dan UU No.22 tahun 1999). Dalam hal ini, kinerja dari masing-masing instansi di Pemda dapat dinilai dari sampai seberapa jauh masing-masing instansi tersebut telah melaksanakan fungsi, tugas serta tanggung jawabnya. Fungsi, tugas, dan tanggung jaaaawab tersebut juga merupakan menifestasi dari kegiatan manajemen dan policy.

Kriteria *effectiveness* dapat juga diterapkan untuk mengukur kinerja Pemda ssecara keseluruhan. Menurut Hatry (1989:46) suatu pemerintahan yang dianggap efektif kalau pemerintah tersebut berhasil mengurangi berbagai masalah atau skandal, korupsi, dan berbagai bentuk pelanggaran lainnya, stabilitas atau kontuitas pemerintahan, inovatif, menerapkan manajemen yang partisipatif, kemitraan plubik dan swasta yang aktif, perencanaan dan budgeting yang tepat, dan keikut-sertaan warga masyarakat untuk ikut dalam pengambilan keputusan. Apa yang diungkapkan tersebut mencakup tidak hanya fungsi manajemen tetapi juga pemecahan masalah publik.

Lenvine dkk (1990:97) mengusulkan tiga konsep yang bias dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu : *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability*.

Responsivitas (*responsiveness*) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan

aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsivitas perlu dimasukkan sebagai salah satu ukuran kinerja karena ia secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah, seperti ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat, jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

Responsibilitas (*responsibility*) disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit atau eksplisit (Lenvelin : 1990). Karena itu responsibilitas bias saja suatu ketika berbenturan dengan responsivitas. Keinginan seorang pejabat organisasi publik untuk meningkatkan responsibilitas manakala kebijakan dan prosedur administrasi yang ada dalam organisasinya ternyata tidak lagi memadai untuk menjawab dinamika yang terjadi dalam masyarakat. Ini seringkali terjadi karena dinamika masyarakat selalu lebih cepat daripada perubahan organisasi.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*) (Lenvin :1990). Asumsinya di sini adalah bahwa para pejabat politik tersebut, karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan

kepentingan rakyat. Dalam konteks Indonesia, konsep akuntabilitas publik mungkin dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Karena itu, dilihat dari dimensi ini, kinerja organisasi publik tidak hanya dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaliknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai norma yang berkembang dalam masyarakat.

Sedangkan pendapat Handoko (1996:10) menyatakan aspek-aspek yang ada dalam kinerja adalah: 1). kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien; 2). ketepatan dan objektivitas menurut norma; 3). ruang lingkup tugas; 4). ketepatan waktu; 5). pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dirangkum pengertian kinerja adalah unjuk kerja baik secara individual maupun kelompok yang meliputi kedisiplinan dalam bekerja, kemampuan untuk menjalankan tugas dan kewenangan, kemampuan bekerja secara efisiensi dan efektif, serta kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Sesuai dengan subjek penelitian ini yaitu Sekretariat Dewan yang memiliki tugas pokok sebagai berikut:

- a. menyiapkan bahan perumusan kebijakan Pimpinan DPRD.
- b. penyusunan perencanaan dan evaluasi, serta pelaporan.

- c. pengumpulan dan pengkajian peraturan perundangan serta penyiapan peraturan rancangan perundangan.
- d. Penyiapan penyelenggaraan dan penyiapan risalah rapat DPRD.
- e. Pengamanan dan penertiban lingkungan kerja SETWAN.
- f. Pengelolaan urusan ketatausahaan.

Tugas-tugas tersebut dilaksanakan sesuai dengan bidang-bidang yang terdapat dalam setiap bagian Sekretariat Dewan yang meliputi Bagian Umum yang membawahi tata usaha, rumah tangga, dan perlengkapan; Bagian Persidangan dan Risalah yang membawahi masalah rapat dan penyiapan risalah; Bagian Keuangan yang membawahi masalah anggaran, pembukuan dan verifikasi, serta pembayaran; Bagian perundangan dan humas yang membawahi masalah hukum dan perundangan, dan hubungan dengan masyarakat.

Berdasarkan uraian tentang teori yang mencakup pengertian maupun ukuran kinerja SETWAN, maka dapat digambarkan indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a. Indikator kinerja seluruh responden

- 1). Kedisiplinan seseorang dalam bekerja.
- 2). Kemampuan untuk membuat perencanaan dan evaluasi serta pelaporan tugas.
- 3) Kemampuan bekerjasama dalam bidang kerja dann dengan bidang lain.

b. Indikator kinerja setiap bagian

1. Bidang hukum dan perundangan.

a. Kemampuan mengumpulkan dan mengkaji data/bahan

- (1). Kemampuan dalam mengumpulkan dan pengkajian peraturan perundangan untuk penyiapan raperda.

b. Keterlibatan dalam pelaksanaan tugas

- (1). keterlibatan mengumpulkan peraturan sebagai referensi.
- (2). keterlibatan menyusun konsep raperda.

c. Kemampuan bekerja secara efisien dan efektif

- (1). ketepatan memilih referensi
- (2). kemampuan mengkaji raperda
- (3). Kemampuan menyusun konsep raperda

2. Indikator kinerja untuk Bagian Risalah dan Persidangan

a). kemampuan mengumpulkan dan mengkaji bahan untuk menyusun risalah rapat dan sidang

b). keterlibatan penyusunan risalah bahan rapat dan sidang

c). kemampuan bekerja secara efisien dan efektif

- 1). kemampuan menyusun risalah sebagai bahan rapat.
- 2). ketepatan menyusun risalah bahan rapat.
- 3). ketepatan menyimpulkan hasil rapat dan sidang

3. Indikator kinerja untuk Bagian Umum

- a). Kemampuan mengumpulkan dan mengkaji bahan untuk pembuatan surat kepentingan DPRD.
- b). keterlibatan menyusun konsep surat kepentingan DPRD
- c). Kemampuan bekerja secara efisien dan efektif
 - 1). kemampuan mengagendakan surat keluar dan masuk.
 - 2). kemampuan menyusun arsip surat keluar masuk.
 - 3). kemampuan menginventarisir barang milik DPRD

4. Indikator kinerja untuk Bagian Keuangan

- a). Kemampuan mengumpulkan dan mengkaji bahan untuk menyusun anggaran
- b). keterlibatan menyusun anggaran intern DPRD
- c). Kemampuan bekerja secara efisien dan efektif
 - 1). kemampuan menyusun anggaran intern DPRD
 - 2). kemampuan mengkaji rencana anggaran eksekutif
 - 2). mampu memberikan input tentang rencana keuangan secara tepat
 - 3). kemampuan menyusun laporan keuangan sesuai dengan standar yang tepat.

b. Motivasi

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan motivasi. Salah satunya adalah Wayne F. Cascio (1989:32) yang mendefinisikan sebagai "*a force that results from an individual's desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst and social approval)*". Pendapat ini memberikan gambaran bahwa motivasi adalah dorongan atau kekuatan sebagai akibat dari keinginan seseorang untuk memenuhi dari berbagai macam kebutuhan.

Sedangkan Sondang P. Siagian (1997:36) mendefinisikan motivasi adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar diri individu untuk melakukan aktivitas tertentu. Pendapat tersebut dapat ditafsirkan bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang dapat bersumber pada diri mereka sendiri maupun yang disebabkan oleh faktor-faktor lain yang berada di luar dirinya.

Atkinson dalam Cofer (1991: 8) menyatakan motivasi adalah kecenderungan seseorang untuk bereaksi seseuai dengan harapan yang dimiliki akibat suatu stimulus yang diterimanya.

Motivasi secara umum menurut Maslow dalam Indriyo Gitoasudarmo (1998:83) adalah dorongan yang ada pada diri seseorang dalam menjalankan aktivitas tertentu termasuk menjalankan suatu tugas dan tanggung jawab mereka dalam pekerjaan.

Dorongan ini menurut Maslow yang paling rendah adalah dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan yang tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Apabila seseorang menjalankan tugas hanya karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis semata, maka kerja yang ditunjukkan akan lebih rendah

dibandingkan dengan kerja orang yang menjalankan tugas karena ingin menunjukkan kebutuhan aktualisasi diri.

Selain itu motivasi juga berkaitan dengan harapan-harapan yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan tugas. Apabila tugas yang dikerjakan sesuai dengan harapan yang mereka miliki akan menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan kerja orang yang menjalankan tugas tidak sesuai dengan harapan mereka (Cofer,1990:451).

Hal lain yang masih menyangkut motivasi adalah imbalan yang mereka terima dengan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Setiap orang yang menjalankan tugas mengharapkan suatu imbalan dalam berbagai bentuk. Apabila imbalan yang mereka terima sesuai dengan harapan yang mereka kehendaki akan dapat meningkatkan kinerja seseorang. Sebaliknya apabila mereka menjalankan tugas memperoleh imbalan tidak sesuai dengan harapan mereka maka akan berakibat kinerja yang kurang optimal (Saydam,1996:128).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dirangkum bahwa pengertian motivasi adalah dorongan seseorang untuk melakukan aktivitas baik yang berasal dari dalam diri sendiri maupun yang berasal dari luar diri seseorang yang berkaitan dengan harapan-harapan maupun imbalan yang diterima akibat dari suatu stimulus.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketemukan indikator variabel motivasi sebagai berikut:

- 1). Tingkat dorongan kerja yang dimiliki pegawai Setwan
- 2). Harapan yang dimiliki oleh pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan.

3). Tingkat imbalan yang diterima oleh pegawai.

c. Hubungan Tata Kerja (Relationships).

Hubungan tata kerja dalam suatu organisasi didefinisikan sebagai proses interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi (I Nyoman Sudito,1997:46). Pendapat ini memberikan pengertian bahwa interaksi yang terjadi dalam organisasi ini mencakup hubungan individu dengan individu, individu dengan kelompok.

Pendapat lain menyatakan hubungan tata kerja yaitu cara yang ditetapkan organisasi untuk melakukan interaksi baik antar bawahan, maupun interaksi antara bawahan dengan atasan secara timabl balik (Redi Panuju,2001:4)

Hubungan dalam organisasi banyak berkait dengan rentang kendali (span of control) yang diperlukan organisasi karena keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manusia yang dalam hal ini adalah para atasan. Rentang kendali adalah jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin jumlahnya relatif, akan tetapi beberapa buku menyatakan bahwa tidak lebih dari 10 orang, tergantung pada faktor-faktor : a). Sifat dan rincinya rencana-rencana kerja; b). Latihan-latihan dalam perusahaan; c). Posisi pemimpin dalam sstruktur organisasi; d). Dinamis atau statissnya organisasi; e). Kemampuan dan handalnya alat komunikasi; f). Tipe pekerjaan yang dilakukan; g). Kecakapan dan pengalaman manajer; h). Tingkat kewibawaan dan energi manajer; i). Dedikasi dan partisipasi bawahan.

Organisasi merupakan suatu hubungan (*relationships*) struktural yang mengikat lembaga. Oleh karenanya anggota organisasi perlu dikoordinasikan dengan baik. Teori

hubungan dalam organisasi yang dikemukakan adanya 3 (tiga) jenis hubungan. Tiga jenis hubungan tersebut adalah :

- (1). Hubungan tunggal langsung (*direct single relationship*-DSR) ialah hubungan langsung antara bawahan dan atasan.
- (2). Hubungan kelompok langsung (*direct group relationships*-DRG) ialah hubungan langsung antara atasan dan para bawahannya.
- (3). Hubungan silang (*cross relationships*-CR) ialah hubungan antar bawahan yang disaksikan oleh atasaan.
- (4). Total hubungan (TH) merupakan total hubungan yang perlu dilakukan manajer, jika semakin banyak hubungan akan semakin sulit dilakukannya, begitu pula sebaliknya semakin sedikit hubungan yang harus dilakukan akan semakin efektif, dan ia memiliki cukup waktu untuk memikirkan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat didefinisikan hubungan tata kerja adalah cara interaksi yang dikembangkan antara bawahan dengan atasan secara timbal balik maupun hubungan antar bawahan yang disaksikan maupun yang tidak disaksikan oleh atasan dalam suatu organisasi.

Mengacu dari beberapa ulasan di atas, maka dapat ditentukan indikator sebagai berikut:

- 1). Frekuensi dan intensitas hubungan dengan atasan dengan bawahan.
- 2). Frekuensi dan intensitas hubungan dengan sesama pegawai yang setara.

d. Komunikasi

Menurut Kenneth dan Gary (1992:23) menyatakan komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antar pribadi dan komunikasi organisasi. Komunikator yang mengirimkan pesan yang diekspresikan (encoded) melalui berbagai lambang dalam bentuk bahasa. Selanjutnya pesan disampaikan melalui perantara yaitu media komunikasi. Pesan diterima oleh penerima pesan (recipients) yang selanjutnya pesan tersebut ditafsirkan (decoded).

1). Efektivitas Komunikasi Antar pribadi.

Aspek-aspek untuk meninjau efektivitas komunikasi antar pribadi adalah sebagai berikut :

- (a). Keterbukaan, yaitu keinginan untuk terbuka serta mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara.
- (b). Empati, mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara.
- (c). Dukungan, mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya dengan tepukan atau sekedar mengangguk-anggukan kepala.
- (d). Kepositifan, maksudnya jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain lagi, maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut, akibatnya komunikasi akan terganggu.

Sebaliknya jika dalam suatu organisasi dihidupkan komunikasi hal-hal yang positif, maka akan banyak memunculkan perasaan yang positif dalam organisasi.

- (e). Kesamaan, karena kenyataannya tidak ada manusia yang sama, sekalipun kembar, maka komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana kesamaan. Dengan cara ini diharapkan terdapat pengenalan tak terucapkaan sehingga terjadi rasa saling hormat dan saling menghargai.

2). Komunikasi Organisasi.

Tujuan komunikasi keorganisasian antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk pengambilan keputusan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar masuk dengan pihak-pihak luar organisasi. Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa arah, yaitu ke bawah, ke atas, ke samping dan keluar.

(a). Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah adalah komunikasi dari atasan ke bawahan. Ia dapat berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, rapat pengarahan, telepon, surat dan buku-buku pedoman kerja. Semakin sering dilakukan komunikasi yang bersifat positif antara atasan kepada bawahan akan memberikan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik (Redi Panuju,2001:92)

(b). Komunikasi ke atas.

Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan dan memo tertulis.

(c). Komunikasi ke samping.

Fungsi utama komunikasi ke samping adalah untuk melakukan kerja sama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Sarana seperti klinik persoalan maupun gugus kendali dapat digunakan untuk komunikasi ke samping atau horizontal.

(d). Komunikasi ke luar.

Suatu organisasi sebagai sebuah sistem mempunyai batasan dengan pihak luar seperti pemerintah, pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian Public Relations atau media iklan lain.

3). Model Proses Komunikasi.

Model proses komunikasi perlu diketahui agar unsure-unsur komunikasi dapat terlihat. Model menurut Runyon, Burc dan Strater, dan Fisher yang dikutip Rachmad (1989:38) secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran yang dirancang untuk mewakili kenyataan.

Model adalah tiruan gejala yang akan diteliti, ia menggambarkan hubungan antar variable gejala tersebut. Jadi model bukanlah teori walaupun bisa menerapkan atau melahirkan teori, modelpun mempunyai tujuan untuk mempermudah pemikiran yang sistematis dan logis sehingga dapat membantu seorang berfikir secara rasional. Model juga membantu peneliti mengambil proses atau gejala yang kompleks yang terlalu besar untuk dianalisis atau dimanipulasi dan mengecilkan menjadi serangkaian variabel yang berarti. Selanjutnya faktor-faktor yang terdapat dalam model komunikasi adalah :

- (a). Pengirim, yaitu seseorang yang butuh berkomunikasi.
- (b). Latar belakang, yaitu ciri khas pengirim yang membedakannya dengan orang lain.
- (c). Pesan/rangsangan/stimulus, merupakan tanda-tanda yang dapat berupa bahasa, kode, atau sistem tanda nalar.
- (d). Saluran/media/channerl, merupakan tempat terbaik yang dipilih dimana suatu stimulus/pesan melewatinya.
- (e). Penerima, dalam proses komunikasi antar pribadi, penerima adalah terminal dari tujuan pesan. Atau bias dikatakan sebagai seorang pengumpul, penerjemah akhir suatu pesan.
- (f). Umpan balik, merupakan alat pengontrol efektifitas pesan yang disampaikan.
- (g). Entropi, merupakan gangguan dari seluruh mekanisme komunikasi yang konsepnya menjelaskan bagaimana pesan komunikasi dapat berjala tersesat dalam satu rangkaian proses yang akhirnya tidak beratiran sama sekali.
- (h). Situasi / suasana, maksudnya adalah lingkungan dimana proses komunikasi itu bergerak.

4). Teknik Komunikasi.

Menurut Cummings (1984:67), mengkomunikasikan sesuatu baik keatas, kebawah, maupun kesamping memiliki cara sendiri-sendiri. Untuk komunikasi kebawah hal-hal pokok yang perlu dikuasai oleh atasan adalah :

- (a). Memberikan perhatian penuh pada bawahan.
- (b). Menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka.
- (c). Meendengarkan dengan umpan balik.
- (d). Memberikan waktu yang cukup.
- (e). Menghindari kesan memberikan persetujuan maupun penolakan.

Sedangkan untuk komunikasi ke atas, bawahan dapat melakukan cara-cara berkomunikasi berikut ini.:

- (a). Melaporkan dengan segera setiap perubahan pada bidang anda.
- (b). Menyusun informasi sebelum dilaporkan .
- (c). Memberikan keterangan selengkapny jika atasan anda memiliki waktu.
- (d). Mengajukan fakta bukan perkiraan anda.
- (e). Melaporkan juga perihal sikap, produktivitas, moral kerja atau persoalan para karyawan bawahan anda.
- (f). Menghindari penyebaran informasi yang salah.
- (g). Meminta nasihat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit anda atasi sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat yang membahas tentang komunikasi, maka dapat dikemukakan pengertian komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan baik secara horisontal sesama pegawai atau vertikal antara atasan dengan bawahannya tujuan untuk menyatukan visi dalam suatu organisasi.

Mengacu pendapat-pendapat di atas, maka dapat diketemukan indikator variabel komunikasi sebagai berikut:

- 1). Komunikasi vertikal
- 2). Komunikasi horisontal

e. Kepemimpinan

Para ahli manajemen banyak mengemukakan pendapat tentang definisi kepemimpinan. James A.F. Stoner (1994:128) dimana kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dale Timple (1991: 14) adalah bahwa pemimipin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar t mencapai sasaran..

George Terry dalam I Nyoman Sudita (1997:162) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi seseorang untuk bekerja keras derngan penuh kemauan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Fred Massarik dalam Wahyosumidjo (1994:25) menyatakan kepemimpinan adalah pengaruh

antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan yang diarahkan dengan proses komunikasi, motivasi, dan kerjasama kearah tujuan yang sudah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Selanjutnya, seorang pemimpin dapat diketahui melalui ciri-cirinya. Untuk ciri yang umum yang baik menurut Rodger D. Collons seperti yang dikutip Dale Timple (1991: 72) adalah sebagai berikut :

- 1). Kelancaran berbahasa.
- 2). Kemampuan untuk memecahkan masalah.
- 3). Kesadaran akan kebutuhan.
- 4). Keluwesan.
- 5). Kecerdasan.
- 6). Kesiediaan menerima tanggung jawab.
- 7). Ketrampilan sosial.

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan di atas menurut John Westerman dalam Suparman (1998: 98) , seorang pemimpin harus mempunyai sarana :

- 1). Kewenangan formal.
- 2). Pengetahuan dan pengalaman yang ditambah.
- 3). Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya.
- 4). Komunikasi dengan bawahannya.
- 5). Perintah untuk bawahannya.

Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timple (1991:56) , lima landasan kepemimpinan yang kokoh adalah :

- 1). Cara berkomunikasi.
- 2). Pemberian motivasi.
- 3). Kemampuan memimpin.
- 4). Pengambilan keputusan.
- 5). Kekuasaan yang positif.

Mengacu beberapa pendapat tentang kepemimpinan di atas dapat ditarik pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi dengan bentuk memahami tugas dan kebutuhan organisasi, memiliki kemampuan memberikan penjelasan dan mengambil keputusan yang tepat, memberikan perhatian terhadap kepentingan bawahan dengan proses komunikasi, memberi motivasi, dan kerjasama kearah tujuan yang sudah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan rumusan pendapat tentang kepemimpinan, maka dapat ditentukan indikator variabel ini adalah sebagai berikut:

- 1). Kemampuan dan perhatian terhadap tugas organisasi
- 2). Kemampuan memberikan perhatian terhadap bawahan

C. Hipotesis.

Marzuki (1989:112) merumuskan hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah. Hipotesis akan tolak jika salah satu atau palsu akan diterima jika membenarkan. Sedang menurut Surtisno Hadi (1994:218) mengemukakan bahwa

hipotesis sebagai kesimpulan sementara atau proposisi tentative tentang hubungan antara dua variabel atau lebih

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara tentang adanya hubungan beberapa variabel dimana perlu dibuktikan dengan penelitian mengenai kebenarannya. Dalam hubungannya dengan masalah-masalah yang disampaikan sebelumnya ada lima variabel yang digunakan dalam makalah ini, yaitu variabel hubungan tata kerja, variabel kepemimpinan, variabel motivasi, variabel komunikasi dan variabel kinerja. Sebagai variabel yang mempengaruhi serta variabel kinerja pegawai sebagai variabel yang dipengaruhi, sehingga hipotesis yang digunakan adalah :

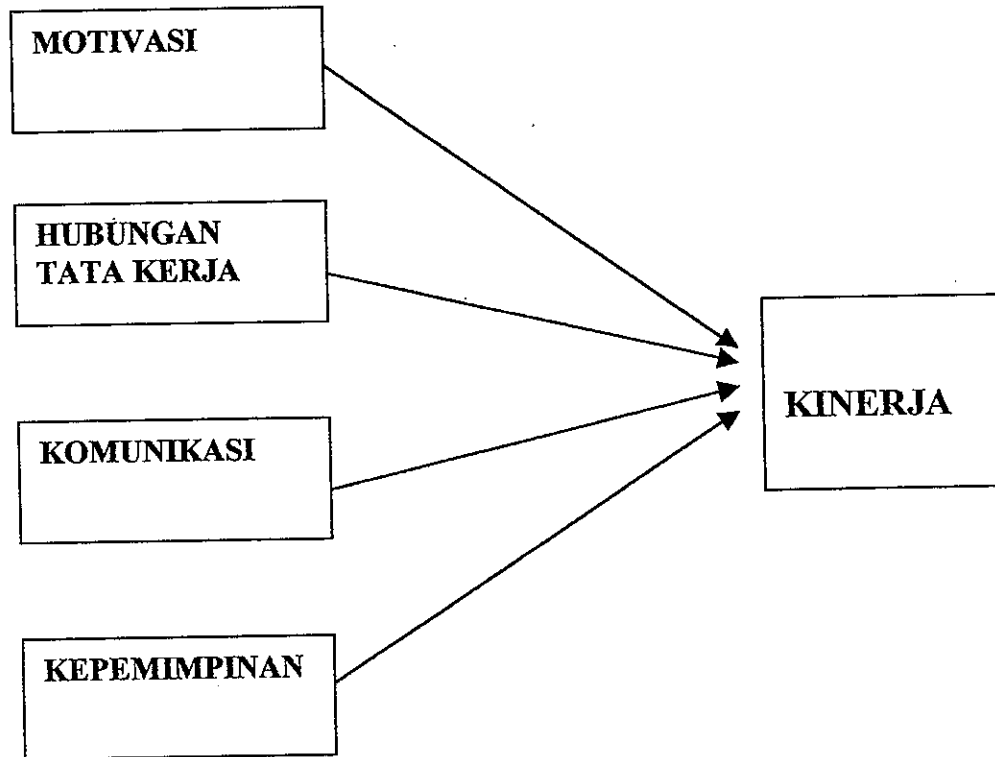
1. Hipotesis Mayor

Ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah

2. Hipotesis Minor

- a). Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.
- b). Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah.
- c). Ada hubungan positif antara komunikasi dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah.
- d). Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah.

Secara skematis hubungan antara lima variabel dapat dilihat sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.

Studi tentang perilaku manusia, sikap, dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian, menarik dari teori, metode, dan prinsip dari disiplin seperti psikologis, sosiologis, dan antropologi kebudayaan, untuk mempelajari persepsi perseorangan, nilai, kemampuan belajar dan tindakan orang yang sedang bekerja dalam seluruh organisasi; menganalisis pengaruh lingkungan luar terhadap organisasi dan sumber-sumber manusiawinya, misi, sasaran dan sstrategis. Digunakan metode kuantitatif dilengkapi dengan kualitatif.

Dalam penelitian ini variabel motivasi, hubungan, komunikasi dan kepemimpinan merupakan variabel bebas yang akan dilihat dan diukur pengaruhnya terhadap kinerja secretariat Dewan Perwakilan Rakyat daerah sebagai pelaku organisasi. Sehingga dapat diketahui efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

B. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini mencakup hubungan variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah diteliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan

jenis penelitian korelasional dengan ditindaklanjuti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperjelas hasil penelitian.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Jawa Tengah, khususnya terhadap pegawai-pegawai yang bekerja di kantor ini.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel.

Klasifikasi variabel dalam penelitian ini dapat diperhatikan dalam penjelasan sebagai berikut:

- a. Variabel kinerja, merupakan variabel tergantung (dependen), diberikan symbol Y.
- b. Variabel motivasi, merupakan variabel bebas (independen) diberi Simbol X1.
- c. Variabel hubungan, merupakan variabel bebas (independen) diberi simbol X2.
- d. Variabel komunikasi, merupakan variabel bebas (independen) diberikan simbol X3
- e. Variabel kepemimpinan, merupakan variabel bebas (independen) diberi simbol X4

2. Definisi Konseptual

Dibawah ini diberikan penjelasan tentang definisi konsep setiap variabel:

a. Kinerja

Kinerja adalah unjuk kerja baik secara individual maupun kelompok yang meliputi kedisiplinan dalam bekerja, kemampuan untuk menjalankan tugas dan kewenangan, kemampuan bekerja secara efisiensi dan efektif, serta kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Motivasi

Motivasi adalah dorongan seseorang untuk melakukan aktivitas baik yang berasal dari dalam diri sendiri maupun yang berasal dari luar diri seseorang yang berkaitan dengan harapan-harapan maupun imbalan yang diterima akibat dari suatu stimulus.

c. Hubungan tata kerja

Hubungan tata kerja adalah cara interaksi yang dikembangkan antara bawahan dengan atasan secara timbal balik maupun hubungan antar bawahan yang disaksikan maupun yang tidak disaksikan oleh atasan dalam suatu organisasi.

d. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan baik secara horisontal sesama pegawai atau vertikal antara atasan dengan bawahannya tujuan untuk menyatukan visi dalam suatu organisasi.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi dengan bentuk kemampuan memahami tugas dan kebutuhan organisasi, memiliki kemampuan memberikan penjelasan dan mengambil keputusan yang tepat, memberikan perhatian terhadap kepentingan bawahan dengan proses komunikasi, memberi motivasi, dan kerjasama kearah tujuan yang sudah ditetapkan dalam suatu organisasi.

3. Definisi Operasional

Dalam rangka untuk kepentingan operasional, maka variabel perlu dibuat definisi operasional sebagai berikut:

a. Kinerja

Kinerja pegawai Sekretariat DPRD diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut:

a. Indikator kinerja seluruh responden

1). Kedisiplinan seseorang dalam bekerja yang terdiri:

- a). ketepatan waktu datang
 - b). Ketepatan waktu pulang.
 - c). ketaatan terhadap peraturan
 - d). keterlibatan dalam menertibkan ruang kerja
 - e). penertiban personil
- 2). Kemampuan untuk membuat perencanaan dan evaluasi serta pelaporan tugas.
- a). ketepatan pembuatan perencanaan.
 - b). ketepatan melakukan evaluasi.
 - c). ketepatan membuat laporan.
- 3). Kerjasama yang terdiri:
- a). kerjasama dengan sesama pegawai di luar bidang
 - b). kerjasama dengan sesama pegawai dalam bidang

b. Indikator kinerja setiap bagian

1. Bidang hukum dan perundangan.

a. Kemampuan mengumpulkan dan mengkaji data/bahan

Kemampuan dalam mengumpulkan dan pengkajian peraturan perundangan untuk penyiapan rancangan peraturan daerah.

b. Keterlibatan dalam pelaksanaan tugas

(1). keterlibatan mengumpulkan peraturan sebagai referensi.

(2). keterlibatan menyusun konsep rancangan peraturan daerah.

c. Kemampuan bekerja secara efisien dan efektif

- (1). ketepatan memilih referensi
 - (2). kemampuan mengkaji rancangan peraturan daerah
 - (3). Kemampuan menyusun konsep rancangan peraturan daerah
2. Indikator kinerja untuk Bagian Risalah dan Persidangan
- a). kemampuan mengumpulkan dan mengkaji bahan untuk menyusun risalah rapat dan sidang
 - b). keterlibatan penyusunan risalah bahan rapat dan sidang
 - c). kemampuan bekerja secara efisien dan efektif
 - 1). kemampuan menyusun risalah sebagai bahan rapat.
 - 2). ketepatan menyusun risalah bahan rapat.
 - 3). ketepatan menyimpulkan hasil rapat dan sidang
3. Indikator kinerja untuk Bagian Umum
- a). Kemampuan mengumpulkan dan mengkaji bahan untuk pembuatan surat kepentingan DPRD.
 - b). keterlibatan menyusun konsep surat kepentingan DPRD
 - c). Kemampuan bekerja secara efisien dan efektif
 - 1). kemampuan mengagendakan surat keluar dan masuk.
 - 2). kemampuan menyusun arsip surat keluar masuk.
 - 3). kemampuan menginventarisir barang milik DPRD

4. Indikator kinerja untuk Bagian Keuangan

- a). Kemampuan mengumpulkan dan mengkaji bahan untuk menyusun anggaran
- b). keterlibatan menyusun anggaran intern DPRD
- c). Kemampuan bekerja secara efisien dan efektif
 - 1). kemampuan menyusun anggaran intern DPRD
 - 2). kemampuan mengkaji rencana anggaran eksekutif
 - 2). mampu memberikan input tentang rencana keuangan secara tepat
 - 3). kemampuan menyusun laporan keuangan sesuai dengan standar yang tepat.

b. Motivasi

Indikator variabel motivasi dalam penelitian ini meliputi:

- 1). Tingkat dorongan kerja yang dimiliki pegawai Setwan
 - a). rasa kewajiban terhadap tugas.
 - b). dorongan untuk mengajukan usul.
 - c). dorongan untuk mengkaji bahan raperda.
 - d). dorongan untuk memecahkan masalah
 - e). dorongan untuk membantu rekan kerja.
- 2). Harapan yang dimiliki oleh pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan.
 - a). perasaan puas terhadap jenis tugas yang diberikan.
 - b). pandangan terhadap terhadap kerjasama dalam pekerjaan

- c). perasaan terhadap hasil kerja
- 3). Tingkat imbalan yang diterima oleh pegawai.
 - a). perasaan terhadap gaji.
 - b). frekuensi pemberian pujian.

c. Hubungan tata kerja

Variabel hubungan tata kerja dalam penelitian ini lebih ditekankan dalam tata kerja yang mencakup :

- 1). Frekuensi dan intensitas hubungan dengan atasan dengan bawahan.
 - a). ketepatan penentuan pejabat yang menjadi bawahannya.
 - b). frekuensi pemberian penjelasan tugas kepada bawahannya
 - c). frekuensi dialog dengan bawahannya.
 - d). keterbukaan menerima input dari bawahan.
 - e). frekuensi meminta pendapat dari bawahannya.
 - f). perhatian terhadap permasalahan pekerjaan bawahannya.
- 2). Frekuensi dan intensitas hubungan dengan sesama pegawai yang setara.
 - a). keserasian hubungan dengan sesama pegawai
 - b). frekuensi kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan tugas.
 - c). rasa solidaritas antar pegawai yang setara.
 - d). frekuensi kerjasama dalam mencari solusi terhadap permasalahan dalam tugas.

d. Komunikasi

Variabel komunikasi diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1). Komunikasi vertikal yang terdiri dari:

- a). keterbukaan dalam berdiskusi
- b). keterbukaan untuk konsultasi
- c). perhatian atasan terhadap permasalahan pekerjaan bawahan.
- d). keterbukaan menerima input dari bawahan.
- e). frekuensi pertemuan

2). Komunikasi horisontal yang terdiri dari:

- a). frekuensi pertemuan sesama bawahan.
- b). keterbukaan dalam menyelesaikan tugas
- c). frekuensi mendiskusikan pekerjaan.
- d). frekuensi kerja tim.
- e). frekuensi tukar pengalaman dalam pekerjaan.

e. Kepemimpinan

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1). Kemampuan dan perhatian terhadap tugas organisasi, yang terdiri dari:

- a). pemahaman terhadap tugas organisasi.
- b). perhatian terhadap kebutuhan pekerjaan organisasi.
- c). kemampuan dalam mengambil keputusan.
- d). kemampuan memberikan penjelasan.

2). Perhatian terhadap bawahan

- a). komitmen untuk mempejuangkan nasib bawahan.
- b). frekuensi memberikan motivasi
- c). frekuensi memberikan pujian.
- d). Kemampuan menerapkan perlakuan yang adil.

E. Jenis Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1). Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dengan menggunakan instrumen penelitian kuesioner dan Wawancara dari responden.

2). Data Sekunder

Data adalah data yang diperoleh dengan memanfaatkan data yang sudah tersedia sebagai data pendukung. Data ini berupa dokumen dan kearsipan yang ada.

Sumber data penelitian ini adalah Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini yang digunakan adalah :

- 1). Kuesioner, instrumen ini digunakan untuk memperoleh data tentang tingkat motivasi, hubungan kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai setwan.
- 2). Wawancara mendalam, instrumen ini untuk memperoleh data penelitian kualitatif sebagai pendukung hasil penelitian.

3). Dokumentasi yang digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan kepegawaian.

G. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 147 orang. Dalam penelitian pengambilan sampel penelitian mengacu pendapat Ida Bagus Mantra (1980:2-3) yang menyatakan:

- a. Derajat keseragaman dari populasi.
- b. Presisi yang dikehendaki
- c. Biaya, tenaga, dan waktu yang penelitian

Mengacu pendapat di atas maka penelitian ini mendasarkan pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Krejcie Morgan dan Jacob Cohen dengan menggunakan derajat akurasi (signifikansi) 95% . sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 73 orang.

H. Metode Pengumpulan Data

1. Cara pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari empat jenis variabel. Setiap variabel memiliki beberapa item (pertanyaan) yang dikelompokkan secara terpisah dengan variable lainnya.

Variabel kinerja (Y) dalam penelitian ini diungkap dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner ini memiliki 15 item terdiri 10 item untuk semua

responden dan masing-masing 5 item untuk setiap bagian. Setiap item masing-masing memiliki 4 alternatif jawaban (option) yang dapat dipilih bebas oleh responden dengan pemberian skor setiap alternatif jawaban adalah : a). Jawaban a diberi skor 4; b). Jawaban b diberi skor 3; c). Jawaban c diberi skor 2; d). Jawaban d diberi skor 1

Variabel motivasi (X1) dalam penelitian ini diungkap dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner ini memiliki 10 item yang masing-masing item memiliki 4 alternatif jawaban (option) yang dapat dipilih bebas oleh responden dengan pemberian skor setiap alternatif jawaban adalah : a). Jawaban a diberi skor 3; b). Jawaban b diberi skor 2; c). Jawaban c diberi skor 1.

Variabel hubungan tata kerjaSemangat kerja (X2) dalam penelitian ini diungkap dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner ini memiliki 10 item yang masing-masing item memiliki 4 alternatif jawaban (option) yang dapat dipilih bebas oleh responden dengan pemberian skor setiap alternatif jawaban adalah : a). Jawaban a diberi skor 4; b). Jawaban b diberi skor 3; c). Jawaban c diberi skor 2; d). Jawaban d diberi skor 1

Variabel komunikasi (X3) dalam penelitian ini diungkap dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner ini memiliki 10 item yang masing-masing item memiliki 4 alternatif jawaban (option) yang dapat dipilih bebas oleh responden dengan pemberian skor setiap alternatif jawaban adalah : a).

Jawaban a diberi skor 4; b). Jawaban b diberi skor 3; c). Jawaban c diberi skor 2; d). Jawaban d diberi skor 1.

Variabel kepemimpinan (X4) dalam penelitian ini diungkap dengan menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner ini memiliki 10 item yang masing-masing item memiliki 4 alternatif jawaban (option) yang dapat dipilih bebas oleh responden dengan pemberian skor setiap alternatif jawaban adalah : a). Jawaban a diberi skor 4; b). Jawaban b diberi skor 3; c). Jawaban c diberi skor 2; d). Jawaban d diberi skor 1.

2. Penetapan kualitas instrumen

Instrumen penelitian sebelum digunakan untuk mengumpulkan data yang sesungguhnya, perlu dilakukan ujicoba terlebih dahulu. Proses ini untuk melakukan pengujian tingkat validitas (kesahihan) dan reliabilitas instrumen.

a. Uji validitas instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menguji muatan faktor-faktor yang ada pada setiap item instrumen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor yang terdapat dalam program SPSS. Analisis faktor ini digunakan karena merupakan teknik analisis statistik yang mampu menggambarkan hubungan antar item yang terdapat dalam setiap variabel.

Penggunaan analisis faktor harus memenuhi persyaratan indeks KMO (*Kaiser Meyer Olkin measure of Sampling Adequacy*) yang ada dalam instrumen sebagai berikut; (1) indeks KMO mendekati 1,00 dikategorikan

baik sekali atau sangat baik, (2) indeks KMO mendekati 0,8 dikategorikan baik, (3) indeks KMO mendekati 0,7 dikategorikan cukup, (4) indeks KMO mendekati 0,6 dikategorikan sedang, dan (5) indeks KMO kurang dari 0,5 dikategorikan buruk.

Selain itu persyaratan yang harus dipenuhi adalah taraf signifikansi *indeks Barlett Test of Sphericity* tidak lebih dari 0,05. Sedangkan kriteria penentuan item memiliki validitas yang baik apabila muatan faktor lebih dari 0,71 termasuk dalam kategori sangat baik, muatan faktor lebih dari 0,63 termasuk kategori baik, muatan faktor lebih dari 0,55 tergolong cukup, dan muatan faktor lebih dari 0,45 tergolong sedang, serta muatan faktor kurang dari 0,32 tergolong kurang baik (Kaiser dalam Setiadi, 1992 : 259).

Mengacu pada kriteria di atas maka hasil analisis faktor setiap variabel dapat disajikan sebagai berikut :

1). Pengujian Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)

Instrumen Y ini mengungkap kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Jawa Tengah dengan menggunakan 20 item. Setelah dilakukan ujicoba terhadap 13 reponden kemudian dianalisis dengan menggunakan fasilitas kompueter pada program *SPSS versi 9.0 for Windows* dengan analisis faktor ternyata diperoleh hasil *indeks Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,83 dan Barlett test of Sphericity sebesar 218,449 pada taraf signifikansi 0,0000. Hal ini mengandung suatu

pengertian bahwa instrumen variabel kinerja layak untuk diuji validitasnya dengan menggunakan analisis faktor. Hasil analisis faktor sebagai berikut:

Tabel. 1
Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kinerja

No	Item	Muatan Faktor	Kualitas validitas
1.	I 1	0,951	Sangat baik
2.	k 2	0,636	Cukup
3.	k3	0,774	Sangat baik
4.	k4	0,918	Sangat baik
5.	k5	0,921	Sangat baik
6.	k6	0,908	Sangat baik
7.	k7	0,927	Sangat baik
8.	k8	0,927	Sangat baik
9.	k9	0,923	Sangat baik
10.	k10	0,948	Sangat baik
11.	k11	0,987	Sangat baik
12.	k12	0,878	Sangat baik
13.	k13	0,847	Sangat baik
14	k14	0,956	Sangat baik
15	k15	0.925	Sangat baik
16	k16	0.922	Sangat baik
17	k17	0.823	Sangat baik
18	k18	0.825	Sangat baik
19	k19	0.905	Sangat baik
20	k15	0,931	Sangat baik

Sumber: Data Ujicoba Instrumen Kinerja Diolah

Hasil analisis faktor variabel kinerja diperoleh hasil dengan *communality* (muatan faktor) setiap item . Muatan faktor setiap faktor memberikan gambaran tentang validitas setiap item yang ada dalam instrumen kinerja. Sesuai dengan criteria yang ada dalam penentuan kualitas validitas setiap item dalam instrumen kinerja ini yang berjumlah 20 item, ternyata 19 item memiliki muatan faktor di atas 0,71 yang berarti memiliki validitas sangat baik, sedangkan 1 item memiliki muatan faktor di atas 0,63 dan di bawah 0,71 yang berarti memiliki validitas baik, sedangkan 1 item memiliki muatan faktor cukup. Memperhatikan hasil analisis tersebut dapat diberikan penjelasan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja anggota DPRD Propinsi Jawa Tengah memiliki validitas yang baik sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Sebagai gambaran yang lebih jelas berikut ini digambarkan validitas setiap item:

2). Pengujian Validitas Instrumen Variabel Motivasi (X1)

Instrumen motivasi (X1) ini mengungkap kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Jawa Tengah dengan menggunakan 10 item. Setelah dilakukan ujicoba terhadap 17 reponden kemudian dianalisis dengan menggunakan fasilitas kompueter pada program SPSS versi 10 for Windows dengan analisis faktor ternyata diperoleh hasil indeks *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,777 dan *Barllet test of Sphericity* sebesar 154,681 pada taraf signifikansi 0,0000. Hal ini mengandung suatu

pengertian bahwa instrumen variabel motivasi (X1) layak untuk diuji validitasnya dengan menggunakan analisis faktor.

Hasil analisis faktor variabel (motivasi) X1 diperoleh hasil dengan *communality* (muatan faktor) setiap item . Muatan faktor setiap faktor memberikan gambaran tentang validitas setiap item yang ada dalam instrumen kinerja. Sesuai dengan criteria yang ada dalam penentuan kualitas validitas setiap item dalam instrumen kinerja ini yang berjumlah 10 item, ternyata semua item memiliki muatan faktor di atas 0,71 yang berarti memiliki validitas sangat baik. Gambaran secara keseluruhan hasil pengujian validitas dapat diperhatikan tabel sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil analisis Validitas Instrumen Motivasi (X1)

No.	Item	Muatan Faktor	Kualitas validitas
1.	I 1	0,743	Sangat baik
2.	I 2	0,769	Sangat baik
3.	I3	0,976	Sangat baik
4.	I4	0,769	Sangat baik
5.	I5	0,800	Sangat baik
6.	I6	0,761	Sangat baik
7.	I7	0,815	Sangat baik
8.	I8	0,809	Sangat baik
9.	I9	0,884	Sangat baik
10.	I10	0,866	Sangat baik

Sumber: Data Ujicoba Instrumen Diolah

2). Pengujian Validitas Instrumen Hubungan Tata Kerja (X2)

Instrumen hubungan tata kerja X2 ini mengungkap hubungan tata kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Jawa Tengah dengan menggunakan 10 item. Setelah dilakukan ujicoba terhadap 13 responden kemudian dianalisis dengan menggunakan fasilitas komputer pada program SPSS versi 10 for Windows dengan analisis faktor ternyata diperoleh hasil indeks *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,833 dan *Barllet test of Sphericity* sebesar 288,693 pada taraf signifikansi 0,0000. Hal ini mengandung suatu pengertian bahwa instrumen variabel X2 layak untuk diuji validitasnya dengan menggunakan analisis faktor.

Hasil analisis faktor variabel hubungan tata kerja X2 diperoleh hasil dengan *communality* (muatan faktor) setiap item . Muatan faktor setiap faktor memberikan gambaran tentang validitas setiap item yang ada dalam instrumen semangat kerja. Sesuai dengan criteria yang ada dalam penentuan kualitas validitas setiap item dalam instrumen semangat kerja ini yang berjumlah 10 item, ternyata semua item memiliki muatan faktor di atas 0,71 yang berarti memiliki validitas sangat baik. Gambaran secara keseluruhan hasil pengujian validitas dapat diperhatikan tabel sebagai berikut:

Tabel 3
 Hasil analisis Validitas Instrumen Hubungan Tata Kerja (X2)

No	Item	Muatan Faktor	Kualitas validitas
1.	I 1	0,953	Sangat baik
2.	I 2	0,836	Sangat baik
3.	I3	0,953	Sangat baik
4.	I4	0,953	Sangat baik
5.	I5	0,760	Sangat baik
6.	I6	0,882	Sangat baik
7.	I7	0,738	Sangat baik
8.	I8	0,898	Sangat baik
9.	I9	0,953	Sangat baik
10.	I10	0,737	Sangat baik

Sumber: Data Ujicoba Instrumen Diolah

3). Pengujian Validitas Instrumen Komunikasi (X3)

Instrumen X3 ini mengungkap komunikasi pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Jawa Tengah dengan menggunakan 10 item. Setelah dilakukan ujicoba terhadap 13 reponden kemudian dianalisis dengan menggunakan fasilitas kompueter pada program SPSS versi 10 for Windows dengan analisis faktor ternyata diperoleh hasil indeks *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,850 dan *Barllet test of Sphericity* sebesar 142,822 pada taraf signifikansi 0,0000. Hal ini mengandung suatu pengertian bahwa instrumen variabel X3 layak untuk diuji validitasnya dengan menggunakan analisis faktor.

Hasil analisis faktor variabel X3 diperoleh hasil dengan *communality* (muatan faktor) setiap item . Muatan faktor setiap faktor memberikan gambaran tentang validitas setiap item yang ada dalam instrumen motivasi kerja. Sesuai dengan criteria yang ada dalam penentuan kualitas validitas setiap item dalam instrumen semangat kerja ini yang berjumlah 10 item, ternyata 8 item memiliki muatan faktor di atas 0,71 yang berarti memiliki validitas sangat baik, 2 item memiliki muatan di atas 0,63 dan di bawah 0,71 yang berarti memiliki validitas baik. Gambaran secara keseluruhan hasil pengujian validitas dapat diperhatikan tabel sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil analisis Validitas Instrumen Variabel Komunikasi (X3)

No	Item	Muatan Faktor	Kualitas validitas
1.	I 1	0,953	Sangat baik
2.	I 2	0,836	Sangat baik
3.	I3	0,953	Sangat baik
4.	I4	0,953	Sangat baik
5.	I5	0,760	Sangat baik
6.	I6	0,582	Cukup
7.	I7	0,737	Sangat baik
8.	I8	0,565	Cukup
9.	I9	0,953	Sangat baik
10.	I10	0,737	Sangat baik

Sumber: Data Ujicoba Instrumen Diolah

4). Pengujian Validitas Instrumen Kepemimpinan (X4)

Instrumen X3 ini mengungkap kepemimpinan di lingkungan pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Jawa Tengah dengan menggunakan 10 item. Setelah dilakukan ujicoba terhadap 13 responden kemudian dianalisis dengan menggunakan fasilitas kompueter pada program SPSS versi 10 for Windows dengan analisis faktor ternyata diperoleh hasil indeks *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,850 dan *Barllet test of Sphericity* sebesar 142,822 pada taraf signifikansi 0,0000. Hal ini mengandung suatu pengertian bahwa instrumen variabel X3 layak untuk diuji validitasnya dengan menggunakan analisis faktor.

Hasil analisis faktor variabel X4 diperoleh hasil dengan *communality* (muatan faktor) setiap item . Muatan faktor setiap faktor memberikan gambaran tentang validitas setiap item yang ada dalam instrumen motivasi kerja. Sesuai dengan criteria yang ada dalam penentuan kualitas validitas setiap item dalam instrumen semangat kerja ini yang berjumlah 10 item, ternyata semua memiliki muatan faktor di atas 0,71 yang berarti memiliki validitas sangat baik. Gambaran secara keseluruhan hasil pengujian validitas dapt diperhatikan tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil analisis Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X4)

No	Item	Muatan Faktor	Kualitas validitas
1.	I1	0,946	Sangat baik
2.	I2	0,905	Sangat baik
3.	I3	0,841	Sangat baik
4.	I4	0,881	Sangat baik
5.	I5	0,889	Sangat baik
6.	I6	0,744	Sangat baik
7.	I7	0,942	Sangat baik
8.	I8	0,811	Sangat baik
9.	I9	0,921	Sangat baik
10.	I10	0,921	Sangat baik

Sumber: Data Ujicoba Instrumen Diolah

Berdasarkan hasil ujicoba dan analisis faktor yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa keempat instrumen memiliki validitas yang baik, sehingga layak digunakan untuk mengumpulkan data penelitian.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen dalam suatu penelitian sangat perlu dilakukan karena reliabilitas berkaitan dengan taraf “kejelasan” dan taraf kepercayaan terhadap instrumen tersebut. Menguji reliabilitas alat ukur sama dengan menguji konsistensi.

Instrumen dalam penelitian ini masing-masing memiliki lebih dari dua alternatif jawaban yang berjenjang, maka pengujian reliabilitas instrumen dapat digunakan dengan program SPSS.

Penentuan tingkat reliabilitas instrumen menurut Fernandes dalam Saifudin Azwar (1995 : 29) dinyatakan bahwa reliabilitas instrumen dapat diterima apabila memiliki koefisien reliabilitas minimal 0,5. Hal ini mengandung pengertian bahwa suatu instrumen dapat digunakan sebagai pengumpul data yang handal, apabila memiliki koefisien reliabilitas lebih dari 0,5. Selain itu pengujian tingkat reliabilitas dapat dipergunakan kategori koefisien reliabilitas dengan rentangan sebagai berikut:

Koefisien 0,81 - 1,00 tergolong sangat tinggi

Koefisien 0,61 - 0,80 tergolong tinggi

Koefisien 0,41 - 0,60 tergolong cukup

Koefisien 0,21 - 0,40 tergolong rendah

Koefisien 0,00 - 0,20 tergolong sangat rendah

(Suharsimi, 1997:123)

1). Pengujian Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)

Instrumen Variabel Kinerja dalam penelitian ini diungkap dengan 15 item yang menurut konsep teori merupakan satu dimensi. Setiap item memiliki 4 alternatif jawaban yang berjenjang, maka reliabilitasnya dapat dianalisis dengan menggunakan formula Koefisien Alpha.

Hasil analisis uji reliabilitas instrumen variabel kinerja anggota DPRD Jawa Tengah diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,9750 yang berarti reliabilitas instrumen ini berada pada tingkat sangat tinggi.

2). Pengujian Reliabilitas Instrumen Variabel Motivasi (X1)

Instrumen Variabel motivasi dalam penelitian ini diungkap dengan 10 item yang menurut konsep teori merupakan satu dimensi. Setiap item memiliki 4 alternatif jawaban yang berjenjang, maka instrumen ini dapat dianalisis reliabilitasnya dengan menggunakan formula Koefisien Alpha.

Hasil analisis uji reliabilitas instrumen variabel motivasi diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,9308 yang berarti reliabilitas instrumen ini berada pada tingkat sangat tinggi.

3). Pengujian Reliabilitas Instrumen Variabel Hubungan Tata Kerja (X2)

Instrumen Variabel X2 dalam penelitian ini diungkap dengan 10 item yang menurut konsep teori merupakan satu dimensi. Setiap item memiliki 4 alternatif jawaban yang berjenjang, maka instrumen ini dapat dianalisis reliabilitasnya dengan dengan formula Koefisien Alpha.

Hasil analisis uji reliabilitas instrumen variabel hubungan tata kerja diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,9599 yang berarti reliabilitas instrumen ini berada pada tingkat sangat tinggi.

4). Pengujian Reliabilitas Instrumen Variabel Komunikasi (X3)

Instrumen Variabel X3 diungkap dengan 10 item yang menurut konsep teori merupakan satu dimensi. Setiap item memiliki 4 alternatif jawaban yang berjenjang, instrumen seperti ini dapat dianalisis reliabilitasnya dengan menggunakan formula Koefisien Alpha.

Hasil analisis uji reliabilitas instrumen variabel diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,9719 yang berarti reliabilitas instrumen ini berada pada tingkat sangat tinggi.

5). Pengujian Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X4)

Instrumen variabel kepemimpinan (X4) diungkap dengan 10 item yang menurut konsep teori merupakan satu dimensi. Setiap item memiliki 4 alternatif jawaban yang berjenjang, instrumen seperti ini dapat dianalisis reliabilitasnya dengan menggunakan formula Koefisien Alpha.

Hasil analisis uji reliabilitas instrumen variabel diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,9619 yang berarti reliabilitas instrumen ini berada pada tingkat sangat tinggi.

Berdasarkan hasil analisis kelima variabel kinerja, motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan memiliki reliabilitas yang sangat tinggi, sehingga layak untuk mengambil data penelitian. tentang kinerja

3. Data yang dikumpulkan dengan wawancara

Pengumpulan data dengan wawancara ini sebagai data pendukung terhadap hasil pengujian hipotesis penelitian, sehingga diharapkan penelitian ini lebih memberikan kemantapan para pembaca serta semua pihak yang akan memanfaatkan hasil penelitian.

H. Metoda Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis analisis yaitu kuantitatif dan kualitatif.

1. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini akan digunakan formula Rank –Kendall dengan formula:

a. uji hipotesis minor

Pengujian hipotesis minor menggunakan tahapan rumus sebagai berikut :

- 1). Menghitung menguji kemurnian pengujian Korelasi Tau- Kendall Parsial setiap variabel dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{YX_1.X_2X_3X_4} = \frac{r_{YX_1.X_2X_3X_4} - (r_{YX_4.X_2X_3})(r_{YX_1X_4-X_2X_3})}{\sqrt{(1 - r_{YX_4.X_2X_3}^2)(1 - r_{YX_1X_4-X_2X_3}^2)}}$$

- 2). Setelah perhitungan korelasi kemurnian Tau-Kendall Parsial pengujian signifikansi digunakan rumus Z, karena jumlah N (responden) yang lebih dari 20 orang. Rumus Z yang digunakan sebagai berikut:

$$Z = \frac{Y_{YX1.X2X3X4}}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}$$

- b. pengujian hipotesis mayor

Pengujian hipotesis mayor menggunakan rumus sebagai berikut:

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

- c. Pengujian signifikansi

Untuk menguji apakah koefisien Konkordasi Kendall tersebut signifikan atau tidak, perlu diuji dengan χ^2 yang menggunakan rumus sebagai berikut:

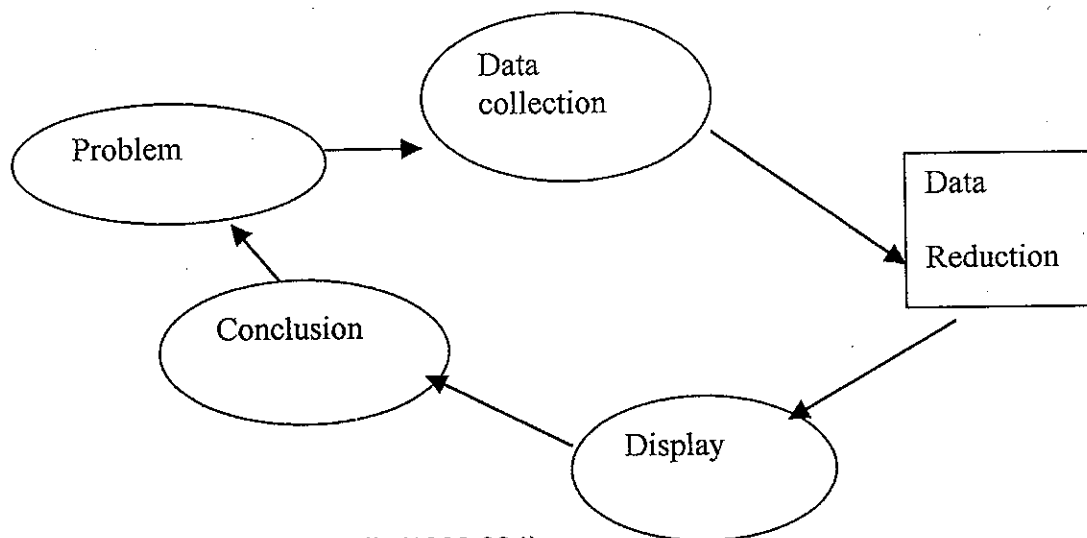
$$\chi^2 = k(N-1) W$$

Apabila nilai χ^2 hasil perhitungan lebih besar dari χ^2 tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila χ^2 hitung lebih kecil dari χ^2 tabel, maka H_0 diterima, sedangkan H_a ditolak.

d. Pengujian Koefisien Determinasi secara keseluruhan maupun setiap variabel dilakukan dengan menghitung R^2 (nilai determinan). Nilai R^2 ini diperoleh setelah dilakukan analisis regresi dengan menggunakan fasilitas komputer dengan Program SPSS Release 10.

2. Teknik analisis kualitatif

Teknik analisis kualitatif yang digunakan teknik analisis interaktif sbb:



Diadaptasi: dari Cecep Rohendi (1993:324)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada Bagian ini akan dibahas mengenai keadaan objek penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian. Agar pembahasan lebih sistematis, maka disajikan uraian dengan bagian sebagai berikut:

A. Deskripsi Objek Penelitian

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Jawa Tengah adalah salah satu organisasi yang memiliki tugas pokok mendukung pelaksanaan tugas, peran dan fungsi DPRD Jawa Tengah dalam menyelesaikan tugas administratif yang mencakup perencanaan, pembuatan bahan-bahan rapat atau sidang, serta tugas lainnya.

Bagian ini akan dideskripsikan kondisi realistis pegawai Sekretariat DPRD Jateng sebagai berikut:

1. Deskripsi Tingkat Pendidikan Pegawai SETWAN.

Pendidikan adalah salah satu bagian penting dalam suatu organisasi, karena dengan pendidikan akan memberikan kemajuan seseorang dalam kemampuan memecahkan permasalahan, kreativitas, serta membuka wawasan dalam berbagai masalah. Tingkat pendidikan yang tinggi akan memberikan gambaran tentang kemampuan, kedewasaan, serta ketrampilan dalam menjalankan tugas yang

menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya tingkat pendidikan yang rendah dalam suatu organisasi akan memberikan gambaran tentang kemampuan, dan ketrampilan SDM yang dimiliki sangat rendah. Gambaran tentang tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel. 6
Tingkat Pendidikan Pegawai SETWAN Jateng

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1.	SD	14	19,2%
2.	SLTP	9	12,3%
3.	SLTA	21	28,8%
4.	Sarjana Muda	11	15,1%
5.	S1	16	21,9%
6.	S2	2	2,7%
Total		73	100%

Sumber: Statistik Kepegawaian Setwan DPRD Jateng 2001

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sumberdaya manusia dalam Sekretariat DPRD Jawa Tengah sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SLTA sudah mencapai 28,8%, dan sarjana sebesar 21,9%. Keadaan ini memberikan gambaran bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh Sekretariat DPRD Jateng sudah cukup memadai.

2. Deskripsi Golongan Pegawai SETWAN

Golongan dan pangkat yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi kerja memberikan gambaran tentang masa kerja, prestasi kerja yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Di Indonesia pangkat dan golongan pegawai negeri dimulai dari golongan IA sampai IVE.

Golongan yang tinggi yang dimiliki oleh seorang pegawai biasanya akan memberikan suatu asumsi bahwa pegawai ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang kerja yang mereka miliki. Sebaliknya dengan golongan yang rendah akan memberikan asumsi pegawai tersebut masih kurang kemampuan dan ketrampilannya dalam bidang kerja yang dimiliki. Adapun gambaran pangkat dan golongan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Golongan Pangkat Pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah

No	Golongan	Frekuensi	Prosentase
1.	I	1	1,4%
2.	II	31	42,5%
3.	III	40	54,8%
4.	IV	1	1,4%
Total		73	100,0%

Sumber: Statistik Kepegawaian Setwan DPRD Jateng 2001

Memperhatikan tabel yang disajikan di atas dapat disimpulkan bahwa pangkat golongan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah lebih dari 50% berada pada golongan III, yang disejajarkan dengan pangkat yang dimiliki oleh seorang sarjana. Hal ini memberikan gambaran bahwa kemasmpuan dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan Sekretariat DPRD Jawa Tengah sudah cukup Memadai.

3. Deskripsi Eselon Pegawai SETWAN

Pemabgian eselon yang terdapat dalam suatu organisasi kerja akan memberikan gambaran tentang tingkat kompleksitas tata organisasi yang terdapat suatu lembaga. Semakin banyak orang yang memiliki eselon tinggi dapat diartikan organisasi ini adalah oraganisasi yang sangat kompleks. Sebaliknya semakin sedikit orang yang memiliki eselon tinggi, maka birokrasi dalam organisasi itu akan lebih sederhana. Adapun gambaran eselon yang dimiliki pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

Tabel. 8
Eselon Pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah

No	Golongan	Frekuensi	Prosentase
1.	Staff	63	86,3%
2.	Eselon IV	6	8,2%
3.	Eselon III	3	4,1%
4.	Eselon II	1	1,4%
Total		73	100,0%

Sumber: Statistik Kepegawaian Setwan DPRD Jateng 2001

4. Deskripsi Tentang Usia Pegawai SETWAN

Usia seorang pegawai dalam tingkat tertentu dapat menggambarkan tentang masa kerja, pengalaman kerja dan kemampuan kerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Usia yang tinggi akan memberikan gambaran tentang tingginya pengalaman yang dimiliki oleh seseorang dan masa kerja, sebaliknya dengan usia yang rendah memberikan gambaran minimnya pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai. Adapun gambaran tentang usia pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah adalah sebagai berikut:

Tabel. 9

Sebaran Usia Pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah

No	Usia	Frekuensi	Prosentase
1.	25 – 34 th	24	32,9%
2.	35 – 44 th	18	24,7%
3.	45 th keatas	31	42,5%
Total		73	100,0%

Sumber: Statistik Kepegawaian Setwan DPRD Jateng 2001

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa sebaran usia dari pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah terlihat sebagian besar memiliki usia 42,5%, walaupun kalau diperhatikan semua golongan usia cukup merata. Hal ini memberikan dampak yang positif dalam proses pembinaan pegawai yang ada dalam lembaga ini, karena proses tukar pengalaman kerja antara pegawai yang

memiliki pengalaman dengan yang masih junior akan dapat dilakukan dengan baik.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan 5 variabel pokok, yaitu 4 variabel X dan 1 variabel Y, oleh karena itu deskripsi data setiap variabel disajikan sebagai berikut:

1. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai Setwan.

Analisis deskriptif tentang variabel ini didasarkan pada instrumen kinerja yang terdiri dari 15 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 60, sedangkan skor minimal ideal sebesar 15. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 37,5, range ideal (RI) sebesar 45, deviasi standar ideal sebesar 7,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 15.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif variabel kinerja sebagai berikut:

Tabel 10
Kreteria Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 44	Tinggi
2.	30 - 44	Cukup
3.	Kurang dari 30	Rendah

Sumber: Instrumen Kinerja Item Nomor 1-20.

Penelitian kinerja pegawai Setwan ini memfokuskan pada kajian dalam kedisiplinan dalam menjalankan tugas, kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan laporan, kerjasama antar pegawai baik satu bidang atau dengan bidang lain, dan kinerja sesuai bidang tanggung jawab masing-masing. Kedisiplinan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah dapat diukur dari kriteria ketepatan waktu datang, ketepatan waktu pulang, ketaatan terhadap aturan kerja, dan penertiban personil. Kinerja ini juga diukur dari kemampuan pegawai Sekretariat DPRD dalam membuat rencana, evaluasi dan laporan kerja. Aspek lain yang digali datanya dalam penelitian tentang kinerja adalah kerjasama, serta kemampuan dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas dan kewenangan sesuai dengan bidangnya. Hasil analisis data dari sampel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 11
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	2	2.7%
2.	CUKUP	62	84.9%
3.	TINGGI	9	12,3%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item Nomor 1-15 diolah.

Dari tabel hasil analisis data di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang tergolong tinggi sebesar 12,3%, pegawai yang memiliki kinerja cukup sebesar 64%, sedangkan yang memiliki kinerja yang rendah

hanya 2,7%. Hal ini mengandung pengertian kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng cenderung pada tingkat cukup.

Apabila dianalisis lebih detail dengan memperhatikan setiap indikator, maka dapat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Deskripsi Indikator Kedisiplinan Pegawai SETWAN

Indikator kedisiplinan dalam variabel kinerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 5 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 20, sedangkan skor minimal ideal sebesar 5. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 12,5, range ideal (RI) sebesar 15, deviasi standar ideal sebesar 2,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 5. Kriteria analisis indikator ini adalah sebagai berikut:

Tabel. 12
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Kedisiplinan

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 14	Tinggi
2.	10 - 14	Cukup
3.	Kurang dari 10	Rendah

Sumber: Instrumen Kinerja Item Nomor 1-5.

Penelitian tentang kedisiplinan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria ketepatan waktu datang, ketepatan waktu pulang, ketaatan terhadap aturan kerja, keterlibatan dalam menertibkan ruang kerja dan penertiban personil.

Atas dasar proses analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 13
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Kedisiplinan

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	2	2,7%
2.	CUKUP	24	32,9%
3.	TINGGI	47	64,4%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item Nomor 1-5 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diinterpretasikan, bahwa disiplin kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur ketepatan waktu hadir di kantor, ketepatan waktu pulang, ketaatan terhadap aturan, keterlibatan dalam menertibkan ruang kerja dan pandangan terhadap penertiban personil yang termasuk dalam kategori tinggi sebesar 64,4%, kedisiplinan yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 32,9%, dan yang memiliki kedisiplinan rendah sebesar 2,7%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sampai dengan

tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Agar hasil penelitian ini lebih memiliki makna yang diharapkan dapat menjadi bahan kajian selanjutnya. Analisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan model *Crosstab* antara indikator kinerja dengan data-data kondisi realistik yang berkaitan dengan status kepegawaian yang ada di Sekretariat DPRD Jawa Tengah seperti jenis kelamin, golongan, tingkat pendidikan, dan latihan dan kursus. Adapun hasil analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1). Tabel Silang Indikator Kedisiplinan Dengan Jenis Kelamin

Kedisiplinan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan jenis kelamin pegawai.

Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 14
Hasil Analisis Silang Kedisiplinan Dengan Jenis Kelamin

No	Tingkat Kinerja	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	Rendah	2 (2,7%)	0	2 (2,7%)
2	Cukup	9 (12,3%)	15 (20,5%)	24 (32,9%)
3	Tinggi	34 (46,6%)	13 (17,8%)	47 (64,4%)
Total		45 (61,6%)	28 (38,4%)	73 (100%)

Harga $\chi^2 = 9,436$; $p=0,009$

(Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar

9,436 dengan $p= 0,009$ lebih besar dari 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis kelamin mampu membedakan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

Apabila diperhatikan kecenderungan frekuensi dalam tabel silang dapat diartikan pegawai laki-laki cenderung lebih baik kinerjanya di bandingkan dengan wanita.

2). Tabel Silang Indikator Kedisiplinan Dengan Latihan dan Kursus

Kedisiplinan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan latihan dan kursus pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 15
Hasil Analisis Silang Kedisiplinan Dengan Latihan Kursus

	Tingkat Kinerja	Latihan dan Kursus						Total	
		Spamen	Spama	Adumla	Adum	kursus	bdhr		Manej. Proyek
1	Rendah			3 (5,2%)	11 (15,1%)	28 (38,4%)	7 (9,6%)	1 (1,4%)	51 (66,9%)
2	Cukup		1 (1,4%)	1 (1,4%)	4 (5,5%)	10 (13,7%)	4 (5,6%)	1 (1,4%)	21 (28,8%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	1(1,4%)						1 (1,4%)
Total									73

Harga $\chi^2= 8,365$; $p=0,756$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data latihan dan kursus dengan tingkat kedisiplinan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 8,365 dengan $p= 0,756$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak

signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis jenis latihan dan kursus tidak membedakan kedisiplinan pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

3). Tabel Silang Indikator Kedisiplinan Dengan Pendidikan

Kedisiplinan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan pendidikan kelamin pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 16
Hasil Analisis Silang Kedisiplinan Dengan Pendidikan

No	Tingkat Kinerja	Pendidikan					Total	
		SD	SLTP	SLTA	SM/ Dipl	S1		S2
1	Rendah	8 (11%)	8 (11%)	16 (21,9%)	6 (8,2%)	12 (16,4%)	1 (1,4%)	51 (69,9%)
2	Cukup	6 (8,2%)	1 (1,4%)	5 (6,8%)	5 (6,8%)	4 (5,5%)		21 (28,6%)
3	Tinggi			12 (16,4%)			1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total								73

Harga $\chi^2 = 11,356$; $p=0,330$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Hasil analisis silang antara data pendidikan dengan tingkat kesiplinan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 11,356 dengan $p= 0,330$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis latihan dan kursus tidak membedakan disiplin pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

4). Tabel Silang Indikator Kedisiplinan Dengan Golongan Kepegawaian

Kedisiplinan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan golongan kepegawaian pegawai disajikan berikut ini:

Tabel 17
Hasil Analisis Silang Kedisiplinan Dengan Golongan

No	Tingkat Kinerja	Golongan				Total
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Rendah	1 (1,4%)	23 (31,5%)	27 (37%)		51 (69,9%)
2	Cukup		8 ((11,0%)	13 (17,8%)		21
3	Tinggi				1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total						73 (100%)

Harga $\chi^2 = 2,934$; $p=0,817$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data golongan kepegawaian dengan tingkat kedisiplinan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga $\chi^2 = 2,934$ dengan $p = 0,817$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Keadaan ini dapat diartikan bahwa golongan kepangkatan tidak membedakan disiplin pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

5). Tabel Silang Kedisiplinan Dengan Usia

Kedisiplinan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan usia. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 18
Hasil Analisis Silang Kedisiplinan Dengan Usia

No	Tingkat Kinerja	Usia			Total
		25-34th	35-44th	45 keatas	
1	Rendah	14 (19,2%)	15 (20,5%)	22 (30,1%)	51 (69,9%)
2	Cukup	10 (13,7%)	3 (4,1%)	8 (11%)	21 (28,8%)
3	Tinggi			1 (1,4%)	47 (64,4%)
Total		24 (32,9%)	18 (24,7%)	31 (42,5%)	73 (100%)

Harga $\chi^2 = 3,328$; $p=0,505$

(Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data usia dengan tingkat kedisiplinan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 3,328 dengan $p= 0,505$ lebih besar dari 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa usia tidak membedakan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

b. Deskripsi Indikator Kemampuan Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan

Indikator kedisiplinan dalam variabel kinerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 3 tem yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item sebesar 12, sedangkan skor minimal ideal sebesar 3. Dengan

mengacu rumus dapat dihitung mean ideal sebesar 7,5, range ideal (RI) sebesar 9, deviasi standar ideal sebesar 1,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 3.

Berdasar acuan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif variabel kinerja sebagai berikut:

Tabel 19
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Kemampuan
Membuat Rencana, Evaluasi, dan Laporan

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 10	Tinggi
2.	6 - 10	Cukup
3.	Kurang dari 6	Rendah

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item Nomor 6- 8 diolah

Penelitian tentang indikator kemampuan dalam membuat rencana, membuat laporan, dan melakukan evaluasi kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria ketepatan dalam membuat rencana, ketepatan membuat laporan, dan kemampuan melakukan evaluasi kerja.

Proses analisis yang sudah dilakukan hasilnya dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 20
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Kemampuan Membuat Rencana,
Evaluasi, dan Laporan

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	43	69,9%
2.	CUKUP	21	28,8%
3.	TINGGI	1	1,4%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item Nomor 6 - 10 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa kemampuan membuat laporan, melakukan evaluasi, dan membuat laporan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng termasuk dalam kategori rendah sebesar 69,9%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 28,8%, dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 1,4%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan membuat rencana, melakukan evaluasi, dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan rendah. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang negatif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini akan lebih diperjelas dengan analisis selanjutnya yaitu analisis tabel silang mengenai kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan membuat laporan yang dikaitkan dengan kondisi realistis tentang status kepegawaian. Adapun hasil analisis ini disajikan pada bagian berikut ini:

1). Tabel Silang Indikator Kemampuan Menyusun Rencana, Evaluasi dan Laporan Dengan Jenis Kelamin

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan jenis kelamin pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 21
Hasil Analisis Silang Kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan Laporan Dengan Jenis Kelamin

No	Tingkat Kinerja	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	Rendah	30 (41,1%)	21 (28,8%)	51 (69,9%)
2	Cukup	14 (19,2%)	7 (9,6%)	21 (28,8%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	0	1 (1,4%)
Total		45 (61,6%)	28 (38,4%)	73 (100%)

Harga $\chi^2 = 1.018$; $p=0,601$
(Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 1.018 dengan $p=0,601$ lebih besar dari 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis kelamin tidak membedakan kemampuan menyusun rencana, evaluasi, dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

2). Tabel Silang Indikator Kemampuan Menyusun Rencana, Evaluasi dan Laporan Dengan Latihan dan Kursus

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan latihan dan kursus pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sbb:

Tabel 22
Hasil Analisis Silang Kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan Laporan Dengan Latihan dan Kursus

	Tingkat Kinerja	Latihan dan Kursus							Total
		Spamen	Spama	Adumla	Adum	kursus	bdhr	Manej. Proyek	
1	Rendah			3 (5,2%)	11 (15,1%)	28 (38,4%)	7 (9,6%)	1 (1,4%)	51 (66,9%)
2	Cukup		1 (1,4%)	1 (1,4%)	4 (5,5%)	10 (13,7%)	4 (5,6%)	1 (1,4%)	21 (28,8%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	1(1,4%)						1 (1,4%)
Total									73

Harga $\chi^2 = 74,363$; $p=0,000$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 74,353 dengan $p= 0,000$ lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis jenis latihan dan kursus membedakan kemampuan menyusun rencana , evaluasi, dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

3). Tabel Silang Indikator Kemampuan Menyusun Rencana, Evaluasi dan Laporan Dengan Pendidikan

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan pendidikan pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 23
Hasil Analisis Silang Kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan Laporan Dengan Pendidikan

No	Tingkat Kinerja	Pendidikan					S2	Total
		SD	SLTP	SLTA	SM/ Dipl	S1		
1	Rendah	8 (11%)	8 (11%)	16 (21,9%)	6 (8,2%)	12 (16,4%)	1 (1,4%)	51 (69,9%)
2	Cukup	6 (8,2%)	1 (1,4%)	5 (6,8%)	5 (6,8%)	4 (5,5%)		21 (28,6%)
3	Tinggi			12 (16,4%)			1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total								73

Harga $\chi^2 = 40,794$; $p=0,000$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dengan tingkat pendidikan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 40,794 dengan $p= 0,000$ lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa pendidikan membedakan kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan jenis latihan dan kursus pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

4). Tabel Silang Indikator Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan Dengan Golongan Kepegawaian

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan jenis golongan kepegawaian. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 24
Hasil Analisis Silang Kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan Laporan Dengan Golongan

No	Tingkat Kinerja	Golongan				Total
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Rendah	1 (1,4%)	23 (31,5%)	27 (37,0%)		51 (69,9%)
2	Cukup		8 (11,0%)	13 (17,8%)		21 (28,8%)
3	Tinggi				1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total						73 (100%)

Harga $\chi^2 = 73,807$; $p=0,000$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data pendidikan dengan tingkat kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 73,807 dengan $p= 0,000$ lebih kecil 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis golongan kepangkatan membedakan kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

5). Tabel Silang Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dengan Usia

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan usia. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 25
Hasil Analisis Silang Kemampuan membuat rencana, evaluasi, dan Laporan Dengan Usia

No	Tingkat Kinerja	Usia			Total
		25-34th	35-44th	45 keatas	
1	Rendah	14 (19,2%)	15 (20,5%)	22 (30,1%)	51 (69,9)
2	Cukup	10 (13,7%)	3 (4,1%)	8 (11,0%)	21 (28,8%)
3	Tinggi			1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total		24 (32,9%)	18 (24,7%)	31 (42,5%)	73 (100%)

Harga $\chi^2 = 4,683$; $p=0,321$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 4,683 dengan $p= 0,321$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa usia tidak membedakan kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

c. Deskripsi Indikator Kerjasama Pegawai SETWAN

Indikator kerjasama dalam variabel kinerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 2 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif

jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 8, sedangkan skor minimal ideal sebesar 2. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 5, range ideal (RI) sebesar 5, deviasi standar ideal sebesar 1, sedangkan 1 SUD sebesar 2.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dibuat kriteria analisis sebagai berikut:

Tabel 26
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Kerjasama

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 6	Tinggi
2.	5 – 6	Cukup
3.	Kurang dari 5	Rendah

Sumber: Instrumen Kinerja Item no. 11-15

Penelitian tentang kerjasama kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator kerjasama dengan pegawai satu bidang, dan kerjasama dengan pegawai di bidang lain. Berdasarkan proses analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 27
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Kerjasama

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	0	0%
2.	CUKUP	20	27,4%
3.	TINGGI	53	72,6%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item No. 6-8

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa kerjasama dalam kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur kerjasama dengan sesama pegawai dalam satu bidang, dan kerjasama pegawai dengan bidang lain yang termasuk dalam kategori rendah sebesar tidak ada, kerjasama yang termasuk kategori cukup sebesar 27,4%, dan yang memiliki kerjasama tinggi sebesar 72,6%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sampai dengan tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

1). Tabel Silang Indikator Kerjasama Dengan Jenis Kelamin

Kemampuan kerjasama dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan jenis kelamin pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 28
Hasil Analisis Silang Kerjasama Dengan Jenis Kelamin

No	Tingkat Kinerja	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	Rendah	16 (21,9%)	4 (5,5%)	51 (69,9%)
2	Cukup	29 (39,7%)	24 (32,9%)	53 (72,6%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	0	1 (1,4%)
Total		45	28	73

Harga $\chi^2 = 1.018$; $p=0,601$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

UPT-PUSTAK-UNDIP

Berdasarkan hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat kerjasama kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 1.018 dengan $p= 0,601$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis kelamin tidak membedakan kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

2). Tabel Silang Indikator Kerjasama Dengan Latihan dan Kursus

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan latihan dan kursus pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 29
Hasil Analisis Silang Kerjasama Dengan Latihan dan Kursus

	Tingkat Kinerja	Latihan dan Kursus						Total	
		Spamen	Spama	Adumla	Adum	kursus	bdhr		Manej. Proyek
1	Rendah			3 (5,2%)	11 (15,1%)	28 (38,4%)	7 (9,6%)	1 (1,4%)	51 (66,9%)
2	Cukup		1 (1,4%)	1 (1,4%)	4 (5,5%)	10 (13,7%)	4 (5,6%)	1 (1,4%)	21 (28,8%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	1(1,4%)						1 (1,4%)
Total									73

Harga $\chi^2 = 74,363$; $p=0,000$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Melihat hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 74,353 dengan $p= 0,000$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan

bahwa jenis jenis kursus membedakan kemampuan menyusun rencana, evaluasi, dan laporan pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

3). Tabel Silang Indikator Kerjasama Dengan Pendidikan

Kerjasama dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan pendidikan pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 30
Hasil Analisis Silang Kerjasama Dengan Pendidikan

No	Tingkat Kinerja	Pendidikan					Total	
		SD	SLTP	SLTA	SM	S1		S2
1	Rendah	8 (11%)	8 (11%)	16 (21,9%)	6 (8,2%)	12 (16,4%)	1 (1,4%)	51 (69,9%)
2	Cukup	6 (8,2%)	1 (1,4%)	5 (6,8%)	5 (6,8%)	4 (5,5%)		21 (28,6%)
3	Tinggi			12 (16,4%)			1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total								73

Harga $\chi^2 = 40,794$; $p=0,000$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data kemampuan kerjasama dengan tingkat pendidikan pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 40,794 dengan $p= 0,000$ lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa pendidikan membedakan kemampuan kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

4). Tabel Silang Indikator Kerjasama Dengan Golongan Kepegawaian

Kerjasama dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan jenis golongan kepegawaian. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 31
Hasil Analisis Silang Kerjasama Dengan Golongan Kepegawaian

No	Tingkat Kinerja	Golongan				Total
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Rendah		7 (9,6%)	12 (16,4%)	1 (1,4%)	20 (27,4%)
2	Cukup	1 (1,4%)	24 (32,9%)	28 (38,4%)		53 (72,6%)
3	Tinggi				1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total						73 (100%)

Harga $\chi^2 = 73,807$; $p=0,000$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data pendidikan dengan tingkat kemampuan Kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 73,807 dengan $p= 0,000$ lebih besar 0,05 yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis golongan kepangkatan membedakan kemampuan kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

5). Tabel Silang Indikator Kerjasama Dengan Usia

Kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan usia. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 32
Hasil Analisis Silang Kerjasama Dengan Usia

No	Tingkat Kinerja	Usia			Total
		25-34th	35-44 th	45 keatas	
1	Rendah	14 (19,2%)	15 (20,5%)	22 (30,1%)	51 (69,9)
2	Cukup	10 (13,7%)	3 (4,1%0	8 (11,0%)	21 (28,8%)
3	Tinggi			1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total		24 (32,9%)	18 (24,7%)	31 (42,5%)	73(100%)

Harga $\chi^2 = 4,683$; $p=0,321$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data Usia dengan tingkat kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 4,683 dengan $p= 0,321$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa usia tidak membedakan kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

d. Deskripsi Indikator Kinerja Sesuai Bidang Kerja Pegawai SETWAN

Indikator kinerja sesuai dengan bidang kerja dalam variabel kinerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 5 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 20, sedangkan skor minimal ideal sebesar 5. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 12,5, range ideal (RI) sebesar 15, deviasi standar ideal sebesar 2,5, sedangkan SUD 5.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 33
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Kinerja Sesuai Bidang Kerja

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 14	Tinggi
2.	10 - 14	Cukup
3.	Kurang dari 10	Rendah

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item Nomor 16-20 diolah

Penelitian tentang kinerja sesuai dengan bidang kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria tugas yang ada dalam petunjuk kerja bidang masing-masing seperti bidang hukum dan perundangan, bidang risalah dan persidangan, bidang umum, dan bidang keuangan.

Berdasarkan proses analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 34
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Kinerja Sesuai
dengan Bidang Kerja

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	3	4,1%
2.	CUKUP	37	50,7%
3.	TINGGI	33	45,2%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Kinerja Item Nomor 16-20 diolah
Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa kinerja sesuai dengan bidang kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur bidang risalah dan persidangan, bidang hukum dan perundangan, bidang umum, dan bidang keuangan yang termasuk dalam kategori rendah sebesar 4,1%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 50,7%, dan yang tinggi sebesar 45,2%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sampai dengan tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Untuk memperdalam hasil analisis tersebut di atas, bagian ini akan disajikan kajian dengan analisis tabel silang antara indikator kinerja sesuai dengan bidang dikaitkan kondisi realistis status kepegawaian yang dimiliki oleh responden.

1). Tabel Silang Indikator Kinerja Sesuai Bidang Dengan Jenis Kelamin

Kinerja sesuai dengan bidang dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan jenis kelamin pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 35
Hasil Analisis Silang
Kinerja Sesuai Bidang Dengan Jenis Kelamin

No	Tingkat Kinerja	Jenis Kelamin		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	Rendah	2 (2,7%)	1 (1,4%)	3 (4,1%)
2	Cukup	22 (30,1%)	15 (20,5%)	37 (50,7%)
3	Tinggi	21 (28,8%)	12 (16,4%)	33 (45,2%)
Total				73 (100%)

Harga $\chi^2 = 0.162$; $p=0,921$

(Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Atas dasar hasil analisis silang antara data jenis kelamin dengan tingkat Kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 0,162 dengan $p= 0,921$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis kelamin tidak mampu

membedakan kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

2). Tabel Silang Indikator Kinerja Sesuai Bidang Dengan Latihan dan Kursus

Kinerja sesuai dengan bidang dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan latihan dan kursus pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 36
Hasil Analisis Silang
Kinerja Sesuai Bidang Dengan Latihan dan Kursus

	Tingkat Kinerja	Latihan dan Kursus							Total
		Spamen	Spama	Adumla	Adum	kursus	bdhr	Manej. Proyek	
1	Rendah			3 (5,2%)	11 (15,1%)	28 (38,4%)	7 (9,6%)	1 (1,4%)	51 (66,9%)
2	Cukup		1 (1,4%)	1 (1,4%)	4 (5,5%)	10 (13,7%)	4 (5,6%)	1 (1,4%)	21 (28,8%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	1(1,4%)						1 (1,4%)
Total									73

Harga $\chi^2 = 8,365$; $p=0,817$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data latihan dan kursus dengan tingkat Kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 8,365 dengan $p= 0,817$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis jenis latihan dan kursus tidak membedakan Kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

3). Tabel Silang Indikator Kinerja Sesuai Bidang Dengan Pendidikan

Kedisiplinan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan pendidikan kelamin pegawai. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 37
Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang Dengan Pendidikan

No	Tingkat Kinerja	Golongan				Total
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Rendah		7 (9,6%)	12 (16,4%)	1 (1,4%)	20 (27,4%)
2	Cukup	1 (1,4%)	24 (32,9%)	28 (38,4%)		53 (72,6%)
3	Tinggi				1 (1,4%)	1 (1,4%)
Total						73 (100%)

Harga $\chi^2 = 11,356$; $p=0,330$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data pendidikan dengan tingkat Kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 11,356 dengan $p= 0,330$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa jenis latihan dan kursus tidak membedakan Kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

4). Tabel Silang Indikator Kinerja Sesuai Bidang Dengan Golongan Kepegawaian

Kinerja sesuai dengan bidang dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu tinggi, cukup, dan rendah yang dikaitkan dengan golongan kepegawaian pegawai. dengan melihat tabel sebagai berikut:

Tabel 38
Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang Dengan Golongan

No	Tingkat Kinerja	Golongan				Total
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV	
1	Rendah			2 (2,7%)		2 (2,8%)
2	Cukup		10 (13,7%)	14 (19,2)		24 (32,9%)
3	Tinggi	1 (1,4%)	21 (28,8%)	24 (32,9)	1 (1,4%)	47 (64,4%)
Total						73 (100%)

Harga $\chi^2 = 2,934$; $p=0,817$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator)

Berdasarkan hasil analisis silang antara data golongan kepegawaian dengan tingkat Kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga χ^2 sebesar 2,934 dengan $p= 0,817$ lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan jenis golongan kepangkatan tidak membedakan kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

5). Tabel Silang Kinerja Sesuai Bidang Dengan Usia

Kinerja sesuai dengan bidang dalam penelitian ini dikaitkan dengan usia. Hasil analisis dapat diperhatikan sebagai berikut:

Tabel 39
Hasil Analisis Silang Kinerja Sesuai Bidang Dengan Usia

No	Tingkat Kinerja	Usia			Total
		25-34th	35-44 th	45 keatas	
1	Rendah	1 (1,4%)	1 (1,4%)		2 (2,7%)
2	Cukup	7 (9,6%)	8 (11%)	9 (12,3%)	24(32,9%)
3	Tinggi	16 (22%)	9 (12,3%)	22 (30,1%)	47(64,4%)
Total					73 (100%)

arga $\chi^2 = 3,328$; $p=0,505$ (Sumber: Hasil Analisis *Croostabs* Semua Indikator) Berdasarkan

hasil analisis silang antara data usia dengan tingkat Kinerja sesuai dengan

bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng harga Chi-Square sebesar 3,328 dengan $p = 0,505 < 0,05$ yang berarti signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa usia tidak membedakan kinerja sesuai dengan bidang pegawai Sekretariat DPRD Jateng secara signifikan.

Memperhatikan hasil analisis semua indikator yang dalam variabel kinerja yang mencakup indikator kedisiplinan, kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan, kerjasama, dan kinerja sesuai dengan bidang dapat disimpulkan berada pada kategori cukup.

2. Deskripsi Variabel Motivasi Pegawai SETWAN (X1)

Analisis deskriptif tentang variabel ini didasarkan pada instrumen motivasi yang terdiri dari 10 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 40, sedangkan skor minimal ideal sebesar 10. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 25, range ideal (RI) sebesar 30, deviasi standar ideal sebesar 5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 10.

Berdasarkan rumus dapat dibuat kriteria analisis motivasi sbbt:

Tabel 40
Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X1)

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 29	Tinggi
2.	20 - 29	Cukup
3.	Kurang dari 20	Rendah

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 1-10 diolah

Penelitian tentang motivasi ini mengungkap unsur dorongan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dorongan untuk memberikan usulan, dorongan untuk mengkaji bahan pekerjaan, dorongan untuk memecahkan permasalahan dalam pekerjaan, dorongan untuk memberikan bantuan terhadap rekan kerja. Motivasi juga dikaji dari unsur harapan yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaan yang akan dan yang telah dilaksanakan, serta pandangan mereka terhadap imbalan yang diterima baik yang berupa imbalan material maupun imbalan non material berupa sanjungan atau pujian.

Berdasarkan instrumen dan data yang dikumpulkan dari sampel penelitian dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 41
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi (X1)

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	2	2.7%
2.	CUKUP	64	87.7%
3.	TINGGI	7	9.6%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 1-10 diolah

Berdasarkan hasil analisis data di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi pegawai Sekretariat DPRD Jateng dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagian besar yang tergolong memiliki motivasi cukup sebesar 64%, dan yang memiliki motivasi rendah hanya 2,7%, pegawai yang, sedangkan yang memiliki motivasi yang tinggi sebesar 12,3%. Hal ini mengandung pengertian motivasi yang meliputi dorongan untuk menjalankan tugas, dorongan untuk mengajukan usul, dorongan untuk memecahkan masalah, harapan untuk Sekretariat DPRD Jateng cenderung pada kategori cukup.

Masalah variabel motivasi dalam penelitian ini dikaji dengan menggunakan instrumen yang disusun menggunakan 3 indikator yaitu dorongan kerja, harapan, dan persepsi terhadap tingkat imbalan. Oleh karena itu pada bagian ini disajikan hasil analisis deskripsi masing-masing indikator sebagai berikut :

a. Deskripsi Indikator Dorongan Kerja Pegawai SETWAN

Indikator dorongan kerja dalam variabel motivasi diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 5 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 20, sedangkan skor minimal ideal sebesar 5. Dengan mengacu rumus dapat dihitung mean ideal sebesar 12,5, range ideal (RI) sebesar 15, deviasi standar ideal sebesar 2,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 5.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 42
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Dorongan Kerja

No	Kreteria	Kualitas
1.	Lebih dari 14	Tinggi
2.	10 - 14	Cukup
3.	Kurang dari 10	Rendah

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 1-5

Penelitian tentang dorongan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria rasa wajib terhadap tugas dan tanggung jawab, dorongan untuk mengajukan usul dalam pekerjaan, dorongan untuk mengkaji

bahan raperda, dorongan untuk memecahkan masalah kerja, dan dorongan untuk membantu rekan kerja.

Atas dasar hasil analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 43
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Dorongan Kerja

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	0	0%
2.	CUKUP	46	63,0%
3.	TINGGI	27	37,0%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 1-5 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa dorongan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur rasa wajib terhadap tugas dan tanggung jawab, dorongan untuk mengajukan usul dalam pekerjaan, dorongan untuk mengkaji bahan raperda, dorongan untuk memecahkan masalah kerja, dan dorongan untuk membantu rekan kerja yang termasuk dalam kategori rendah sebesar 0%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 63%, dan yang memiliki dorongan kerja pada kategori tinggi sebesar 37%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dorongan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sampai dengan tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

b. Deskripsi Indikator Harapan terhadap Pekerjaan Pegawai SETWAN

Indikator harapan terhadap pekerjaan dalam variabel motivasi diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 3 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 12, sedangkan skor minimal ideal sebesar 3. Dengan mengacu rumus dapat dihitung mean ideal sebesar 7,5, range ideal (RI) sebesar 9, deviasi standar ideal sebesar 1,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 3.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 44
Kriteria Analisis Indikator Harapan Terhadap Pekerjaan

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 9	Tinggi
2.	7 - 9	Cukup
3.	Kurang dari 7	Rendah

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 6 - 8 diolah

Penelitian tentang indikator harapan terhadap pekerjaan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria perasaan puas terhadap pekerjaan, pandangan terhadap kerjasama dalam bekerja, dan perasaan terhadap hasil kerja.

Berdasarkan proses analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 45
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Harapan

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	18	24,7%
2.	CUKUP	25	34,2%
3.	TINGGI	30	41,1%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 6 - 8 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa harapan dalam pekerjaan pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur perasaan puas terhadap pekerjaan, pandangan terhadap kerjasama dalam bekerja, dan perasaan terhadap hasil kerja yang termasuk dalam kategori rendah sebesar 24,7%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 34,2% dan yang memiliki harapan dalam pekerjaan pada kategori tinggi sebesar 41,1%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa harapan terhadap pekerjaan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan merata rendah sampai dengan tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang perlu dicermati dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

c. Deskripsi Indikator Persepsi terhadap Imbalan Pegawai SETWAN

Indikator persepsi terhadap imbalan dalam variabel motivasi diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 2 item yang masing-masing memiliki 4

option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 8, sedangkan skor minimal ideal sebesar 2. Dengan mengacu rumus dapat dihitung mean ideal sebesar 5, range ideal (RI) sebesar 6, deviasi standar ideal sebesar 1, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 2.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis sebagai berikut:

Tabel 46
Kriteria Analisis Indikator Persepsi Terhadap Imbalan

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 6	Tinggi
2.	5 - 6	Cukup
3.	Kurang dari 5	Rendah

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 9 - 10

Penelitian tentang persepsi terhadap imbalan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria perasaan terhadap gaji, dan frekuensi terhadap pujian.

Berdasarkan proses analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 47
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Persepsi Terhadap
Imbalan

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	54	74%
2.	CUKUP	18	24,7%
3.	TINGGI	1	1,4%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Motivasi Item Nomor 9-10 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat ditafsirkan, bahwa persepsi terhadap tingkat imbalan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur perasaan terhadap gaji yang diterima, dan frekuensi pujian terhadap pegawai yang termasuk dalam kategori rendah sebesar 74%, persepsi terhadap imbalan yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 24,7%, dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 1,4%. Gambaran di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap imbalan kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan rendah. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang serius untuk mendapat perhatian dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Secara keseluruhan dari hasil deskripsi semua indikator dorongan kerja pegawai berada pada kategori cukup, harapan terhadap pekerjaan berada pada kategori cukup, sedangkan persepsi terhadap imbalan berada pada kategori rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja memiliki kecenderungan pada kategori cukup.

3. Deskripsi Variabel Hubungan Tata Kerja Pegawai SETWAN (X3)

Analisis deskriptif tentang variabel ini didasarkan pada instrumen hubungan tata kerja yang terdiri dari 10 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 40, sedangkan skor minimal ideal sebesar 10. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 25, range ideal (RI) sebesar 30, deviasi standar ideal sebesar 5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 10.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus yang terdahulu diperoleh hasil yang dapat dibuat kriteria analisis sebagai berikut:

Tabel 48
Kriteria Analisis Deskriptif
Variabel Hubungan Tata Kerja (X2)

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 29	Tinggi
2.	20 - 29	Cukup
3.	Kurang dari 20	Rendah

Sumber: Instrumen Hubungan Tata Kerja 1-10

Penelitian tentang hubungan tata kerja ini mengungkap unsur frekuensi dan intensitas hubungan atasan dengan bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang meliputi ketepatan penentuan pejabat sebagai bawahan, cara pemberian tugas, keterbukaan menerima input dan pendapat bawahan, serta perhatian terhadap masalah bawahan. Selain itu hubungan tata kerja juga diungkap unsur frekuensi dan

intensitas hubungan dengan sesama pegawai yang didalamnya menyangkut unsur keserasian hubungan antar pegawai, kerjasama, rasa solidaritas sesama pegawai.

Berdasarkan instrumen dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 49
Hasil Analisis Deskriptif
Variabel Hubungan Tata Kerja (X2)

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	4	5,5%
2.	CUKUP	65	89,0%
3.	TINGGI	4	5,5%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Hubungan Tata Kerja Item No. 1 - 10 diolah

Berdasarkan hasil analisis data di atas dapat dijelaskan bahwa hubungan tata kerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang paling dominan tergolong cukup sebesar 89%, pegawai yang memiliki hubungan tata kerja yang rendah hanya 5,5%, sedangkan yang memiliki hubungan tata kerja yang tinggi sebesar 5,5%. Hal ini mengandung pengertian hubungan tata kerja yang menyangkut masalah frekuensi dan intensitas hubungan antara atasan dengan bawahan serta hubungan sesama pegawai memiliki kecenderungan yang cukup. Apabila dicermati lebih jauh hubungan yang menyangkut penentuan jabatan, cara pemberian tugas, frekuensi dialog, menerima input dan pendapat bawahan, serta perhatian atasan terhadap masalah bawahan memiliki kecenderungan cukup. Sedangkan hubungan antar sesama pegawai yang meliputi keserasian hubungan, kerjasama antar pegawai, rasa solidaritas memiliki kecenderungan yang cukup pula.

Hal ini akan lebih jelas apabila diperhatikan sajian hasil analisis setiap indikator sebagai berikut:

a. Deskripsi Indikator Hubungan Atasan dengan Bawahan Pegawai SETWAN

Indikator frekuensi dan intensitas hubungan atasan bawahan dalam variabel hubungan tata kerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 6 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 24, sedangkan skor minimal ideal sebesar 6. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 15, range ideal (RI) sebesar 18, deviasi standar ideal sebesar 3, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 6.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 50
Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Hubungan tAtasan Dengan Bawahan

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 17	Tinggi
2.	12 - 17	Cukup
3.	Kurang dari 12	Rendah

Sumber: Data Instrumen Hubungan Tata Kerja Item No. 1 - 5 diolah

Penelitian tentang hubungan atasan dengan bawahan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria penentuan jabatan, cara pemberian tugas, frekuensi dialog, menerima input dan pendapat bawahan, serta perhatian atasan terhadap masalah bawahan.

Berdasarkan analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 51
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Hubungan
Atasan dengan Bawahan

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	39	53,4%
2.	CUKUP	30	41,1%
3.	TINGGI	4	5,5%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Hubungan Tata Kerja Item No. 1 - 5 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa hubungan antara bawahan dengan atasan pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur yang penentuan jabatan, cara pemberian tugas, frekuensi dialog, menerima input dan pendapat bawahan, serta perhatian atasan terhadap masalah bawahan termasuk dalam kategori rendah sebesar 53,4%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 41,1%, dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 5,5%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan rendah sampai dengan cukup. Hal ini merupakan gambaran

keadaan yang perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

b. Deskripsi Indikator Hubungan Sesama Pegawai SETWAN

Indikator hubungan sesama pegawai terhadap pekerjaan dalam variabel hubungan tata kerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 4 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 16, sedangkan skor minimal ideal sebesar 4. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 10, range ideal (RI) sebesar 12, deviasi standar ideal sebesar 2, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 4.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 52
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Hubungan Sesama
Pegawai

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 11	Tinggi
2.	8 - 11	Cukup
3.	Kurang dari 8	Rendah

Sumber: Data Instrumen Hubungan Tata Kerja Item No. 6 - 10 diolah

Penelitian tentang indikator hubungan sesama pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria keserasian hubungan, frekuensi kerjasama sesama pegawai, rasa solidaritas, dan frekuensi kerjasama dalam memecahkan masalah.

Berdasarkan analisis menggunakan dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 53
Hasil Analisis Deskriptif
Indikator Hubungan Sesama Pegawai

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	2	2,7%
2.	CUKUP	42	57,5%
3.	TINGGI	29	39,7%
Total		73	100,0%

Sumber: Data Instrumen Hubungan Tata Kerja Item No. 6 - 10 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa harapan dalam pekerjaan pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur kriteria keserasian hubungan, frekuensi kerjasama sesama pegawai, rasa solidaritas, dan frekuensi kerjasama dalam memecahkan masalah yang termasuk dalam kategori rendah sebesar 2,7%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 57,5% dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 39,7%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan sesama pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan merata cukup sampai

dengan tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Secara keseluruhan apabila dilihat dari hasil deskripsi indikator hubungan antara atasan dengan bawahan berada pada kategori rendah dan hubungan sesama pegawai berada pada kategori cukup sampai tinggi, maka dapat disimpulkan variabel hubungan tata kerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah sebagian besar berada pada kategori cukup.

4. Deskripsi Variabel Komunikasi SETWAN (X3)

Analisis deskriptif tentang variabel ini didasarkan pada instrumen komunikasi yang terdiri dari 10 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 40, sedangkan skor minimal ideal sebesar 10. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 25, range ideal (RI) sebesar 30, deviasi standar ideal sebesar 5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 10.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif variabel komunikasi sebagai berikut:

Tabel 54
Kreteria Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi X3

No	Kreteria	Kualitas
1.	Lebih dari 29	Tinggi
2.	20 - 29	Cukup
3.	Kurang dari 20	Rendah

Sumber: Instrumen Komunikasi Item No. 1-10

Variabel komunikasi ini diungkap dengan mengkaji indikator komunikasi vertikal yang meliputi frekuensi pertemuan antara atasan dengan bawahan, keterbukaan untuk konsultasi, keterbukaan dalam menerima input, komunikasi perorangan dengan bawahan. Selain itu variabel ini juga diungkap dengan indikator komunikasi horisontal yang meliputi frekuensi pertemuan sesama bawahan, keterbukaan dalam menjalankan tugas, frekuensi mendiskusikan pekerjaan, frekuensi kerja team, frekuensi tukar menukar pengalaman dalam pekerjaan. Hasil analisis data adalah sebagai berikut:

Tabel 55
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi (X3)

No	Kreteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	1	1,4%
2.	CUKUP	64	87,7%
3.	TINGGI	8	10,9%
Total		73	100,0%

Sumber: Instrumen Komunikasi Item No. 1-10 diolah

Berdasarkan hasil analisis data di atas dapat dijelaskan bahwa komunikasi pegawai Sekretariat DPRD Jateng dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang tergolong rendah hanya 1,4%, pegawai yang memiliki komunikasi yang cukup sebesar 87,7%, sedangkan yang memiliki komunikasi yang tinggi sebesar 10,9%. Hal

ini mengandung pengertian komunikasi yang menyangkut masalah komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal sesama pegawai memiliki kecenderungan yang cukup. Apabila dicermati lebih jauh hubungan yang menyangkut penentuan jabatan, cara pemberian tugas, frekuensi dialog, menerima input dan pendapat bawahan, serta perhatian atasan terhadap masalah bawahan memiliki kecenderungan cukup. Sedangkan hubungan antar sesama pegawai yang meliputi keserasian hubungan, kerjasama antar pegawai, rasa solidaritas memiliki kecenderungan yang cukup pula.

Hal ini apabila dicermati dengan mendasarkan hasil analisis deskriptif setiap indikator adalah sebagai berikut:

a. Deskripsi Indikator Komunikasi Vertikal Pegawai SETWAN

Indikator komunikasi vertikal dalam variabel komunikasi diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 5 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 20, sedangkan skor minimal ideal sebesar 5. Dengan mengacu rumus perhitungan mean ideal sebesar 12,5, range ideal (RI) sebesar 15, deviasi standar ideal sebesar 2,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 5.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 56
Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Vertikal

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 14	Tinggi
2.	10 - 14	Cukup
3.	Kurang dari 10	Rendah

Sumber: Instrumen Komunikasi Item No. 1-5 diolah

Penelitian tentang komunikasi vertikal pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria frekuensi pertemuan, perhatian terhadap permasalahan bawahan, keterbukaan dalam konsultasi, keterbukaan menerima input, keterbukaan konsultasi, keterbukaan dalam diskusi pada bagian berikut:

Tabel 57
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Vertikal

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	44	60,3%
2.	CUKUP	27	37%
3.	TINGGI	2	2,7%
Total		73	100,0%

Sumber: Instrumen Komunikasi Item No. 1-5 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diinterpretasikan, bahwa komunikasi vertikal pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur frekuensi pertemuan, perhatian terhadap permasalahan bawahan, keterbukaan dalam konsultasi, keterbukaan menerima input, keterbukaan konsultasi, keterbukaan dalam diskusi termasuk dalam kategori rendah sebesar 60,3%, termasuk dalam kategori cukup sebesar 37%, dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 2,7%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan rendah sampai dengan cukup. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

b. Deskripsi Indikator Komunikasi Horisontal Pegawai SETWAN

Indikator komunikasi horisontal pegawai terhadap pekerjaan dalam variabel hubungan tata kerja diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 5 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 20, sedangkan skor minimal ideal sebesar 5. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 12,5, range ideal (RI) sebesar 15, deviasi standar ideal sebesar 2,5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 5.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif indikator ini sebagai berikut:

Tabel 58
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Horisontal

No	Kreteria	Kualitas
1.	Lebih dari 14	Tinggi
2.	10 - 14	Cukup
3.	Kurang dari 10	Rendah

Sumber: Instrumen Komunikasi Item No. 6-10 diolah

Penelitian tentang indikator komunikasi horisontal pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria frekuensi pertemuan sesama bawahan, keterbukaan penyelesaian tugas, frekuensi mendiskusikan pekerjaan, frekuensi kerja tim, dan frekuensi tukar pengalaman pekerjaan.

Berdasarkan proses analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 59
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Komunikasi Horisontal

No	Kreteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	1	1,4%
2.	CUKUP	39	53,4%
3.	TINGGI	33	45,2%
Total		73	100,0%

Sumber: Instrumen Komunikasi Item No. 6-10 diolah

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa indikator komunikasi horisontal pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur kriteria frekuensi pertemuan sesama bawahan, keterbukaan penyelesaian tugas, frekuensi mendiskusikan pekerjaan, frekuensi kerja tim, dan frekuensi tukar pengalaman pekerjaan yang sebagian besar termasuk dalam kategori cukup sebesar

53,4% dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 45,2%, sedangkan yang paling sedikit berada pada kategori rendah sebesar 1,4%.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi horisontal pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sampai dengan tinggi.

Mengacu pada hasil deskripsi data indikator komunikasi vertikal yang cenderung pada kategori rendah dan komunikasi horisontal berada pada kategori cukup sampai tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi pegawai sekretariat DPRD Jawa Tengah sebagian besar berada pada kategori cukup. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

5. Deskripsi Variabel Kepemimpinan SETWAN (X4)

Analisis deskriptif tentang variabel ini didasarkan pada instrumen komunikasi yang terdiri dari 10 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 40, sedangkan skor minimal ideal sebesar 10. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 25, range ideal (RI) sebesar 30, deviasi standar ideal sebesar 5, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 10.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dibuat kriteria analisis deskriptif variabel komunikasi sebagai berikut:

Tabel 60
Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X4)

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 29	Tinggi
2.	20 - 29	Cukup
3.	Kurang dari 20	Rendah

Sumber: Instrumen Kepemimpinan Item No. 1-10

Variabel kepemimpinan ini diungkap dengan mengkaji indikator kemampuan dan perhatian terhadap tugas serta perhatian terhadap bawahan.

Berdasarkan instrumen dan data yang dikumpulkan dari sampel penelitian dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 61
Kriteria Analisis Deskriptif Variabel X4

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	1	1,4%
2.	CUKUP	64	87,7%
3.	TINGGI	8	10,9%
Total		73	100,0%

Sumber: Instrumen Kepemimpinan Item No. 1-10

Berdasarkan hasil analisis data di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan pegawai Sekretariat DPRD Jateng dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagian besar berada pada kategori cukup sebesar 87,7%, dan yang tergolong rendah hanya 1,4%. Hal ini mengandung pengertian kepemimpinan yang menyangkut

masalah kemampuan dan perhatian terhadap pekerjaan serta perhatian terhadap bawahan memiliki kecenderungan yang cukup.

Hal ini akan lebih jelas apabila diperhatikan sajian hasil analisis setiap indikator sebagai berikut:

a. Deskripsi Indikator Kemampuan dan Perhatian Terhadap Tugas SETWAN

Indikator kemampuan dan perhatian terhadap tugas dalam variabel kepemimpinan diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 6 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 24, sedangkan skor minimal ideal sebesar 6. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 15, range ideal (RI) sebesar 18, deviasi standar ideal sebesar 3, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 6.

Atas dasar hasil perhitungan dibuat kriteria analisis sebagai berikut:

Tabel 62
Kreteria Analisis Deskriptif Indikator Kemampuan Perhatian Terhadap Tugas

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 17	Tinggi
2.	12 - 17	Cukup
3.	Kurang dari 12	Rendah

Sumber: Instrumen Kepemimpinan Item No. 1-6

Penelitian tentang hubungan atasan dengan bawahan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria pemahaman terhadap tugas, perhatian terhadap kebutuhan pekerjaan, kemampuan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan memberikan penjelasan.

Memperhatikan kriteria analisis dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 63
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Kemampuan dan Perhatian Terhadap Tugas

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	0	0%
2.	CUKUP	61	83,6%
3.	TINGGI	12	16,4%
Total		73	100,0%

Sumber: Instrumen Kepemimpinan Item No. 1-6

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa hubungan antara bawahan dengan atasan pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur pemahaman terhadap tugas, perhatian terhadap kebutuhan pekerjaan, kemampuan dalam mengambil keputusan, dan kemampuan memberikan penjelasan yang termasuk dalam kategori rendah sebesar 0%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 83,6%, dan yang memiliki kedisiplinan tinggi sebesar 16,4%.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sampai dengan tinggi. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang positif mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dalam suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

b. Deskripsi Indikator Perhatian Terhadap Bawahan Pegawai SETWAN

Indikator perhatian terhadap bawahan dalam variabel kepemimpinan diungkap dengan instrumen penelitian terdiri dari 4 item yang masing-masing memiliki 4 option (alternatif jawaban) dengan pemberian skor setiap jawaban yang terendah 1 dan tertinggi skor 4. Mengacu pada konsep instrumen penelitian ini, maka diperoleh skor maksimal ideal (jumlah item dikalikan dengan pemberian skor tertinggi setiap item) sebesar 16, sedangkan skor minimal ideal sebesar 4. Dengan mengacu rumus perhitungan sebelumnya dapat dihitung mean ideal sebesar 10, range ideal (RI) sebesar 12, deviasi standar ideal sebesar 2, sedangkan satuan unit deviasi sebesar 4.

Berdasarkan hasil perhitungan dibuat kriteria analisis sebagai berikut:

Tabel 64
Kriteria Analisis Deskriptif Indikator Perhatian Terhadap Bawahan

No	Kriteria	Kualitas
1.	Lebih dari 11	Tinggi
2.	8 - 11	Cukup
3.	Kurang dari 8	Rendah

Sumber: Instrumen Kepemimpinan Item No. 7-10

Penelitian tentang indikator perhatian terhadap bawahan Sekretariat DPRD Jawa Tengah difokuskan pada sub indikator- sub indikator yang sudah disusun dalam kisi-kisi dan dapat diukur dari kriteria komitmen untuk memperjuangkan nasib bawahan, frekuensi memberikan motivasi, frekuensi memberikan pujian, kemampuan berlaku adil. Berdasarkan proses analisis dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 65
Hasil Analisis Deskriptif Indikator Perhatian Terhadap Bawahan

No	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
1.	RENDAH	43	58,9%
2.	CUKUP	28	38,4%
3.	TINGGI	2	2,7%
Total		73	100,0%

Sumber: Instrumen Kepemimpinan Item No. 7-10

Mengacu tabel hasil analisis dapat diterjemahkan, bahwa harapan dalam pekerjaan pegawai Sekretariat DPRD Jateng yang meliputi unsur kriteria komitmen untuk memperjuangkan nasib bawahan, frekuensi memberikan motivasi, frekuensi memberikan pujian, kemampuan berlaku adil sebagian besar termasuk dalam kategori rendah sebesar 58,9%, yang termasuk dalam kategori cukup sebesar 38,4% dan yang memiliki kategori tinggi sebesar 2,7%.

Gambaran hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan sesama pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan merata rendah sampai dengan cukup.

Berdasarkan deskripsi data tentang indikator perhatian pada tugas berada pada kategori cukup sampai tinggi, sedangkan perhatian terhadap bawahan masih dominan berada pada tingkat rendah hasil. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan sebagian besar berada pada kategori cukup. Hal ini merupakan gambaran keadaan yang perlu dicermati dalam penentuan kebijakan suatu organisasi untuk mendapatkan produktivitas kerja yang tinggi.

C. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini dalam proses analisis yang dilakukan dengan menggunakan analisis statistik tau – Kendall yang melibatkan satu variabel Y dan empat variabel X. Maka proses pengujian hipotesis yang dilakukan dengan membagi dua tahapan yaitu tahap awal dilakukan pengujian hipotesis minor. Pengujian hipotesis minor yaitu pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh secara sendiri-sendiri setiap variabel. Tahap berikutnya yaitu pengujian hipotesis mayor ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel yang diteliti. Adapun langkah pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

2. Pengujian Hipotesis Minor

Pengujian hipotesis minor yang digunakan adalah dengan menggunakan hasil analisis Y Kendall parsial. Namun karena jumlah responden yang cukup besar, maka pengujian signifikansi harus dilakukan perhitungan nilai Z. Adapun ringkasan hasil analisis Y Kendall parsial adalah sebagai berikut:

Tabel 66
Ringkasan Hasil Analisis Y Kendall

No	Variabel	Koefisien Y	Sign.	r parsial	Sign.
1.	(YX1) X2X3X4	0,232	0,000	0,351	0,00
2.	(YX2) X1X3X4	0,211	0,000	0,232	0,00
3.	(YX3) X1X2X4	0,196	0,000	0,202	0,00
4.	(YX4) X1X2X3	0,189	0,000	0,201	0,00

Sumber: Hasil Analisis Y Kendall's

a. Pengujian Hipotesis Minor Pertama

Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel X1 terhadap Y. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah". Sedangkan hipotesis yang dapat diuji secara statistik hanyalah hipotesis nihil, oleh karena itu hipotesis penelitian ini diubah menjadi hipotesis nihil yang berbunyi "Tidak ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah".

Hasil analisis statistik yang diperoleh adalah koefisien Y Kendall dengan jumlah responden 73 orang, sedangkan tabel harga kritik Y hanya tersedia untuk sampel kecil maksimal 25 responden. Oleh karena itu koefisien Y harus ditransformasi menjadi nilai Z, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Z = \frac{Y(YX1). X2X3X4}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}$$

Berdasarkan rumus ini dapat dihitung nilai Z untuk Y_{YX1} parsial adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{0,232}{\sqrt{\frac{2(2 \cdot 73 + 5)}{9 \cdot 73(73 - 1)}}} = \frac{0,232}{\sqrt{\frac{302}{47304}}} = \frac{0,232}{0,079401427} = 2,9035$$

Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,9035$ lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis nihil yang berbunyi "Tidak ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **ditolak**, sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**.

1. Pengujian Hipotesis Minor Kedua

Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel X_2 terhadap Y . Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah". Sedangkan hipotesis yang dapat diuji secara statistik hanyalah hipotesis nihil, oleh karena itu hipotesis penelitian ini

diubah menjadi hipotesis nihil yang berbunyi "Tidak ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah".

Hasil analisis statistik yang diperoleh adalah koefisien γ Kendall dengan jumlah responden 73 orang, sedangkan tabel harga kritik γ hanya tersedia untuk sampel kecil maksimal 25 responden. Oleh karena itu koefisien γ harus ditransformasi menjadi nilai Z , dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Z = \frac{\gamma (YX^2) \cdot X_1 X_3 X_4}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Berdasarkan rumus ini dapat dihitung nilai Z untuk γ YX^2 parsial adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{0,211}{\sqrt{\frac{2(2 \cdot 73 + 5)}{9 \cdot 73(73 - 1)}}} = \frac{0,211}{\sqrt{\frac{302}{47304}}} = \frac{0,211}{0,079401427} = 2,6407$$

Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,6407$ lebih besar Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis nihil yang berbunyi "Tidak ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **ditolak**, sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi

“Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, diterima.

2. Pengujian Hipotesis Minor Ketiga

Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel X3 terhadap Y. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara komunikasi tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. Sedangkan hipotesis yang dapat diuji secara statistik hanyalah hipotesis nihil, oleh karena itu hipotesis penelitian ini diubah menjadi hipotesis nihil yang berbunyi “Tidak ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”.

Hasil analisis statistik yang diperoleh adalah koefisien Y Kendall dengan jumlah responden 73 orang, sedangkan tabel harga kritik Y hanya tersedia untuk sampel kecil maksimal 25 responden. Oleh karena itu koefisien Y harus ditransformasi menjadi nilai Z, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Z = \frac{Y(YX1) \cdot X2X3X4}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}$$

Berdasarkan rumus ini dapat dihitung nilai Z untuk Y YX3 parsial adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{0,196}{\sqrt{\frac{2(2.73 + 5)}{9.73(73 - 1)}}} = \frac{0,196}{\sqrt{\frac{302}{47304}}} = \frac{0,196}{0,079401427} = 2,4531$$

Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,4531$ lebih besar dari $Z_{\text{tabel}} = 1,96$ yang berarti signifikan. Maka hipotesis nihil yang berbunyi “Tidak ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **ditolak**, sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis Minor Keempat

Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel X4 terhadap Y. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. Sedangkan hipotesis yang dapat diuji secara statistik hanyalah hipotesis nihil, oleh karena itu hipotesis penelitian ini diubah menjadi hipotesis nihil yang berbunyi “Tidak ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”.

Hasil analisis statistik yang diperoleh adalah koefisien γ Kendall dengan jumlah responden 73 orang, sedangkan tabel harga kritik γ hanya tersedia untuk sampel kecil maksimal 25 responden. Oleh karena itu koefisien γ harus ditransformasi menjadi nilai Z , dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Z = \frac{\gamma (YX1) \cdot X2X3X4}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Berdasarkan rumus ini dapat dihitung nilai Z untuk γ $YX4$ parsial adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{0,189}{\sqrt{\frac{2(2 \cdot 73 + 5)}{9 \cdot 73(73 - 1)}}} = \frac{0,189}{\sqrt{\frac{302}{47304}}} = \frac{0,189}{0,079401427} = 2,3803$$

Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,9035$ lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis nihil yang berbunyi "Tidak ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **ditolak**, sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis Mayor

Dalam penelitian ini hipotesis mayor yang diajukan adalah hipotesis alternatif (hipotesis kerja) yang berbunyi “Ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah”. Karena hipotesis yang diajukan adalah hipotesis kerja, sedangkan hipotesis yang dapat diuji secara statistik adalah hipotesis nihil (H_0), maka hipotesis kerja ini diubah menjadi hipotesis nihil yang berbunyi ” Tidak ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah”. Untuk menguji hipotesis ini perlu disajikan ringkasan hasil analisis data sebagai berikut:

Tabel 67
Ringkasan Hasil Analisis Kendall's W

No.	Jenis Analisis	Koefisien	Signifikansi
1.	Kendall's W	0,829	0,0000
2.	Chi-Square	24,671	0,0000
3.	Df (Derajat kebebasan)	4	-

Sumber: Hasil Analisis Data Kendall'w

Berdasarkan ringkasan hasil analisis tersebut dapat dilakukan pengujian signifikansi hasil perhitungan yang kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis mayor. Karena jumlah individu yang diteliti cukup besar (N besar), maka pengujian koefisien Konkordasi Kendall dilakukan dengan menguji nilai χ^2 (Chi-Square).

Hasil analisis menunjukkan koefisien χ^2 sebesar 24,671 dengan derajat kebebasan 4, apabila diuji dengan tabel harga kritik χ^2 dengan db. 4 dengan taraf kepercayaan diperoleh harga kritik 9,49. Hasil perhitungan $\chi^2 = 24,671$ lebih besar dari harga tabel $\chi^2 = 9,49$ yang berarti **signifikan**. Dengan demikian hipotesis nihil (H_0) yang berbunyi “Tidak ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **ditolak**. Sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi menunjukkan koefisien determinasi (R^2) 0,962, yang berarti sumbangan bersama variabel X_1, X_2, X_3, X_4 terhadap Y sebesar 96,2%.

D. Analisis Kualitatif

Hasil analisis ini mendasarkan pada hasil wawancara terhadap sumber informasi yang dapat dipercaya berkaitan dengan masalah penelitian ini. Hasil analisis ini lebih menitik bertakan pada aspek yang dirasakan perlu digali datanya demi kesempurnaan hasil penelitian dalam penulisan tesis ini. Adapun hasil analisis ini adalah sebagai berikut:

a. Kinerja

Kinerja anggota pegawai sekretariat DPRD propinsi Jawa Tengah dari hasil wawancara memang ada keragaman mulai yang memiliki kinerja tinggi sampai yang memiliki kinerja rendah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kepada anggota DPRD yang intinya menyatakan sebagai berikut:

WYN. menyatakan” Ya, masalah kinerja ini memang masalah yang tidak sederhana. Masalah ini memang menyangkut banyak aspek yang ada pada diri setiap anggota. Hal ini mencakup masalah pribadi bawaan mereka, pendidikan yang mereka miliki, aspek lingkungan sosial, lingkungan fisik, imbalan, motivasi, dan faktor sosial lainnya.”

Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pegawai lain lain MNTRG yang menyatakan” masalah tingkat pendidikan saya kira masalah yang sangat penting dalam menentukan bagaimana seorang pegawai Sekretariat DPRD dapat berinteraksi secara bebas dengan atasan, teman sesama pegawai . Bahkan menurut pengamatan saya memang mereka yang tingkat pendidikan rendah cenderung kurang komunikatif karena rasa minder mungkin, kurang mampu melakukan analisis secara cermat terhadap tugas dan tanggung jawab.

Selanjutnya SPY menyatakan yang tergolong memiliki kinerja yang rendah “ wah, gimana saya bisa kerja tenang dan baik? kalau di sini saya

pikirannya mikir kebutuhan yang ada di rumah. Gaji saya itu kurang pak! ya makanya saya juga harus berusaha mencari objek di luar.”

Informasi yang hampir sejenis berasal dari MCY ”Sekarang saya kerja ya seadanya saja, dulu saya berusaha kerja yang baik, tapi gimana kerja rajin dengan yang tidak, ya perhatiannya juga tak ada bedanya. Ya lebih baik seperti ini sajalah. Saya lebih baik cari tambahan di luar.”

Berbeda dengan pengakuan pegawai yang bernama SHT yang menyatakan “Wah pak saya ini kerja kadang tidak mengenal waktu , apalagi kalau sudah menjelang pengesahan anggaran, kadang malah lembur sampai pagi. Ya kalau di kantor ini memang ada bagian yang pekerjaan padat, tapi ada juga yang banyak longgarnya. Kinerja yang berbeda ini memang banyak faktor yaitu jenis dan bidang pekerjaan, motivasi orang yang berbeda dalam menyelesaikan tanggung jawab, dan ya penghasilan ini juga sangat penting”. Hal ini didukung oleh beberapa sumber (JND, SKR, SPY)

Informasi lain yang berasal dari NR H. yang menyatakan” Kami bekerja di sini ya nunggu perintah saja, karena sering kita melakukan sesuatu yang

sesuai dengan pekerjaan rutin kadang salah, Ya... daripada salah ya lebih baik perintah.”

SKN menyatakan hal yang lain “Kadang kami ini merasa tidak diperhatikan, karena sibuknya atasan atasan kita untuk tugas mereka sendiri, kami mau konsultasi atau mengajukan usul itu takut kalau salah, ya paling kami hanya saling berbincang sesama teman tentang nasib kita.” Hal ini distujui oleh BBR HN, BSK, LMS, IYK.

Dari hasil wawancara beberapa pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah dapat diambil intinya bahwa kinerja pegawai sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah memang berbeda ada yang memiliki kinerja yang tinggi ada yang memiliki kinerja yang rendah. Kinerja ini dipengaruhi oleh banyak faktor seperti pendidikan, komunikasi, motivasi, penghasilan, dan hubungan tata kerja.

Hasil wawancara lain yang dapat menjadi pendukung temuan sebelumnya adalah:

Menurut WM. “ Memang kalau masalah teori yang muluk-muluk saya ini tidak paham tetapi kalau masalah penerapan di lapangan saya menggunakan pengalaman yang telah saya miliki. Ya, ini tentunya kami akan menyerahkan masalah yang berkaitan dengan teori pada merek-mereka yang sarjana dan yang S2”

Informan ini merupakan sumber informasi yang memiliki basis pendidikan SLTP.

Wawancara terhadap A.T. Try mendapat informasi yang intinya mengatakan:

“Ya, Begini lah Pak. Mengapa dibikin susah-susah. Yang penting saya bekerja sesuai dengan yang saya mampu. Apalagi teman-teman nyatanya seperti itu ya sama, bahkan ada yang rajin dan vokal malah sering disalahkan”.

Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa informan ini dapat memberikan gambaran bahwa pegawai Sekretariat DPRD yang memiliki basis pendidikan yang rendah mereka cenderung memiliki kinerja yang rendah. Hal ini lebih disebabkan hubungan tata kerja dan penghargaan serta harapan terhadap pekerjaan yang rendah.

E. Diskusi

Kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah yang diukur dengan indikator kedisiplinan, kemampuan menyusun rencana, evaluasi dan laporan, kerjasama, serta kinerja sesuai dengan bidang kewenangan memiliki kecenderungan cukup sebesar 84,9%. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah berada pada tingkat cukup.

Apabila dicermati lebih mendalam tentang kinerja dapat diperhatikan kecenderungan setiap indikator kedisiplinan; kemampuan menyusun rencana,

evaluasi, dan laporan; kerjasama; dan kinerja dalam bidang kewenangan. Hasil analisis sebagai berikut.

Kedisiplinan pegawai sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan tinggi sebesar 64,4%, sedangkan yang memiliki kedisiplinan cukup sebesar 39,9%, dan yang memiliki kecenderungan rendah sebesar 2,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa ketepatan waktu datang, ketepatan waktu pulang, ketaatan, keterlibatan dalam menertibkan ruang kerja, dan penertiban personal memiliki kecenderungan tinggi.

Indikator kemampuan membuat rencana, melakukan evaluasi, dan membuat laporan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah memiliki kecenderungan rendah sebesar tinggi, sebesar 1,4%, termasuk kategori cukup sebesar 28,8%, dan kecenderungan rendah sebesar 69,9%. Hal ini dapat diartikan kemampuan menyusun rencana, melakukan evaluasi dan menyusun laporan sebagian pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah memiliki kecenderungan rendah.

Indikator kerjasama dalam indikator ini diukur dari kerjasama sesama pegawai dalam satu bidang dan penelitian ini ditemukan kerjasama sesama pegawai dengan bidang lain ditemukan kerjasama kategori tinggi sebesar 72,6%, kerjasama pada kategori cukup sebesar 27,4%, pada kategori rendah sebesar 0%. Hal ini mengandung pengertian bahwa pegawai Sekretariat DPRD Jateng memiliki kerjasama yang tinggi.

Motivasi pegawai Sekretariat DPRD Jateng dalam penelitian ini ditemukan memiliki rendah sebesar 2,7%, yang memiliki motivasi cukup sebesar 87,7%, dan yang memiliki motivasi rendah sebesar 9,6%. Hasil ini dapat ditafsirkan bahwa dorongan

untuk menjalankan tugas, dorongan mengajukan usul, dorongan untuk memecahkan masalah, harapan untuk Sekretariat DPRD Jateng cenderung pada tingkat cukup.

Variabel hubungan tata kerja pegawai sekretariat DPRD Jateng menunjukkan tingkat hubungan yang tinggi sebesar 5,5%, yang memiliki hubungan tata kerja yang cukup sebesar 89%, dan yang memiliki hubungan tata kerja rendah sebesar 5,5%. Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan, serta sesama pegawai memiliki kecenderungan yang rendah. Namun apabila diperhatikan setiap indikator terlihat bahwa hubungan atasan dengan bawahan memiliki kecenderungan rendah dengan 53,4%. Sedangkan hubungan sesama pegawai memiliki kecenderungan cukup hingga tinggi.

Komunikasi pegawai sekretariat DPRD Jateng ditemukan memiliki tingkat rendah sebesar 1,4%, sedangkan yang memiliki tingkat komunikasi cukup sebesar 53,4%, dan yang memiliki kecenderungan tinggi sebesar 45,2%. Apabila diperhatikan setiap indikator komunikasi horisontal cenderung pada kategori cukup sebesar 53,%, sedangkan komunikasi vertikal cenderung pada kategori rendah sebesar 60,3%.

Kepemimpinan pegawai sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan tinggi sebesar 10,9%, yang memiliki kecenderungan kepemimpinan cukup sebesar 87,7%, dan yang memiliki kecenderungan kepemimpinan rendah sebesar 1,4%. Sedangkan kecenderungan setiap indikator diperoleh hasil kemampuan dan perhatian

terhadap tugas pada tingkat cukup sebesar 83,6%, sedangkan perhatian terhadap bawahan cenderung pada kategori rendah sebesar 58,9%.

Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel X1 terhadap Y. Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,9035$ lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi diperoleh korelasi parsial sebesar 0,351 yang berarti memiliki koefisien determinasi sebesar 35,1%. Hal ini variabel motivasi memberikan sumbangan sebesar 35,1% terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng.

Pengujian hipotesis minor kedua yaitu pengaruh variabel X2 terhadap Y. Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,6407$ lebih besar Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi parsial sebesar 0,242 yang berarti koefisien determinasi X2 sebesar 24,2%. Hal ini mengandung pengertian bahwa variabel hubungan tata kerja memberikan sumbangan dalam pembentukan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng.

Pengujian hipotesis minor ketiga yaitu pengaruh variabel X3 terhadap Y. Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,4531$ lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **diterima**. Kalau diperhatikan koefisien korelasi parsial hasil analisis regresi variabel X3 sebesar 0,202 yang berarti koefisien determinasi sebesar 20,2%. Hal ini mengandung pengertian variabel hubungan tata kerja memberikan sumbangan sebesar 20,2% dalam pembentukan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng.

Pengujian hipotesis minor keempat yaitu pengaruh variabel X4 terhadap Y. Dari hasil perhitungan Z yang diperoleh diuji dengan nilai Z dengan taraf kepercayaan 95% sebesar 1,96. Hasil perhitungan $Z = 2,9035$ lebih besar dari Z tabel = 1,96 yang berarti signifikan. Maka hipotesis nihil yang berbunyi “Tidak ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **ditolak**, sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, **diterima**. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi parsial sebesar 0,201 yang berarti koefisien determinasi sebesar 20,1%. Hal ini mengandung pengertian bahwa variabel kepemimpinan memberikan sumbangan 20,1% dalam pembentukan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jateng.

Hasil analisis pengaruh variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan koefisien χ^2 sebesar 24,671 dengan derajat kebebasan 4, apabila diuji dengan tabel harga kritik χ^2 dengan db. 4 dengan taraf kepercayaan diperoleh harga kritik 9,49. Hasil perhitungan $\chi^2 = 24,671$ lebih besar harga tabel $\chi^2 = 9,49$ yang berarti **signifikan**. Dengan demikian hipotesis nihil (H_0) yang berbunyi "Tidak ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah", **ditolak**. Sedangkan hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah memiliki kinerja pada kategori cukup sebesar 84,9%.
2. Kedisiplinan pegawai sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan tinggi sebesar 64,4%, sedangkan yang memiliki kedisiplinan cukup sebesar 39,9%, dan yang memiliki kecenderungan rendah sebesar 2,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa ketepatan waktu datang, ketepatan waktu pulang, ketaatan, keterlibatan dalam menertibkan ruang kerja, dan penertiban personal memiliki berada pada kategori baik atau tinggi.
3. Indikator kemampuan membuat rencana , melakukan evaluasi, dan membuat laporan pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah dimpulkan berda pada kategori rendah sebesar 69,9%.
4. Indikator kerjasama yang diukur dengan kerjasama sesama pegawai dalam satu bidan diperoleh hasil kerjasama sesama pegawai dengan bidang lain ditemukan kerjasama kategori tinggi sebesar 72,6%.
5. Motivasi Pegawai Sekretariat DPRD Jateng dalam penelitian ini ditemukan memiliki tingkat cukup sebesar 87,7%. Hasil ini dapat ditafsirkan bahwa dorongan untuk menjalankan tugas, dorongan mengajukan usul, dorongan

untuk memecahkan masalah, harapan untuk Sekretariat DPRD Jateng cenderung pada tingkat cukup.

6. Penelitian tentang variabel hubungan tata kerja pegawai sekretariat DPRD Jateng diperoleh hasil sebesar 89% berada pada kategori cukup baik.. Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan, serta sesama pegawai memiliki kecenderungan yang rendah. Namun apabila diperhatikan setiap indikator terlihat bahwa hubungan atasan dengan bawahan memiliki kecenderungan rendah dengan 53,4%. Sedangkan hubungan sesama pegawai memiliki kecenderungan cukup hingga tinggi.
7. Komunikasi pegawai pegawai sekretariat DPRD Jateng ditemukan 53,4% berada pada kategori cukup baik, dan yang memiliki kecenderungan tinggi sebesar 45,2%, sebesar 1,4% memiliki tingkat komunikasi kurang baik. Apabila diperhatikan setiap indikator komunikasi horisontal cenderung pada kategori cukup baik sebesar 53,%, sedangkan komunikasi vertikal cenderung pada kategori rendah sebesar 60,3%.
8. Kepemimpinan pegawai sekretariat DPRD Jateng memiliki kecenderungan cukup sebesar 87,7%. Sedangkan kecenderungan setiap indikator diperoleh hasil kemampuan dan perhatian terhadap tuigas pada tingkat cukup sebesar 83,6%, sedangkan perhatian terhadap bawahan cenderung pada kategori rendah sebesar 58,9%.

9. Hasil analisis pengaruh variabel motivasi, hubungan tata kerja, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan koefisien χ^2 signifikan. Dengan demikian hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi pegawai, hubungan tata kerja, komunikasi, kepemimpinan dengan kinerja pegawai Setwan DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**.
10. Pengujian hipotesis minor pertama yaitu pengaruh variabel X1 terhadap Y. Hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi diperoleh korelasi parsial sebesar 0,351 yang berarti memiliki koefisien determinasi sebesar 35,1%.
11. Pengujian hipotesis minor kedua yaitu pengaruh variabel hubungan tata kerja terhadap kinerja (Y). Hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Sedangkan hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi parsial sebesar 0,242 yang berarti koefisien determinasi hubungan tata kerja sebesar 24,2%.
12. Pengujian hipotesis minor ketiga yaitu pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja. Hipotesis kerja yang berbunyi "Ada hubungan positif antara hubungan tata kerja dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah", **diterima**. Kalau diperhatikan koefisien korelasi parsial hasil analisis regresi

variabel komunikasi sebesar 0,202 yang berarti koefisien determinasi sebesar 20,2%

13. Pengujian hipotesis minor keempat yaitu pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Hipotesis kerja yang berbunyi “Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”, diterima. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi parsial sebesar 0,201 yang berarti koefisien determinasi sebesar 20,1%.

B. Saran

1. Hasil penelitian tentang kinerja pegawai Sekretariat DPRD Jawa Tengah ditentukan pada tingkat cukup baik, tetapi pada indikator kemampuan menyusun rencana, melakukan evaluasi, dan menyusun laporan kerja berada pada kategori rendah. Hal ini disarankan perlu ada pembinaan terhadap pegawai terutama dalam pelatihan untuk pembuatan rencana kerja, evaluasi dan pembuatan laporan.
2. Hasil penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang signifikan, namun tingkat motivasi pegawai masih ada yang rendah terutama persepsi terhadap imbalan (gaji) masih rendah, maka disarankan perlu ada upaya peningkatan motivasi dengan membentuk dana sosial bersama untuk kepentingan meningkatkan kesejahteraan pegawai terutama bawahan.

3. Hubungan tata kerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, serta tingkat hubungan tata kerja atasan dengan bawahan berada pada kategori rendah, maka disarankan perlu ada peningkatan hubungan atasan bawahan yang lebih intens dengan sering diadakan forum dialog dan konsultasi antara bawahan dan atasan.
4. Komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, akan tetapi komunikasi horisontal ditemukan memiliki kualitas yang rendah, sehingga perlu ditingkatkan komunikasi vertikal ini dengan mengadakan forum dialog, dan forum sejenisnya.
5. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan hasil deskripsi indikator perhatian pimpinan terhadap bawahan serta komitmen untuk memperjuangkan bawahan ditemukan sangat rendah, sehingga perlu ada pertemuan-pertemuan untuk menyatukan persepsi tentang kebijakan pimpinan terutama yang berkaitan dengan nasib bawahan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Cecep Rohendi, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Gramedia: Jakarta, 1994.
- Cofer, *Motivation, Theory and Research*, John and Wiley: New York, 1990.
- Draha, *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1998.
- Dedy Mulyana, *Ilmu komunikasi – Suatu pengantar*, Rosdakarya, Bandung 2001.
- Frances (Ed), *The Organizational of the Features*, Pt. Alex Media Komputindo, Jakarta, 1997.
- Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1993
- Indria Gito Sudarmo, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta, 1997.
- I Nyoman Sudita, *Manusia Dalam Organisasi*, BPFE, Yogyakarta, 1998.
- Milton Blum, *Human Resources Management*, Irwin, Illinois, 1993.
- Nurit, Cohen, *The Paranoid Corporation and 8-th others Ways Your Company Can Be Crazy*, Amacom, New York, 1993.
- Ralf C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, Harper and Row, New York, 1991.
- Redy Panuju, *Komunikasi Organisasi dari Konseptual Teori ke Empirik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2001
- Robbins, *People in Organization*, Englewood Cliff, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bina aksara, Jakarta, 1998.
- Stoner, James, *Management*, Prentice Hall International Inc., London, 1990
- Sumadi Suryabrata, *Kinerja Pelaku Pendidikan*, Liberty, Yogyakarta, 1997.
- Suparman, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1997.

Szylagyi, Jr. AD, *Organizational and Performance*, Fifth Edition, Texas, Harper Collins Publishers, 1990.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*, Depdikbud, Jakarta, 1994

Undang-Undang R I, Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Perda No 3 tahun 2001 tentang *Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah.*