

658.314  
B117  
2 21

**ANALISIS EFEKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG**

**TESIS**

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

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



**Diajukan oleh :  
CAHYO BINTARUM  
D4E. 000100**

**Kepada  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

**2002**

## PERNYATAAN

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

Semarang, 31 Maret 2002

  
CAHYO BINTARUM

**ANALISIS EFEKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**CAHYO BINTARUM  
D4E.000100**

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 31 Maret 2002**

Pembimbing I

**Dra. ENDANG LARASATI, M.Si**

Penguji I

**Drs. ALI MUFIZ, MPA**

Pembimbing II

**Drs. ARI SUBOWO, MA**

Penguji II

**Dra. SRI SUWITRI, M.Si**

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister  
Tanggal : 31 Maret 2002



Ketua Program Pascasarjana  
Magister Administrasi Publik  
Universitas Diponegoro Semarang

  
**Prof. Drs. Y. WARELLA , MPA, PhD**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

### **Motto**

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

*“Tiada kata terlambat untuk mencari ilmu karena agama kita mengajarkan “ tuntutlah ilmu sejak masih di ayunan sampai ke liang lahat . Allah menempatkan orang yang beriman dan berilmu pada derajat yang tinggi “.*

### **Tesis ini Ku Persembahkan kepada**

- 1. Istriku tercinta NURUL QOMARI, BSc. yang setia dan penuh kesabaran menghadapi perjuangan Sang Suami.*
- 2. Anakku, MUHAMMAD NURADI, GARTIARA HUTAMI, dan AHMAD SEDAYU tersayang, agar dapat menjadi Anak yang Sholeh & Sholekhah.*
- 3. Ayah dan Ibuku yang selalu mengiringi do'a, sebagai tanda kasih kepada beliau.*

## KATA PENGANTAR

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

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

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan, tidak lepas dari dorongan serta bimbingan Ibu Dra. ENDANG LARASATI, M.Si. dan Bapak Drs. ARI SUBOWO, MA sebagai Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran menuntun penulis dari awal penulisan sampai akhir. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih.

Sebagai rasa hormat, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. ALI MUFIZ, MPA selaku penguji pertama yang telah banyak memberikan saran, kritik guna kesempurnaan tesis ini.
2. Dra. SRI SUWITRI, M.Si sebagai penguji kedua yang telah banyak memberikan saran dan kritik yang bermanfaat untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.

3. Para Dosen Program Magister Administrasi Publik dan Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik yang telah banyak membantu kelancaran penyusunan.
4. Semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

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

Semarang, 31 Maret 2002

Penulis

CAHYO BINTARUM

## ABSTRAKSI

Kebijakan Pemerintah tentang Otonomi Daerah, ternyata mempunyai implikasi terhadap kehidupan daerah yang cukup kompleks, di antaranya masalah yang timbul di daerah Kabupaten atau Kota di antaranya keharusan daerah untuk segera melakukan upaya meningkatkan kemampuan pegawai dalam rangka mencapai efektivitas kerja organisasi secara efektif dan efisien.

Pemerintah Kota Semarang sebagai lembaga publik telah banyak yang melakukan langkah persiapan diantaranya melakukan langkah Pengembangan Organisasi, meningkatkan kuantitas pegawai yang mengikuti Pendidikan Teknis, Fungsional, dan Penjurusan dengan maksud untuk mewujudkan efektivitas kerja pegawai maupun organisasi sesuai dengan syarat kuantitas maupun kualitas.

Meskipun demikian kenyataan di lapangan menunjukkan efektivitas kerja pegawai Pemerintah Kota Semarang nampaknya belum dapat dicapai secara optimal. Belum optimalnya efektivitas kerja pegawai tersebut dikarenakan lemahnya fungsi Pengawasan melekat yang berjalan kurangnya kejelasan peranan pegawai dalam bidang tugasnya, dan tingkat semangat kerja pegawai yang rendah.

Tipe penelitian yang penulis gunakan adalah eksplanatori (penjelasan). Adapun teknik pengambilan sampel adalah *purposive random sampling*, dengan jumlah sampel sebesar 450 pegawai. Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan analisis kuantitatif. Uji hipotesis menggunakan uji statistik koefisien korelasi Kendall, s Tau dan Konkordansi Kendall, s.

Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Pengawasan melekat dengan Efektivitas kerja pegawai, koefisien korelasi sebesar 0,528 dengan tingkat signifikansi 0,002 Sedangkan hubungan antara variabel Kejelasan peranan dengan Efektivitas kerja pegawai koefisien korelasi sebesar 0,552 dengan tingkat signifikansi 0,46 Dan hubungan antara Semangat kerja pegawai dengan Efektivitas kerja pegawai, koefisien korelasi sebesar 0,634 dengan tingkat signifikansi 0,001 Selanjutnya besarnya pengaruh ketiga variabel independent terhadap variabel Efektivitas kerja pegawai diketahui melalui koefisien determinasi sebesar 64,9% sedangkan kisaran 35,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis memberikan rekomendasi :

### a. Efektivitas kerja Pegawai

1. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas baik di antara individu pegawai maupun di antara kelembagaan atau unit.
2. Guna mempermudah evaluasi dan mempercepat kelancaran tugas perlu dibuatkan standar kerja kepada semua pegawai.

### b. Pengawasan melekat

1. Bentuk pengawasan melekat merupakan pengawasan yang efisien karena tidak memerlukan dana yang besar. Oleh karena untuk mengintensifkan pengawasan melekat agar efektif perlunya masing-masing pimpinan unit/organisasi meningkatkan kesadaran pimpinan masing-masing unit/organisasi akan pentingnya pengawasan melekat.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efektif, hendaknya pengawasan melekat diterapkan sebagai sebuah gerakan yang kontinyu, tanpa terkecuali. dan bersifat menyeluruh.

3. Harus adanya dukungan politik dan komitmen para elit politik maupun birokrasi menuju pemerintahan yang bersih (*good Governance*)

**c. Kejelasan Peranan Pegawai**

1. Perlu dibangun, sistem pengembangan karier atau pola karier pegawai secara jelas didasarkan pada kompetisi yang sehat serta efektivitas kerja pegawai.
2. Perlu dibuatkan uraian tugas masing-masing pegawai yang memperjelas seberapa tingkat wewenang tanggung jawab dan prosedur pelaksanaannya

**d. Semangat Kerja**

Para pimpinan organisasi hendaknya dapat memberikan dorongan/motivasi kepada bawahan untuk meningkatkan semangat kerja dengan :

1. Menciptakan iklim kerja yang kondusif
2. Memberikan rangsangan semangat kerja pegawai dengan insentif berdasarkan kinerja.
3. Pengakuan terhadap hasil kerja bawahan dengan penghargaan dan pujian
4. Membangun hubungan yang baik dan harmonis antara pimpinan dengan bawahan dan di antara sesama rekan
5. Pengisian jabatan harus berdasarkan prestasi kerja.

## ABSTRAC

The government policy on Region Autonomy has several implication on regional policies and activities. One among the complex problem faced by the Regencial and Municipal governments related to the region autonomy policy is that they have to enhance the capability of their civil servants, in order to effectively and efficiently achieve the goal of organizations' working effectivity.

Semarang municipal government as a public organization has been taking various steps related to this goal, such as developing its organization, as well as increasing the number of its civil servants following technical functional and promotion trainings. These are done in effort to achieve working affectivity of both its civil servants and organization, in line with quantitative and qualitative requirements.

In spite of these efforts optimum working effectivity of the civil servants at semarang munikalgovermanthas not been yet achieved. This is due to varios reasons such as the weak supervision, their unclear role in doing their jobs, and weak working motivation.

This explanatory research used purposive random sampling technique with 450 civil servants as samples. Data was quatitatively analyzed. Hipoteses testing employed were Kendall's Tau correlation coefficient and Concordance Kendall's.

Result of this show that there was a significant correlation between Self Supervision (Waskat) variable and the Civil Servant's Working Effectivity, with 0,528 ccorelation coefisien and 0,002 significance level. The relation between Clarity of Role variable and the Civil servant's Working Effectivity were at 0,552 corelation coefficient and 0,46 significance level. Meanwhile the relation between Working Spirit and the Civil Servant, Working Effectivity was at 0,634 correlation coefficient and 0,001 significance level. The influence of the three variables to Civil Servant, Working Effectivity was known through 64,9 % determinant coefficient, while the rest 35,1% was assumed influenced by other factors outside these three variable. Therefore it is recommended that :

- a. Civil Servants' Working Effectivity
  1. Enhancing cooperation and coordination in job execution, both among individuals and among units
  2. Creating Working standard for all employees to ease evaluation process and job execution

b. Self Supervision (Waskat)

1. Self –supervision is an effective method since it does not need a lot of fund. Therefore leaders of each unit should be encouraged to pay attention to this kind of supervision
2. Enhancing the employee's performance through applying self supervision as a continuous, comprehensive overall movement.

c. Clarity of Civil Servants Role

1. A clear career development or pattern should be established based on healthy competition and the employees working effectivity
2. A clear job description of each employee should be made. Therefore responsibility and procedure of its implementation can well understood.

d. Working Spirit

The organization leaders should give strong motivation to their staff to enhance their working spirit, through :

1. Creating conducive working climate
2. Giving incentive based on performance
3. Acknowledging performance by giving rewards and praise
4. Creating good and harmonious relation between leader and staff, and among peers.
5. Position appointment based on working achievement.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAKSI .....	vi
ABTRAC .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv

### **BAB. I PENDAHULUAN**

A. LATAR BELAKANG MASALAH .....	1
B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH .....	6
B.1 Identifikasi Masalah .....	6
B.2 Perumusan Masalah .....	7
C. TUJUAN PENELITIAN .....	7
D. KEGUNAAN PENELITIAN .....	8

### **BAB. II TINJAUAN PUSTAKA**

A. LANDASAN TEORI .....	10
A.1. Efektivitas Kerja Pegawai .....	10
A.2. Kejelasan Peranan .....	15
A.3. Semangat Kerja .....	25
A.4. Pengawasan Melekat .....	28

B. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN .....	
B.1 Hubungan Tingkat Kejelasan Peranan dengan Efektivitas Kerja.....	34
B.2 Hubungan Tingkat Semangat Kerja dengan Efektivitas Kerja .....	34
B.3 Hubungan Pengawasan Melekat dengan Efektivitas Kerja Pegawai .....	35
B.4 Hubungan Kejelasan Peranan, Semangat Kerja dan Pengawasan Melekat dengan efektivitas kerja .....	36
C. HIPOTESIS .....	39

### **BAB. III METODE PENELITIAN**

A. RANCANGAN PENELITIAN .....	40
B. RUANG LINGKUP PENELITIAN .....	41
C. LOKASI PENELITIAN .....	42
D. VARIABEL PENELITIAN .....	42
1 Definisi konseptual .....	42
2. Definisi Opreasional .....	43
E. JENIS DAN SUMBER DATA .....	46
F. INSTRUMEN PENELITIAN .....	47
G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL .....	48

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	49
I. TEKNIK ANALISA DATA .....	50
<b>BAB. IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. DISKRIPSI UNIT ANALISIS .....	56
B. KEMAMPUAN PEGAWAI SETDA KOTA SEMARANG...	58
C. HASIL PENELITIAN .....	62
C.1 Identitas Responden .....	62
C.2 Efektivitas kerja Pegawai .....	64
C.3 Kejelasan Peranan ... ..	70
C.4 Semangat Kerja ... ..	73
C.5 Pengawasan Melekat .....	77
D. UJI NORMALITAS DATA .....	83
E. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS .....	84
F. UJI HIPOTESIS .....	91
F.1 Hubungan Variabel Kejelasan Peranan dengan Efektivitas kerja Pegawai .....	91
F.2 Hubungan Variabel Semangat Kerja dengan Efektivitas kerja Pegawai .....	94
F.3 Hubungan Variabel Pengawasan Melekat dengan Efektivitas kerja Pegawai .....	97

F.4 Hubungan Variabel Kejelasan Peranan, Semangat Kerja dan Pengawasan Melekat dengan Efektivitas kerja Pegawai.....	99
F.5 Determinasi .....	101
F.6 Analisis Korelasi Parsial .....	102
F.6 Diskusi .....	103

**BAB. V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

A. KESIMPULAN .....	107
B. REKOMENDASI .....	109

DAFTAR PUSTAKA .....

LAMPIRAN .....

## DAFTAR TABEL

Tabel. III.1	Jumlah Populasi dan Sampel .....	50
Tabel.IV.1	Data Pegawai Negeri Sipil Sekretaris Daerah Kota Semarang Berdasarkan tingkat Pendidikan .....	60
Tabel.IV.2	Data Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Semarang menurut Golongan Kepangkatan .....	61
Tabel.IV.3	Data Pegawai Negeri Sipil Sekkretariat Daerah Kota Semarang menurut Eselonering .....	62
Tabel.IV.4	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	64
Tabel.IV.5	Distribusi Responden Menurut Jabatan/pekerjaan .....	64
Tabel.IV.6	Distribusi Responden Menurut Golongan .....	65
Tabel IV.7	Distribusi Responden Menurut Pendidikan .....	65
Tabel.IV.8	Tingkat Pendidikan Formal Pegawai .....	67
Tabel IV.9	Tingkat kesesuaian Penempatan Pegawai .....	68
Tabel.IV.10	Tingkat Kebebbasan Berpendapat .....	69
Tabel IV.11	Perlunya Standar Kerja Pegawai .....	70
Tabel.IV.12	Tingkat Kesesuaian efektivitas dengan Standar Kerja .....	71
Tabel.IV.13	Penilaian Tentang Pengawasan Melekat .....	72
Tabel.IV.14	Efektivitas Pengawasan Melekat .....	73
Tabel.IV.15	Pelaksanaan Pengawasan Melekat secara menyeluruh .....	74
Tabel.IV.16	Pengawasan Melekat mengurangi penyimpangan .....	75

Tabel.IV.17	Pengawasan Melekat Menekan Efisiensi .....	76
Tabel.IV.18	Tingkat Kejelasan Wewenang Pegawai .....	77
Tabel.IV.19	Tingkat Kejelasan Tanggung Jawab .....	78
Tabel.IV.20	Tingkat Kejelasan Tujuan .....	89
Tabel.IV.21	Tingkat Kesesuaian Pekerjaan dengan Keahlian .....	80
Tabel.IV.22	Tingkat Ketenangan tempat Kerja.....	81
Tabel.IV.23	Tingkat Harapan untuk Maju .....	83
Tabel.IV.24	Normalitas data .....	85
Tabel.IV.25	Hubungan Pengawasan Melekat dengan Efektivitas Kerja .....	94
Tabel.IV.26	Hubungan Pengawasan Melekat dengan Efektivitas Kerja Rank Kendall .....	95
Tabel.IV.27	Hubungan Kejelasan Peran dengan Efektivitas Kerja .....	97
Tabel.IV.28	Hubungan Kejelasan Peran dengan Efektivitas Kerja Rank Kendall .....	98
Tabel.IV.29	Hubungan Semangat Kerja dengan Efektivitas Kerja .....	100
Tabel IV.30	Hubungan Semangat Kerja dengan Efektivitas Kerja Rank Kendall .....	101
Tabel IV.31	Korelasi Ganda Pengawasan Melekat, Kejelasan Peranan, Semangat Kerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai .....	102
Tabel IV.32	Koefisien Determinasi .....	104
Tabel IV.33	Analisis Parsial .....	105

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Memasuki abad XXI setiap negara baik negara maju maupun negara berkembang kecenderungan yang paling signifikan adalah munculnya berbagai pergeseran paradigma pembangunan administrasi negara tradisional ke arah administrasi negara modern. Hal ini mempunyai implikasi setiap negara tidak dapat lagi steril terhadap perubahan-perubahan sosial, ekonomi dan budaya global.

Paradigma pemerintahan yang dilakukan di Indonesia adalah melakukan perubahan sistem pemerintahan sentralistik (terpusat) ke arah pemerintahan yang desentralistik, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor. 22 Tahun 1999 tentang "Pemerintahan Daerah" yang lazim disebut Otonomi Daerah. Undang-Undang tersebut bermaksud memberikan kewenangan yang lebih besar kepada masing-masing daerah untuk menggali potensi, pemberdayaan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta wujudnya kehidupan yang demokratis.

Berbicara tentang otonomi daerah, maka kita berbicara mengenai Undang-Undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang "Pemerintahan Daerah" yang dalam implementasi undang-undang tersebut dirasakan masih banyak hambatan di antaranya :

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

1. Masih minimalnya Peraturan Pemerintah (PP) yang dikeluarkan oleh Pemerintah yang mempersulit daerah dalam mengimplementasikan.
2. Kemampuan sumberdaya manusia birokrasi di daerah yang kurang mendukung (Arif Nasution, 2000:74)

Konsekuensi dari otonomi daerah menjadikan tugas-tugas daerah semakin kompleks. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang semakin kompleks itu, Pemerintah Daerah memerlukan dukungan aparat birokrasi yang profesional. Peranan aparat birokrasi dengan sendirinya merupakan faktor penting karena birokrasi pemerintah (Pegawai Negeri) merupakan unsur pelaksana dari fungsi atau kegiatan pemerintahan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hidayat dan Sucherly (1986:89) “ bahwa peningkatan dan perbaikan efisiensi dan efektifitas pegawai adalah salah satu cara untuk meningkatkan kerja dari sektor pemerintah”, meskipun sektor non publik sebetulnya adalah suatu organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip birokrasi sebagaimana berlaku dalam birokrasi pemerintah yaitu kaku, formalitas dan impersonal. Miftah Toha (1992 : 60) menegaskan bahwa “ Pemberian pelayanan sosial kepada masyarakat lebih bersifat kaku dan formalitas dibandingkan dengan sektor non publik ” Birokrasi pemerintah itu sendiri sering diartikan identik dengan ketidakefisienan atau berbelit-belit. Walaupun demikian tidak dapat ditolak kenyataan bahwa birokrasi pemerintah beserta elit administrasinya pada negara-negara berkembang, seperti halnya Indonesia dihadapkan masalah-masalah antara lain :

1. Kekurangan administrator yang cakap.
2. Besarnya aparat birokrasi.
3. Luasnya tugas pemerintahan dan
4. Masalah anasir-anasir tradisional.

Permasalahan-permasalahan tersebut dapat terjadi, karena secara historis perkembangan birokrasi Pemerintah itu sendiri lebih banyak mewarisi corak birokrasi kolonial yang telah lama menanamkan pengaruh dan sosialisasinya. Jika dicermati lebih jauh, tidak dapat diingkari bahwa realitas birokrasi pemerintahan Indonesia yang ada sekarang sebenarnya merupakan hasil perkembangan birokrasi pemerintahan kolonial Belanda yang sudah berlangsung cukup lama. Meskipun demikian kapasitas muatan aparat birokrasi yang demikian besar jumlah Pegawai Negeri di Indonesia pada tahun 2000 telah mencapai kurang lebih 20% dari jumlah penduduk (Rainer Rohdefold, 2000:141) Jumlah yang besar ini ternyata belum sepenuhnya dapat menciptakan dan merefleksikan akan adanya produktivitas kerja yang mengembirakan sesuai yang didambakan masyarakat.

Ketidak efisienan, penyelewengan dan kebocoran-kebocoran di kantong-kantong birokrasi tuntutan reformasi yang terus gencar dan menjadi isu publik tetap saja terjadi. Kelebihan pegawai, gaji yang rendah, kurang jelasnya uraian tugas dan lemahnya fungsi kontrol menyebabkan merosotnya produktivitas dan moralitas kerja, pungli dan korupsi bahkan mungkin masih banyak penyimpangan yang merugikan negara/pemerintah. Kurang efektifnya kerja

pegawai dapat ditunjukkan pada tahun 1999-2000 terdapat 14 Pegawai Negeri Pemerintah Kota Semarang dari berbagai golongan yang ditindak karena berbagai masalah dari pelanggaran disiplin pegawai, Berdasarkan hasil temuan BPK dan BPKP Tahun 1999 terdapat Pengelolaan Proyek di Pemerintah Kota Semarang terdapat kebocoran 95 juta rupiah dan Proyek Bantuan Pembangunan Masyarakat terdapat penyimpangan 65 juta rupiah (sumber Inspektorat Wilayah Pemerintah Kota Semarang Tahun 1999)

Dimensi yang lain dapat ditunjukkan pada unit kerja, ada satu *team work* yang bekerja setengah mati, sementara dalam unit kerja yang sama sejumlah orang yang hanya menonton kesibukan teman-temannya padahal belum tentu mereka yang masuk dalam *team work* bemutu lebih baik dibandingkan yang tidak termasuk di dalamnya. Banyak faktor penyebab karena ada hubungan teman atau saudara, tetapi bisa juga karena mereka yang bisa diandalkan untuk bekerja.

Permasalahan di atas merefleksikan bahwa efektifitas kerja pegawai negeri masih belum memuaskan dan merupakan tantangan besar yang memerlukan kreatifitas besar untuk menggugah dan menggerakkan ke- arah yang lebih optimal.

Deskripsi di atas memperlihatkan tidak ada pendistribusian pekerjaan kepada pegawai yang kurang merata sehingga menimbulkan kesenjangan dalam pelaksanaan pekerjaan di antara pegawai pegawai, padahal kejelasan peranan bagi pegawai sangat penting artinya pegawai akan dapat bekerja secara efektif

bila terdapat kejelasan tugas, wewenang, tanggung jawab dan pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini sebagaimana ditandaskan oleh Kenneth N. Wexley dan Gury A. Yukl ( dikutip dari Moh Sobarudin 1998 :180) bahwa “Pelaksanaan pekerjaan yang maksimum tidak akan dapat dicapai jika tidak terdapat differensiasi peran yang efektif”. Peran-peran tersebut harus ditugaskan pada pegawai dengan cara menyelaraskan dengan tuntutan peran dan kecakapan individu.

Efektifitas kerja pegawai kemungkinan ditentukan pula oleh rendahnya semangat kerja pegawai. Seperti dikemukakan Nitisemito (1982:160) bahwa untuk dapat mencapai efektivitas kerja yang tinggi perlu ditimbulkan adanya semangat kerja dari para pegawai. Perbaikan pekerjaan dan pencapaian kerja yang lebih baik dapat disebabkan oleh meningkatnya kecakapan pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi rendahnya efektivitas kerja pegawai adalah lemahnya fungsi pengawasan, dalam hal ini pengawasan melekat oleh masing-masing pimpinan organisasi. Lemahnya fungsi pengawasan melekat dapat ditunjukkan banyaknya pegawai pada jam-jam kerja keluar kantor dengan tujuan yang tidak jelas dan tidak diketahui arah perginya oleh masing-masing pimpinan. Hal ini mempunyai implikasi terlambatnya penyelesaian tugas pekerjaan. Ketiga faktor inilah kemungkinan merupakan faktor yang dominan dalam menentukan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis uraikan di atas, maka tesis ini diberi judul : **ANÁLISIS EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG**

Efektivitas kerja pegawai merupakan tolok ukur keberhasilan suatu tugas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai, dari fektivitas kerja individu pegawai akan dapat dipergunakan sebagai barometer untuk mengukur efektivitas kelompok atau keberhasilan tugas suatu organisasi. Efektivitas kerja pegawai selanjutnya akan sangat menentukan keberhasilan implementasi otonomi daerah.

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

### **B.1 Identifikasi Masalah**

1. Belum adanya tugas, tanggung jawab dan wewenang pegawai (staf) secara jelas, sehingga telah menyebabkan tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan ( inefisiensi kerja)
2. Semangat kerja pegawai yang rendah hal dapat di tunjukkan bahwa pada jam-jam kerja terdapat pegawai yang meninggalkan kantor tanpa mempunyai tujuan yang jelas, seringkali pegawai datang terlambat dan pulang lebih awal dari jam kerja yang ditetapkan.
3. Pegawai sering meninggalkan tempat kerja tanpa di ketahui oleh pimpinan.

1. Untuk menganalisis hubungan antara faktor kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai
- Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

### C. TUJUAN PENELITIAN

1. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai ?
2. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai ?
3. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai ?
4. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Kejelasan peranan, Semangat kerja dan Pengawasan melekat secara bersama-sama dengan efektivitas kerja pegawai ?

### B.2 Perumusan Masalah

1. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai ?
2. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai ?
3. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai ?
4. Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Kejelasan peranan, Semangat kerja dan Pengawasan melekat secara bersama-sama dengan efektivitas kerja pegawai ?
5. Pelaporan dimasing-masing unit kerja belum dapat dilakukan secara rutin (hanya kadang-kadang) dan tidak berkesinambungan.
6. Adanya perasaan enggan untuk melakukan pengawasan hal ini karena sudah adanya pengawasan fungsional.
7. Terdapat perbedaan persepsi mengenai pengertian dan substansi pengawasan.

2. Untuk menganalisis hubungan antara faktor semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai
3. Untuk menganalisis hubungan antara faktor pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai
4. Untuk menganalisis hubungan faktor kejelasan peranan, semangat kerja dan pengawasan melekat secara bersama-sama dengan efektivitas kerja pegawai.
5. Menemukan faktor-faktor yang dominan dari ketiga variabel penelitian yang berhubungan dengan efektivitas kerja pegawai

#### D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Penelitian dan penulisan thesis ini dilakukan oleh penulis dengan maksud yang sudah terarah, dapat memberikan kontribusi pemikiran ilmiah terhadap para pimpinan dilingkungan Pemerintah Kota Semarang. Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

##### a. Kegunaan teoritis.

- Guna memahami hubungan antara kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai
- Guna memahami hubungan antara semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai
- Guna memahami hubungan antara Pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai

- Guna memahami hubungan secara bersama-sama antara Kejelasan peranan, semangat kerja dan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai.

**b. Kegunaan Praktis**

Bagi Pemerintah Kota Semarang yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu input atau rekomendasi untuk dapat dijadikan sebagai bahan dalam menyusun strategi meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

## BAB. II

### TINJAUAN PUSTAK.

#### A. LANDASAN TEORI

##### A.1 Efektivitas Kerja Pegawai

Pembahasan terhadap efektifitas kerja pegawai merupakan domain yang sangat penting dalam kajian Administrasi Negara, hal ini karena efektifitas kerja pegawai merupakan aspek yang multi dimensional dalam organisasi publik.

Pembahasan efektifitas dalam kajian ini perlu adanya pembedaan antara berbagai pandangan mengenai efektifitas. Kajian efektifitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar terletak pada efektifitas individu. Pada tingkat yang kedua, dalam organisasi manapun jarang sekali ditemukan individu melakukan tugas pekerjaan secara mandiri dalam arti terpisah dari orang lain. Biasanya individu melakukan kerja sama dengan dalam bentuk kelompok, sehingga perlunya kajian efektifitas kelompok atau *tim work*. Sedangkan efektifitas organisasi adalah merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektifitas individu dan efektifitas kelompok atau tim yang saling sinergis. Dalam kajiinan penelitian ini penulis hanya membatasi pada efektifitas kerja individu pegawai.

Pengertian Efektivitas menurut Gibsons , (1988:27) adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Dari kandungan pengertian di atas dapat di simpulkan efektifitas merupakan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi sebelumnya.

Sedangkan The Liang Gie dan Miftah Toha (1992:60) mengemukakan bahwa efektivitas mengandung implikasi atau akibat yang di kehendaki. Jadi perbuatan seseorang dikatakan efektif apabila perbuatan tersebut dapat menimbulkan akibat sesuai apa yang di kehendaki.

Menurut Robbins (1996:G.3) Efektivitas memberikan arti tingkat pencapaian tujuan. Dari pengertian tersebut sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa efektivitas merupakan ukuran pada hasil yang dicapai dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Winardi (1993 : 44) Mengemukakan yang dimaksud kerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peranan yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

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

Pengertian- pengertian di atas dapat disimpulkan yang dimaksud efektivitas kerja pegawai dalam penelitian ini adalah tingkat penyelesaian

pekerjaan oleh pegawai sesuai standar yang di tetapkan oleh pimpinan, pengertian efektivitas memberikan tekanan pada tingkat pencapaian hasil pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Meskipun kita menyadari bahwa untuk mengukur tingkat efektivitas kerja pegawai dalam organisasi publik dirasakan masih sulit hal ini di karenakan :

1. Pencapaian tujuan tidak dapat segera diukur , karena organisasi publik secara umum tidak memproduksi jenis barang yang terujut (*tangible outputs*)
2. Dalam organisasi publik berusaha mencapai lebih dari satu tujuan dan tercapainya suatu tujuan akan cenderung menghambat atau mengurangi kemampuan mencapai tujuan yang lain.
3. Adanya beberapa tujuan “resmi” yang harus dicapai dan disepakati oleh semua pegawai, adalah sangat diragukan (Rue dan Byars,1981:375)

Guna mengeliminir berbagai hambatan tersebut di atas, untuk mencapai efektivitas kerja pegawai perlunya di implementasikan fungsi manajemen *controlling* atau pemngawasan yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan. Oleh karena itu setiap pimpinan mempunyai fungsi pengawasan yang melekat pada pimpinan untuk melaksanakan pengawasan melekat terhadap personil yang melakukan pekerjaan sesuai tugas pokoknya. Pengawasan melekat adalah sebagai proses mengukur dan menilai tingkat efisiensi dan efektivitas kerja personil dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan. ( Hadari Nawawi, 2000: 115)

Berdasarkan uraian di atas dimensi yang menentukan efektifitas kerja pegawai (Soewarsono,1999:17) adalah :

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan pegawai
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. Leadership
- f. Misi strategi
- g. Budaya perusahaan
- h. Kinerja Individu**
- i. Praktek manajemen
- j. Struktur tugas**
- k. Iklim kerja

Sebagaimana di katakan oleh Robbins, (1996:225) untuk dapat meningkatkan kerja terdapat empat faktor yang dapat menentukan efektifitas kerja antara lain :

1. Kendali atau pengawasan
2. Motivasi
3. Pengungkapan emosional
4. Informasi

Pengukuran efektifitas adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengukur dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Pengukuran kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar atau sasaran yang telah ditentukan atau disepakati ( Soeprihantono, 1996:7). Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia menjelaskan bahwa aspek pengukuran kerja terdiri dari :

- a. Prestasi kerja
- b. Tanggung jawab
- c. Ketaatan
- d. Kejujuran
- e. Kerjasama
- f. Prakarsa
- g. Kepemimpinan
- h. Kemampuan
- i. Kemauan
- j. Kesempatan

Dengan demikian apabila seorang pegawai telah memenuhi kriteria di atas akan dapat bekerja secara efektif sedangkan dari berbagai penelitian tentang efektivitas kerja pegawai, aspek-aspek yang secara umum dipergunakan (dalam Suprihantono, 1996:24) adalah :

- a. Aspek kualitas kerja
- b. Aspek kuantitas kerja
- c. Aspek pengetahuan
- d. Aspek kehandalan
- e. Aspek hubungan kerja
- f. Aspek penyesuaian pekerjaan

Gibsons ( 1988: 32-33) pengukuran efektivitas kerja dapat dilakukan dengan kriteria :

1. Produksi
2. Efisiensi
3. Kepuasan
4. Adaptasi lingkungan
5. Perkembangan organisasi

Dari beberapa teori di atas, telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengukuran efektivitas kerja dalam penelitian ini akan digunakan dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi kualitas
2. Dimensi kuantitas
3. Dimensi hubungan kerja
4. Dimensi kepuasan kerja
5. Dimensi kesenangan untuk menerima tugas,
6. Dimensi tanggung jawab.

## A.2. Kejelasan Peranan

Dalam pembahasan efektivitas kerja sebenarnya banyak faktor yang menentukan. Oleh karena dalam analisis ini akan digunakan beberapa teori yang berhubungan dengan efektivitas kerja, diantaranya faktor kejelasan peranan pegawai.

Dalam suatu organisasi telah berkembang berbagai tipe struktur yang membedakan status anggota. Setiap anggota mempunyai kedudukan tertentu. Pola hubungan antara posisi ini merupakan struktur tugas. Anggota yang menduduki tiap-tiap posisi diharapkan oleh para anggotanya menampilkan pola perilaku tertentu dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Perilaku yang diharapkan yang berhubungan dengan suatu posisi dalam struktur merupakan peran atau *role* (Gibson, 1988:209)

Menurut Levinson (dalam Astrid Sutanto, 1985:71) mengemukakan bahwa suatu peranan paling sedikit mencakup tiga hal antara lain

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang di dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.

2. Peranan dalam suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan dapat juga dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

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

Menurut Moenir, (1998 : 104) dalam konteks organisasi, peranan itu lebih diartikan sebagai perilaku yang diharapkan dilakukan seseorang. Sedangkan menurut Winardi, (1989: 54 ) peranan adalah perilaku yang diekspektasikan yang berkaitan dengan jabatan.

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

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

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

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

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

apa yang sesungguhnya dilakukan oleh seseorang pegawai dalam suatu instansi dalam hubungan dengan kedudukannya.

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

Pada dasarnya titik berat dari uraian jabatan adalah menguraikan apa yang dilakukan, menguraikan kegiatan atau fungsi, oleh karenanya uraian jabatan merupakan kegiatan atau fungsi sekaligus menunjukkan isi jabatan atau isi pekerjaan. Data-data yang dicatat dalam suatu uraian jabatan pada umumnya meliputi dua hal penting yaitu :

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

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

- a) Memudahkan bagi pekerjaan dalam pelaksanaan tugasnya tanpa menunggu perintah sehingga memungkinkan yang bersangkutan bekerja sendiri dengan berpedoman uraian tugas tersebut.

- b) Pekerja mengetahui dengan jelas dengan batas-batas dan wewenang dan tanggung jawabnya
- c) Memudahkan pengawasan dan penilaian terhadap pekerjaan
- d) Mudah diketahui jika terjadi penurunan prestasi atau produktivitas kerja
- e) Dapat dihindari atau simpang siur atau benturan dalam pelaksanaan pekerjaan atau tugas ( Moenir, 1992 : 105 )

Uraian jabatan yang secara substansial merupakan ekspresi peranan dan pengharapan bagi seorang pegawai tersebut adalah dapat dipandang sebagai sepihak dari organisasi untuk menjelaskan peranan seorang pegawai diluar itu bagaimana seorang berperilaku terhadap peranannya dalam organisasi juga di tentukan pertama karakter pribadinya dan kedua pengertian tentang apa yang diharapkan oleh orang lain padanya dan kegiatan kemampuan untuk mentaati norma yang telah menetapkan harapan tadi. (Miftah Toha, 1983 : 80).

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

dimulai dengan adanya deskripsi tentang posisi sedangkan langkah berikutnya adalah pendistribusian peranan.

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

Lebih lanjut tingkat kejelasan peranan adalah dapat diartikan sebagai peranannya dalam arti bahwa pegawai memiliki informasi yang jelas tentang tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kewajiban yang harus dilakukan, memahami terhadap tugas-tugas serta sejauh mana pegawai tersebut menerima tugas sesuai dengan kedudukan yang dimilikinya. Dalam kaitan ini, maka tingkat kejelasan peranan yang akan diteliti adalah tingkat kejelasan peranan pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Semarang karena di dalam suatu organisasi, baik formal maupun informal, rumusan tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan pegawai biasanya telah ditetapkan dalam bentuk *job discription*, maka lebih lanjut pengertian kejelasan peranan itu dapat pula berarti adanya kejelasan dari uraian jabatan atau tugas yang telah disyaratkan organisasi, dipahami, diterima oleh pegawai serta adanya penerimaan tugas sesuai dengan kedudukannya.

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

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

Seperti ditanyakan Richard Steers (1985:148) ) bahwa makin jelas pengertian pegawai mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkan bagi kegiatan ke arah pencapaian tujuan. Tentu saja dengan asumsi bahwa pegawai tersebut menerima baik peranan yang ditetapkan untuknya. Sebaliknya apabila seseorang pegawai kurang jelas memahami peranannya, maka akan terjadi apa yang diistilahkan oleh Robert L. Khan sebagai kekaburan peranan atau peranan yang mendua (*role ambiguity*), yaitu suatu keadaan dimana seorang pegawai tidak begitu pasti mengenai perilaku yang diharapkan darinya. (Robert L.Khan dikutip dari Adam, 1989 : 66).

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

1. Penarikan fisik misalnya absen, pindah.
2. Penarikan psikologi misalnya apatis, melamun, dan mabuk.
3. Tidakan-tindakan agresif serta timbulnya kelompok informal yang menolak diawasi.
4. Menguatnya tuntutan atas imbalan-imbalan instrumental meremehkan hasil-hasil yang tak dapat tercapai seperti prestasi, pengakuan serta pengusahaan tugas-tugas yang berarti.

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

dengan peranannya, dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap pelaksanaan pencapaian tugas tersebut.

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

1. Saya mempunyai kepastian berapa wewenang yang saya miliki.
2. Saya mempunyai sasaran dan tujuan jelas, terencana bagi pekerjaan saya.
3. Saya dapat berbuat yang sama terlepas dari kelompok kerja saya.
4. Saya tahu bahwa saya telah membagi waktu saya dengan tepat.
5. Saya tahu apa saja tanggung jawab saya.
6. Saya mempunyai cara bagaimana harus melaksanakan pekerjaan saya.
7. Saya mempunyai kepastian tentang bagaimana saya dinilai untuk kenaikan pangkat atau promosi.
8. Saya mempunyai beban kerja yang adil yang harus saya kerjakan
9. Saya tahu dengan pasti apa yang diharapkan dari saya.
10. Saya mengerti apa yang harus saya kerjakan.
11. Saya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai saya.

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

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

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

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

### **A.3 Semangat Kerja**

Sumber utama organisasai adalah sumberdaya manusia. Bagaimanapun maju dan berkembangnya suatu organisasi, terpenuhinya fasilitas sarana dan prasarana kerja dalam organisasi, semuanya tidak akan berarti dan berfungsi baik tanpa ada manusia. Oleh karena itu setiap kegiatan organisasi untuk mencapai

suatu tujuan sumberdaya manusia merupakan elemen yang terdepan dan terpenting. Pola-pola perilaku pegawai merupakan unsur terpenting.

Sedangkan Pariata Westra (1980:45) memberikan pengertian semangat kerja itu adalah sebagai sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap kesukarelaan untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuan secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan hasrat dan sikap pegawai untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik yang tidak saja pelaksanaan tugas, tapi juga ditunjukkan oleh pegawai tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, semangat kerja adalah merupakan kondisi mental (kejiwaan) atau sikap pegawai terhadap lingkungan kerjanya, dimana sikap pegawai yang memiliki semangat kerja itu tercermin dari adanya kesediaan untuk bekerja sama dan berupaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam kaitan ini, maka semangat kerja yang akan menjadi sasaran penelitian adalah semangat kerja pegawai yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Secara eksplisit Edwin B. dan Flipo,(1992 : 122 ) mengelaborasi gejala yang dapat dilihat sebagai refleksi semangat kerja yang tinggi yaitu :

1. Kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi
2. Disiplin yang baik atau kesediaan bekerja sesuai dengan ketentuan dan perintah.

UPT-PUSTAKA-UNDI

3. Setamina organisasi yang kuat/kemampuan organisasi untuk bertahan selama masa –masa sulit
4. Tingginya minat pegawai terhadap pekerjaan organisasi
5. Adanya kebebasan mengeluarkan inisiatif secara wajar
6. Kebanggaan terhadap organisasi

Dari pernyataan diatas terlihat bahwa refleksi semangat kerja yang baik paling sedikit di tandai hasrat dan minat dari pegawai terhadap pekerjaan yang di ikuti pula untuk meningkatkan mutu dan jumlah dari pekerjaan yang dilaksanakan kesetiaan dari organisasi dan pemimpin, kebebasan untuk beinisiatip, disiplin yang tinggi, dan adanya kerjasama dianatra pegawai tersebut dalam mewujudkan dari tujuan yang ditentukan dari organisasi. Sedangkan semangat kerja pegawai, dalam hal ini pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang selanjutnya akan diukur melalui indikator :

1. Tingkat kesediaan pegawai untuk berkerja sama dan saling membantu antara sesama pegawai,
2. Tingkat minat dan keinginan pegawai untuk mempertinggi hasil kerja yang lebih baik,
3. Tingkat kehadiran pegawai pada hari-hari kerja,
4. Tingkat kepatuhan pegawai pada pimpinan serta tingkat kebebasan pegawai untuk berinisiatif dalam pelaksanaan tugas.

#### **A.4 Pengawasan Melekat**

Peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang sebenarnya banyak faktor yang menentukan, diantaranya fungsi pengawasan oleh atasan. Sebagaimana di katakan oleh Robbins, (1996:225)

untuk dapat meningkatkan kerja terdapat empat faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja antara lain :

1. Kendali atau pengawasan
2. Motivasi
3. Pengungkapan emosional
4. Informasi

Untuk dapat meningkatkan kerja pegawai pengawasan mutlak diperlukan agar pekerjaan dapat di selesaikan sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan. Demikian juga motivasi pegawai merupakan daya dorong untuk melakukan suatu kegiatan. Sedangkan informasi yang lengkap dan jelas akan mempermudah pemahaman dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Soewarno (1982: 148) pengawasan melekat adalah suatu proses tentang seorang pimpinan yang ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan dan kebijaksanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila terdapat suatu penyimpangan yang tidak diinginkan. Pokok pikiran di atas telah dapat disimpulkan bahwa pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan (atasan) langsung kepada bawahan agar suatu pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan dapat dideteksi sedini mungkin terhadap suatu kesalahan/simpangan. Pandangan Soewarno di atas diperkuat oleh Sondang Siagian (1970: 107) yang mengemukakan bahwa pengawasan melekat adalah suatu proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk

menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Konsep pengawasan melekat yang dikemukakan Suyanto (1986: 29) adalah beberapa tindakan atau kegiatan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah langsung yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi. Sedangkan Alex Nitisemito (1978: 137) mendefinisikan pengawasan adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari pada rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Hadari Nawawi, ( 2000: 121) Pengawasan melekat adalah proses pemantaun, pemeriksaa, dan evaluasi oleh pimpinan terhadap fungsi semua komponen dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi publik.

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

mengerjakan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana serta usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

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

- a. Tujuan dari pada penilaian Pengawasan melekat.
- b. Kriteria atau standar kerja yang digunakan.

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

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

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

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

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

organisasi yang juga merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pengawasan melekat.

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

- a. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dapat dengan mudah segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- c. Fleksibel.
- d. Dapat merefleksi pola organisasi.
- e. Ekonomis.
- f. Dapat dimengerti.
- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

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

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

1. Prinsip pertanggungjawaban (*responsibility center*) sehingga lingkungannya jelas, hal-hal yang dikendalikan (*controllable*) maupun yang tidak di kendalikan

(*uncontrollable*) serta mudah dimengerti dan dipahami oleh yang membaca laporan.

2. Prinsip pengecualian, yang berarti hal-hal yang dilaporkan adalah yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggung jawaban dari instansi yang bersangkutan.
3. Manfaat laporan harus lebih besar dari biaya penyusunannya.

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

- a. Tanggung jawab
- b. Prinsip pengecualian
- c. Manfaat pengawasan
- d. Efisiensi
- e. Ketepatan waktu
- f. Tindakan korektif
- g. Relevansi
- h. Tingkat rutinitas
- i. Transparansi
- j. Dapat di handalkan/validitas

## **B. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN**

### **B.1 Hubungan Tingkat Kejelasan Peranan dengan Efektivitas Kerja**

Sebagaimana dipahami bahwa kegiatan organisasi, pada pokoknya adalah merupakan interaksi antara anggota organisasi dimana terjadi hubungan dan

kerjasama yang mengharuskan adanya peranan yang jelas, sekaligus pendelegasian peranan –peranan efektif kepada para pegawai. Sedangkan struktur organisasi yang merupakan bagian inheren dari suatu organisasi, adalah gambaran yang merumuskan peranan dan hubungan peranan, pengalokasian aktivitas guna memisahkan su- sub unit. Distribusi kekuasaan di antara jabatan- jabatan adminitatif serta jaringan kerja komunikasi formal.

Yuwono merumuskan bahwa kebutuhan emosi pegawai dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. kebutuhan akan masa depan yang pasti melalui stabilitas kerja
2. kesempatan untuk maju di dalam pekerjaan melalui promosi dan pengembangan kecakapan.
3. Kesempatan untuk ikut berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan.
4. Penghargaan atas prestasi yang dicapai.
5. Perasaan bahwa dia mengetahui apayang terjadi di dalam tempat kerjanya.
6. Perasaan mempunyai pengaruh terhadap yang lain.

Perasaan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelompok kerjanya. Pada prinsipnya kebutuhan- kebutuhan ( emosi) pegawai di dalam orgnisasi ,seperti dipaparkan diatas, memperlihatkan, bahwa secara garis besar kesempatan, kepastian dan kenyakinan yang berhubungan dengan pekerjaan atau akibat lebih lanjutdari hasil pekerjaan adalah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap kebutuhan (emosi) pegawai. Dengan kata lain, secara parsial, sebetulnya pegawai membutuhkan adanya kejelasan dan keteraturan peranan yang harus

dimainkan, agar memiliki kesempatan yang luas untuk meningkatkan dan mengembangkan kerja dan hasil kerjanya.

Sebaliknya jika pegawai merasa bingung terhadap tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban harus dilakukannya, dengan sendirinya dapat memunculkan ketidakpuasan kerja, tekanan atas pekerja dan penurunan pada hasil kerja.

## **B.2 Hubungan Semangat Kerja dengan Efektifitas Kerja**

Semangat kerja sebagaimana dipahami, adalah merupakan kondisi psikologi atau sikap pegawai ketika berhubungan dengan lingkungan kerjanya. Sedangkan dalam lingkungan kerja itu sendiri akan terjadi interaksi antara berbagai pola anggota organisasi, yang mau tidak mau akan menimbulkan penyesuaian-penyesuaian dan efek satu sama lain.

Semangat kerja pegawai merupakan kredit point yang berharga bagi suatu organisasi. Sebab semangat kerja baik akan terefleksi melalui tumbuhnya suasana yang kondusif bagi adanya optimalisasi pelaksanaankerja, kerja sama antara sesama pegawai, yang didukung oleh disiplin yang baik. Sebaliknya, semangat kerja yang buruk, akan merefleksikan tidak sinkron dan terkoordinirya pelaksanaan tugas, penyelesaian pekerjaan yang tidak efektif serta ditandai dengan adanya disiplin yang kurang memuaskan.

Padahal lebih lanjut, tinggi rendahnya semangat kerja pegawai memiliki peranan dan pengaruh yang besar terhadap efektifitas kerja pegawai. Seperti yang

dikemukakan oleh Elton Mayo, bahwa semangat kerja atau metode lebih besar peranan dan pengaruh terhadap produktivitas para pegawai.

### **B.3 Hubungan Pengawasan Melekat dengan Efektivitas Kerja**

Pengawasan adalah merupakan bentuk pencegahan preventif dalam upaya untuk menghindari segala bentuk penyimpangan dan dapatnya segera secara dini apabila terdapat hal-hal yang tidak di inginkan organisasi.

Pengawasan melekat mempunyai hubungan yang erat dengan efektivitas kerja, dimana seseorang akan dapat berjalan secara efektif apabila mendapatkan pengawasan melekat sepenuhnya, dimana pengawasan melekat yang kurang efektif juga mempunyai pengaruh kerja yang tidak efektif pula demikian pula sebaliknya.

### **B.4 Hubungan Kejelasan Peranan, Semangat Kerja, dan Pengawasan Melekat dengan Efektivitas Kerja.**

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

sesungguhnya di lakukan oleh seseorang pegawai dalam suatu instansi dalam hubungan dengan kedudukanya.

Arti peranan bagi seorang pegawai dalam suatu organisasi adalah amat penting karena bagaimanapun mekanisme kerja dan interaksi yang dilakukan dalam suatu organisasi adalah merupakan realisasi dari kegiatan atas dasar persepsi mereka mengenai tugas dan kewajibanya, oleh sebab itu dalam suatu organisasi akan dimungkinkan terjadinya adanya kejelasan persepsi seseorang terhadap tugas dan kewajibanya, namun dimungkinkan pula terjadi ketidakjelasan persepsi seseorang terhadap tugas dan kewajibanya apa yang harus dilakukan. Sehingga kejelasan peran secara substansial merupakan ekspresi peranan dan pengharapan bagi seorang pegawai untuk menjelaskan peranan bagaimana seorang berperilaku dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian kejelasan peranan pegawai merupakan faktor yang menentukan terhadap kerja pegawai. Persepsi pegawai tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan serta sampai derajat mana pekerjaan didelegasikan dengan pernyataan suatu wewenang dan tanggung jawab, dapat dikatakan bagian yang tak terpisahkan dari harapan setiap pegawai. Dengan bagaimanapun faktor tersebut harus mendapat perhatian dari organisasi, karena pada umumnya upaya-upaya untuk mempertinggi semangat kerja pegawai dipengaruhi sebagian besar oleh faktor yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai

Hubungan semangat kerja dengan kerja sebagaimana dikemukakan oleh *Lateinen dan Levine*, (1988:15) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi

semangat kerja diantaranya adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan, hasrat untuk maju dan perasaan yang telah diperlukan dengan baik. Dengan demikian bahwa kepastian pegawai terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, dimilikinya wewenang, kewajiban dan tanggung jawab terhadap pekerjaan serta perasaan yang telah diperlukan untuk dapat mendorong bagi penciptaan efektivitas kerja pegawai. Semangat kerja pegawai yang rendah akan mempunyai implikasi terhadap rendahnya kerja dan sebaliknya semangat kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan efektivitas kerja.

Lebih lanjut efektivitas kerja akan sulit terwujud tanpa adanya pengawasan pimpinan. Karena pengawasan berfungsi mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan dalam proses pekerjaan. Dengan demikian pengawasan yang efektif sangat mendorong terciptanya efektivitas kerja pegawai dan sebaliknya pengawasan melekat yang tidak efektif tidak akan dapat mengendalikan jalannya proses pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

### **C. HIPOTESIS**

Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati maupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya. Rumusan hipotesis merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian.

Hipotesis menurut Sugiyono (2001:5-7) adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris.

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

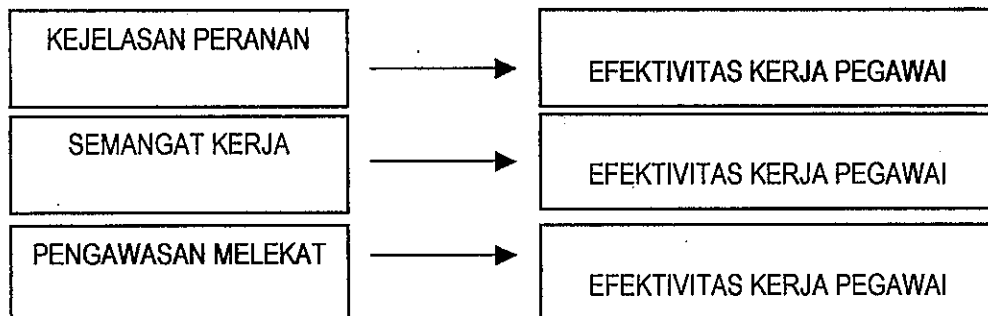
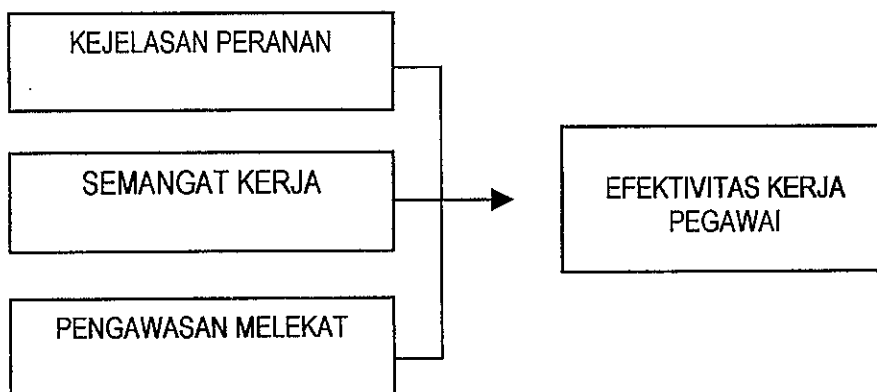
### **1. Hipotesis Minor**

- a) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai
- b) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Semangat Kerja dengan efektivitas kerja pegawai
- c) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Pengawasan Melekat dengan efektivitas kerja pegawai.

### **2. Hipotesis Mayor.**

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Kejelasan peranan, Semangat kerja dan Pengawasan Melekat Efektivitas kerja pegawai.

Secara geometris maka hipotesis tersebut dapat digambarkan dengan matrik sebagai berikut :

**1. Hipotesis Minor****2. Hipotesis Mayor.**

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. RANCANGAN PENELITIAN

Desain riset pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seseorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Sehingga dengan melihat desain riset, dapat diketahui arah dan tujuan penelitian, type dan jenis penelitian.

Penelitian berangkat dari adanya permasalahan yaitu merupakan penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standart, atau masalah adalah kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan (Soegiyono, 1998:197)

Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1991:44) penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) type, yaitu penelitian penjajakan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan factual mengenai fakta-fakta dan sifat populasi.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan rancangan type penelitian statistik kuantitatif, sebab penulisan akan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada dan mendeskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan

diselidiki, dengan tidak mengesampingkan bahwa peneliti akan membuktikan hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

## B. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Sebagaimana diuraikan dalam latar belakang, rendahnya tingkat efektivitas kerja di Sekretariat Daerah Kota Semarang, sebenarnya banyak faktor yang berhubungan. Oleh karena luasnya faktor-faktor tersebut agar dalam penelitian ini dapat lebih terfokus pada pokok permasalahan, maka dalam pembahasan ini akan dibatasi pada variabel-variabel yang menurut asumsi penulis mempunyai korelasi yang sangat kuat atau domain terhadap efektivitas kerja pegawai. Efektivitas kerja sangat ditentukan berbagai variabel yaitu tingkat kejelasan peranan, semangat kerja, pengawasan melekat dan variabel konstan yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Melandasi hasil pemikiran uraian di muka maka ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada variabel :

1. Kejelasan Peranan Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Semarang.
2. Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Semarang.
3. Pengawasan Melekat yang dilakukan oleh para pimpinan organisasi/unit di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang
3. Efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Semarang.

### C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji yaitu rendahnya efektivitas kerja pegawai. Di samping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Penelitian terhadap Efektivitas kerja, Kejelasan peranan, Semangat kerja dan Pengawasan melekat ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Semarang karena secara kebetulan penulis adalah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang, sehingga diharapkan akan lebih terjangkau pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

### D. VARIABEL PENELITIAN

#### 1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah Generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. (Masri Singarimbun, 1978:34). Dari pengertian tersebut maka definisi konseptual pada variabel penelitian ini adalah :

- (a) Efektivitas kerja adalah tingkat penyelesaian tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau direncanakan sebelumnya.

- (b) Tingkat kejelasan peran adalah serangkaian perilaku yang harus atau sepiantasnya dilakukan oleh seseorang yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi baik sebagai pimpinan atau staf.
- (c) Semangat kerja adalah sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja dan kesediaan untuk bekerja sama dengan mengerahkan seluruh kemampuan yang ada untuk mencapai tujuan.
- (d) Pengawasan melekat adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencananya, perintah, tujuan dan kebijaksanaan yang telah ditentukan sebelumnya

## 2. Definisi Operasional

Menurut Moh Nasir ( 1999 : 152 ) Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel.

### 1. Efektivitas kerja.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kualitas, kemampuan pegawai dalam penyelesaian tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh pimpinan

- b. Kuantitas pegawai adalah kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan/target dalam kurun waktu yang telah di tetapkan
- c. Sikap pegawai terhadap rekan kerja maupun terhadap pimpinan untuk bersedia menerima segala perubahan dalam pekerjaan.
- d. Tingkat penerimaan pegawai terhadap tugas pekerjaan,
- e. Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian tugas dan beban yang diberikan oleh pimpinan.

## 2. Semangat Kerja

- a. Tingkat kesediaan kerjasama dan saling membantu sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
- b. Tingkat minat meningkatkan kerja yang lebih baik, mempunyai kemauan untuk meningkatkan kerja dan kualitas pekerjaan yang lebih baik.
- c. Tingkat kehadiran datang pulang, yaitu seberapa tingkat disiplin ketepatan hadir jam 07.00 dan waktu pulang jam 16.00 WIB kecuali hari hari jum'at pulang jam. 11.00 WIB.
- d. Tingkat kepatuhan pegawai, seberapa tingkat kepatuhan untuk menerima dan menjalankan perintah atasan.
- e. Keberanian seorang pegawai untuk mengeluarkan pendapat atau gagasan guna kemajuan dan efektivitas pelaksanaan tugas.

### 3. Kejelasan Peranan

Tingkat kejelasan peran adalah serangkaian perilaku yang harus atau sepantasnya dilakukan oleh seorang yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi baik sebagai pimpinan maupun sebagai staf

- a. Tingkat kejelasan dalam tugas dan fungsi dalam pekerjaan
- b. Tingkat kewenangan dalam mengambil keputusan terhadap tugas pekerjaan.
- c. Prosedur atau mekanisme kerja, adalah mekanisme yang harus dilalui dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

### 4. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan usaha untuk mengamati dan menilai terhadap pelaksanaan suatu rencana, untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan, kemudian melakukan tindakan koreksi bila ditemukan penyimpangan agar pelaksanaan tugas dapat normal kembali. Indikator pengawasan melekat dalam tulisan ini adalah :

1. Dapat merefleksikan sifat kebutuhan
2. Dapat segera melaporkan penyimpangan
3. Fleksibel
4. Dapat merefleksi pola organisasi
5. Ekonomis
6. Dapat di mengerti
7. Dapat menjamin tindakan korektif

## E. JENIS DAN SUMBER DATA

### 1. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya digolongkan menjadi dua jenis data, yaitu data kuantitatif, yaitu data-data yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika. Data Kualitatif, yaitu data-data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

### 2. Sumber Data

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan perlu dicari data-data-data yang mendukung. Adapun sumber data yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

#### a. Sumber Data Primer

b. Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh pegawai tenaga administrasi Pemerintah Kota Semarang khususnya pegawai yang menjadi sampel.

#### c. Sumber Data Skunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip, monografi dan lain-lain.

## E. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu kepada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen penelitian adalah merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap Variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan instrumen kuessioner dengan skala pengukutan ordinal yaitu memberikan nilai atau skore untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran antara rentang skore 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skore ini bersifat membedakan dan mengurutkan tetapi tidak memberikan jarak yang bobotnya ditentukan berdasarkan bobot jawaban pertanyaan.

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

Didalam jawaban pertanyaan akan berlaku aturan, dimana bobot score yaitu :

A = 4 (empat)

B = 3 (tiga)

C = 2 (dua)

D = 1(satu)

Dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria :

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

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

#### G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

- a. Populasi adalah merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dayan,1996:110) sehingga dalam penelitian ini sebagai populasinya adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang
- c. Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian, (Anton Dayan,1996:65) Dalam penelitian ini penulis telah menggunakan teknik pengambilan sampel dengan Proportional Random Sampling, yaitu pengambilan sampel dilakukan pada secara proporsional mengingat populasi penelitian terdiri dari berbagai tingkat pendidikan (heterogen). Menurut Suharsimi Arikunto,(1998:120) untuk menentukan besarnya sampel apabila populkasinya kurang dari 100 maka lebih baik populasinya diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi sedangkan jika jumlahnya besar lebih dari 100 dapat diambil diantara 10%-

15% atau 20%-25%. Dengan berpedoman pendapat tersebut maka besarnya sampel dalam penelitian ini akan diambil sebesar 15% dari jumlah populasi 450 atau sebesar 65 responden. Adapun perincian sampel sebagaimana tersebut dalam tabel dibawah ini :

Tabel. 2  
JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

NO.	UNIT KERJA	POPULASI	JUMLAH SAMPEL
1.	Assisten Tata Praja	15 % X 7	3
2	Sassisiten Ekonomi dan Pembangunan.	15 % X 7	4
3	Assiusten Administrasi	15 % X 7	3
4	Bagian Pemerintahan Umum	15 % X 97	8
5	Bagian Pemerintahan Kelurahan	15 % X 53	6
6.	Bagian Hukum	15 % X 44	6
7.	Bagian Ekonomi	15 % X 54	4
8.	Bagian Pembangunan	15 % X 40	4
9.	Bagian Sosial	15 % X 74	6
10.	Bagian Organisasi	15 % X 43	9
11.	Bagian Umum	15 % X 103	12
	Jumlah	15 % X 450	65

#### H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

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

##### 1. Penyebaran instrumen penelitian / *questionair*

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden / sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis /angket.

## 2. Wawancara

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

## 3. Observasi,

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan Sekretariat Daerah Kota Semarang

## 4. Dokumentasi

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

# I. TEKNIK ANALISA DATA

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis merencanakan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) pengujian dilakukan setelah mendapatkan data primer tentang variabel tergantung/*dependent variables* (Y) Efektivitas kerja dan data primer tentang variabel bebas/*independent variables* Tingkat kejelasan peran, Semangat kerja dan Pengawasan melekat dari jawaban responden. Hasil jawaban responden tersebut kemudian ditabulasikan. Tabulasi data tersebut dilakukan dengan merubah jawaban responden menjadi kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal. Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode statistik sebagai berikut :

1. Menggunakan teknik statistik deskriptif untuk menderkripsikan jawaban responden yang diperoleh baik mengenai Kejelasan peran, Semangat kerja dan Pengawasan melekat.
2. Menggunakan teknik korelasi parsial untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel Kejelasan peran, Semangat kerja dan Pengawasan melekat. Efektivitas kerja.
3. Proses penggunaan komputer.

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, teknik analisis yang digunakan adalah pengujian hipotesis yaitu hipotesis assosiasif yang akan diuji dengan statistik kolerasi rank spearman (rs) untuk kolerasi tunggal, sedangkan untuk kolerasi bergandfa (secara bersama-sama) menggunakan statistik konkordinasi kendall hal ini dilakukan dengan pertimbangan data penelitian merupakan data ordinal (jenjang), maupun data rasio yang diordinalkan, untuk memperjelas penulis uraian secara singkat di bawah ini:

**a. Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau**

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

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

Keterangan :

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

S : Skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

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

Keterangan :

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

$T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$  = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus "z" sebagaimana tersebut dibawah ini :

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

Kaidah Hipotesis

Untuk menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 : \tau = 0$

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

Ha :  $\tau > 0$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

Kaidah hipotesis

Ho : di tolak apabila harga "z" hitung *lebih besar* dari pada harga tabel "z"

Ha : di terima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel. "z"

#### b. Koefisien Konkordansi Kendall

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall

(W) dengan rumus sebagai berikut :

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus :

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

#### Keterangan:

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

R = Jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = Banyak kolom

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

### Uji Signifikansi

W yaitu :

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

Keterangan :

$X^2$  = Chi Square

k = Variabel

n = jumlah responden

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

### c. Determinasi

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

Meskipun demikian penggunaan koefisien determinasi masih terdapat kelemahan yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan di dalam model. Karena setiap tambahan variabel independen

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

#### e. Alat Bantu

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

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **HASIL PENELITIAN**

##### **A. DISKRIPSI UNIT ANALISIS**

Bab ini akan mendeskripsikan hasil penelitian secara keseluruhan, namun untuk mempermudah dan memperjelas hasil penelitian terlebih dahulu oleh penulis dipaparkan kondisi unit analisis. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Sekretariat Daerah Kota Semarang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2001 yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota.

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

1. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah
2. Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan
3. Pengelolaan Sumberdya Aparatur dan Keuangan
4. Pengelolaan prasarana dan saran Pemrintahan Daerah
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota

Selain fungsi tersebut Sekretariat Daerah mempunyai tugas, memimpin, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas dan fungsi diatas.

Sekretaris Daerah Kota Semarang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh 3 (tiga) Asisten dan 8 (delapan) Kepala Bagian antara lain :

1. Asisten Tata Praja
  - a) Bagian Pemerintahan Umum
  - b) Bagian Pemerintahan Kelurahan
  - c) Bagian Hukum
2. Asisten Ekonomi dan Pembangunan
  - a) Bagian Ekonomi
  - b) Bagian Pembangunan
  - c) Bagian Sosial
3. Asisten Administrasi
  - a. Bagian Organisasi
  - b. Bagian Umumn

Masing-masing Kepala Bagian membawahkan 4 (empat) sampai dengan 5 (lima) Kepala Sub Bagian,. dilihat secara seksama gambar Setruktur Organisasi Sekretariat tersebut berdasrakan Teori Administrasi Negara Baru dari lima model, cenderung menggunakan model Bagiankrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-

Tabel. IV. 1  
 DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH KOTA  
 SEMARANG BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN  
 Periode Januari Tahun 2002

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Pasca Sarjana	12	5,5
2	Sarjana	155	30,5
3	Deploma/Sarmud	33	10,5
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	195	39,5
5	Sekolah Lanjutan Pertama	45	8,0
6	Sekolah Dasar	15	3,0
	<i>Jumlah</i>	<i>450</i>	<i>100,0</i>

*Sumber Badan Kepegawaian Kota Semarang Tahun 2002*

Tabel di atas dapat dilihat kemampuan sumberdaya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 450 personil sebagian besar 39,5% adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan Sekolah Lanjutan Pertama (SLTP) dan pendidikan dasar. Sedangkan sebagian (8 %) Pasacasarjana/sarjana. Sehingga kalau dilihat dari komposisi tingkat pendidikan dalam rangka upaya mewujudkan efektivitas kerja masih perlu ditingkatkan. Untuk mengetahui gambaran kondisi atau kemampuan Pegawai

Sekretariat Daerah Kota Semarang dari sisi golongan kepangkatan secara detail dapat dilihat tabel IV.2 di bawah ini :

Tabel. IV.2  
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG  
MENURUT GOLONGAN KEPANGKATAN  
Periode Januari Tahun 2002

No	UNIT KERJA	GOLONGAN				JUM
		IV	III	II	I	
1	Asisten	1	8	6	3	21
2	Bagian Pemerintahan Umum	1	22	51	7	97
3	Bagian Pemerintahan Kelurahan	1	12	35	3	53
4	Bagian Hukum	1	15	27	3	44
5	Bagian Ekonomi	1	12	32	3	54
6	Bagian Pembangunan	1	19	23	3	40
7	Bagian Sosial	1	17	63	1	74
8	Bagian Organisasi	1	10	29	2	43
9	Bagian Umum	1	11	68	23	103
	<i>Jumlah</i>	11	126	251	62	450

*Sumber Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang Tahun 2002*

Tabel diatas dapat dilihat kemampuan pegawai berdasarkan tingkat golongan terlihat bahwa sebagian besar pegawai menduduki golongan II dengan jumlah 251 dan proporsi kedua pada jumlah 126 golongan III. Hasil analisis menggambarkan bahwa pada golongan III tersebut tidak semuanya dari pegawai yang berpendidikan Sarjana atau setingkat akan tetapi juga terdapat kenaikan dari

golongan II yang mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Atas begitu juga untuk golongan II juga dimungkinkan dari kenaikan pangkat dari tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Pertama. Sedangkan guna melengkapi diskripsi unit analisis di bawah ini di sajikan data pegawai menurut eselonering sebagaimana tersebut dalam tabel IV.3 berikut ini :

Tabel. IV.3  
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG  
MENURUT ESELONERING

NO	ESELONERING	KETERANGAN	JUMLAH
1	II.a	Sekretaris Daerah	1
2	II.b	Asisten Sekretaris Daerah	3
3	III.a	Kepala Bagian	8
5	IV.a	Kepala Sub Bagian	33
	<i>Jumlah</i>	-	45

*Sumber Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang Tahun 2002*

Tabel di atas terlihat jumlah jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Kota Semarang. hal ini mengingat peran Sekretariat Daerah sangat strategis yang mempunyai tugas membantu Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tatalaksana untuk memberikan

pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Kota Semarang dan masyarakat.

## C. HASIL PENELITIAN

### C.1. Identitas Responden

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui penelitian yaitu distribusi daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden, sebanyak 65 pegawai jumlah populasi sebesar 450 orang. Untuk mempertajam analisa penulis juga melakukan *indepth interview* kepada babarapa Pegawai maupun Pejabat Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Hasil penelitian ditunjukkan dengan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi variabel kejelasan peranan Pengawasan melekat, semangat kerja dan kuitas efektivitas kerja pegawai. Kemudian juga di tampilkan tabel silang antara variabel independen dan dependen variabel. Penggunaan tabel tunggal dan tabel silang ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran awal secara menyeluruh tentang hubungan variabel independen dengan variabel dependen.

Identitas responden dalam penelitian ini yang diperlihatkan pada tabel di atas terdapat responden laki-laki sebanyak 27 orang atau ( 41,5%) dan responden perempuan sebanya 38 atau (58,5 %). Dari data tersebut dapat di gambarkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan, sedangkan pada tabel IV.2 dapat ditunjukkan bahwa dari jumlah responden 72,3 % adalah pegawai level bawah atau staf sedangkan sebagian 23,1 % adalah pejabat

Struktural eselon IV. Untuk lebih detail ditunjukkan tabel frekuensi pada tabel IV.4 dan tabel IV.5 sebagai berikut :

Tabel.IV.4  
DISTRIBUSI RESPONDEN  
MENURUT JENIS KELAMIN

Keterangan	Frekuensi	%
Laki-laki	27	41,5
Perempuan	38	58,5
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

TABEL.IV.5  
DISTRIBUSI RESPONDEN  
MENURUT JABATAN/PEKERJAAN

Keterangan	Frekuensi	%
Eselon III	3	4,6
Eselon IV	15	23,1
Staf	47	72,3
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

Data responden menurut golongan dan tingkat pendidikan dapat terlihat bahwa pada preposisi pertama responden yaitu pegawai Golongan III dan proporsi yang kedua adalah Golongan II, sedangkan tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah tingkat pendidikan Sarjana ( 53 % ) sedangkan untuk tingkat pendidikan SLA sebanyak 15,4 %. Untuk dapat melihat lebih detail ditunjukkan tabel IV.6 dan tabel IV.7 sebagai berikut :

Tabel IV.6.

## DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT GOLONGAN

Keterangan	Frekuensi	%
Gol II	12	18,5
Gol III	49	75,4
Gol IV	4	6,2
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

Tabel IV.7

DISTRIBUSI RESPONDEN  
MENURUT PENDIDIKAN TERAKHIR

Keterangan	Frekuensi	%
S-2	2	3,1
S-1	53	81,5
SLTA	10	15,4
<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

**C.2. Efektivitas Kerja**

Pembahasan masalah efektivitas kerja, sebetulnya ditentukan oleh banyak faktor, antara lain tingkat pendidikan pegawai, kesesuaian penempatan pegawai, kesempatan berpedapat, dan standar kerja. Tingkat pendidikan pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden 80 % menyatakan kurang memadai, sedangkan

proporsi kedua 13,8% responden menyatakan tingkat pendidikan pegawai dirasakan sudah memadai.

Responden yang menyatakan memadai kemungkinan mereka adalah pegawai yang mempunyai prediksi kedepan bahwa organisasi kedepan dituntut untuk dapat melakukan kompetisi dengan menghasilkan produk unggulan sehingga perlu dipersiapkan pegawai yang mempunyai kredibilitas maupun kapabilitas tinggi sehingga idealnya pegawai kedepan mempunyai tingkat pendidikan setingkat sarjana. Sedangkan mereka yang menjawab sudah memadai kemungkinan mereka kurang begitu mengetahui kondisi kedepan organisasi publik dan mereka bekerja secara tradisional dan mempunyai anggapan bahwa efektivitas kerja pada organisasi publik selalu monoton tidak diikuti perubahan yang dinamis. Hal ini telah dipertajam hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang yang menyatakan bahwa untuk era globalisasi nampaknya sangat mendesak adanya peningkatan kualitas pegawai yang mampu melakukan adaptasi dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat. Dengan demikian telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa tingkat pendidikan pada Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang nampaknya masih kurang memadai. Untuk mengetahui secara lebih jelas dapat dilihat tabel IV.8 berikut ini :

Tabel IV.8

## TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat memadai	4	6,2
2	Memadai	9	13,8
3	Kurang memadai	52	80,0
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan ek.1*

Dimensi yang lain efektivitas kerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang, faktor yang menentukan adalah kesesuaian penempatan pegawai dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu dengan tingkat kemampuan atau latar belakang pendidikan. Dari hasil penelitian mengungkapkan bahwa kesesuaian penempatan pegawai antara pekerjaan dengan tingkat pendidikan maupun kemampuan menunjukkan bahwa dari 85 responden terdapat 31 orang (47,7%) yang mengatakan dalam penempatan pegawai sudah sesuai. Sedangkan 34 orang (52,3%) mengungkapkan bahwa dalam penempatan pegawai tidak/kurang sesuai antara tingkat pendidikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang dipegang. Responden yang menyatakan sesuai di mungkinkan karena mereka hanya melakukan pengamatan dalam ruang lingkup intern dan kebetulan mereka sesuai. Sedangkan responden yang mengatakan tidak adanya kesesuaian dalam penempatan pegawai dalam bidang tugasnya menurut asumsi penulis memang secara empiris sebagian besar dalam penempatan pegawai kurang begitu memperhitungkan tingkat pendidikan akan tetapi lebih cenderung

pada pertimbangan tingkat kelamaan dalam bekerja dalam suatu unit atau pekerjaan sehingga yang menjadi pertimbangan adalah pengalaman dimana mereka bekerja dalam suatu pekerjaan. Hal ini juga dipertajam dari hasil *indepth interview* yang menanyakan masalah kesesuaian penempatan ternyata dari beberapa pegawai juga sependapat bahwa dalam suatu penempatan pegawai dengan pekerjaan cenderung kurang memperhitungkan aspek pendidikan akan tetapi lebih pada kedekatan dan tingkat kelamaan dalam tugas, senioritas kepangkatan. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian dapat dilihat sebagaimana tabel IV.9 berikut ini :

Tabel. IV.9.  
TINGKAT KESESUAIAN PENEMPATAN  
PEGAWAI DENGAN PENDIDIKAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sesuai	2	3,1
2	Sesuai	29	44,6
3	Kurang sesuai	32	49,2
4	Tidak sesuai	2	3,1
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan ek.6*

Faktor lain yang berhubungan dengan efektivitas kerja pegawai adalah tingkat kebebasan atau kesempatan pegawai untuk menyampaikan suatu gagasan atau pendapat guna kemajuan dan kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kebebasan dalam menyampaikan gagasan

yang berhubungan dengan tugas-tugas telah terungkap dari 65 responden terdapat 44 responden (67,7%) yang mengungkapkan bahwa keterbukaan atau kebebasan untuk menyampaikan pendapat/gagasan kepada pimpinan dirasakan masih kurang terbuka, sedangkan 21 (32,3%) mengatakan terbuka. sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tingkat keterbukaan dalam menyampaikan pendapat dirasakan oleh pegawai masih relatif kurang. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian dapat dilihat sebagaimana tabel IV.10 berikut ini :

Tabel. IV.10

## PEMBERIAN KEBEBASAN BERPENDAPAT

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Terbuka	21	32,3
2	Tidak terbuka	44	67,7
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan ek.7*

Standar kerja cukup dominan berhubungan dengan masalah efektivitas kerja, hal ini terbukti pada hasil penelitian yang menanyakan tentang perlunya standar kerja pegawai, telah terungkap dari 65 responden 62 orang (95,4%) sangat setuju perlunya standar kerja pegawai, sedangkan sebagian responden 3 orang (3,1%) tidak setuju adanya standar kerja, sehingga data penelitian ini dapat disimpulkan semua pegawai menghendaki adanya standar kerja. Hal ini sangat dimungkinkan karena selama ini tidak terdapat standar kerja atau apabila ada mungkin standar kerja tersebut tidak jelas/subyektif, sehingga menjadi kabur dan

sulit untuk di terapkan. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian dapat dilihat sebagaimana tabel IV.11 berikut ini :

Tabel. IV.11  
PERLUNYA STANDAR KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat setuju	18	27,7
2	Setuju	44	67,7
3	Kurang setuju	1	1,5
4	Tdk setuju	2	3,1
	<i>Total</i>	65	100,0

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan ek.10*

Tingkat kesesuaian hasil kerja pegawai dengan standar kerja pegawai terbukti pada hasil penelitian yang menanyakan tentang kesesuaian standar kerja pegawai, telah terungkap dari 65 responden 34 orang (52,4%) telah menyatakan kurang sesuai, sedangkan sebagian responden 31 orang (47,7%) sesuai dengan standar kerja. Sehingga data penelitian ini dapat disimpulkan terdapat tidak adanya kesesuaian antara hasil kerja dengan standar kerja. Hal ini sangat dimungkinkan karena selama ini tidak terdapat standar kerja atau apabila ada mungkin standar kerja tersebut tidak jelas/subyektif, sehingga menjadi kabur dan sulit untuk di terapkan. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian dapat dilihat sebagaimana tabel IV.12 berikut ini :

Tabel. IV.12  
 KESESUAIAN EFEKTIVITAS KERJA  
 DENGAN STANDAR KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sesuai	2	3,1
2	Sesuai	29	44,6
3	Kurang sesuai	34	52,3
	Total	65	100,0

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan ek.12*

### C.3. Kejelasan Peranan

Pembahasan tentang efektivitas kerja pegawai sebetulnya di tentukan oleh banyak variabel, variabel tersebut antara lain kejelasan Peranan pegawai dalam bidang tugas. Hasil penelitian tentang kejelasan peranan pegawai menunjukkan dari 65 responden terdapat 33 orang yang mengatakan bahwa tingkat kejelasan wewenang dalam tugas kurang/ tidak jelas, sedang pada proporsi yang kedua 32 orang mengatakan bahwa kejelasan wewenang pegawai dalam tugas sangat jelas atau jelas, sehingga dari kedua pernyataan tersebut telah dapat disimpulkan bahwa kejelasan pegawai dalam bidang tugas pada Sekretariat Daerah Kota Semarang kurang kurang jelas. Hasil ini telah dipertajam dari hasil *indepth interview* bebrapa pejabat maupun pegawai yang mengatakan bahwa tingkat kejelasan pegawai masih perlu diperjelas agar efektivitas kerja pegawai dapat di capai secara optimal. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan

kejelasan wewenang dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 13 berikut ini.

Tabel.IV.13

## KEJELASAN WEWENANG PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat jelas	17	26,1
2	jelas	15	23,9
3	Kurang jelas	17	26,1
4	Tidak jelas	16	23,9
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan keper.1*

Dimensi yang lain tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai dalam suatu pekerjaan kurang jelas, data penelitian menunjukkan bahwa dari 65 responden terdapat 41 orang (63,8%) yang mengatakan bahwa tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai diinterpretasikan kurang jelas. Sedangkan 23 responden (37,4) mengatakan bahwa tingkat kejelasan tanggung jawab pegawai terhadap tugas pekerjaan menyatakan jelas. Akan tetapi hasil wawancara beberapa pegawai yang menanyakan tentang kejelasan tanggung jawab telah memperkuat sampai saat ini masih di rasakan kurang jelas bahkan tidak jelas. Sehingga dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kejelasan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan masih relatif kurang. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan kejelasan tanggung jawab dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 14 berikut ini.

Tabel. IV.14

## KEJELASAN TANGGUNG JAWAB PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat jelas	8	13,5
2	jelas	15	23,9
3	Kurang jelas	25	39,6
4	Tidak jelas	16	23,9
	<i>Total</i>	65	100,0

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan keper.2*

Kejelasan tujuan organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam pelaksanaan pekerjaan dimungkinkan kurang jelas, data penelitian membuktikan dari 65 responden terdapat 46 responden ( 70,8) yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan selama ini tidak jelas, sedangkan 19 responden atau (29,2%) yang mengatakan bahwa kejelasan tujuan pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sudah jelas. Hasil *indepth interview* yang telah dilakukan oleh beberapa pejabat maupun Pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang bahwa tingkat kejelasan tujuan dalam tugas-tugas operasional memang masih perlu dipertajam. Sehingga dari hasil penelitian tersebut telah dapat penulis simpulkan bahwa kejelasan tujuan dalam pelaksanaan tugas masih dirasakan belum jelas. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan kejelasan tujuan dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 15 berikut ini.

Tabel. IV.15  
KEJELASAN TUJUAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat jelas	9	13,3
2	Jelas	10	15,9
3	Tidak jelas	46	70,8
	Total	65	100,0

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan keper.4*

#### C.4. Semangat Kerja Pegawai

Pembahasan tentang efektivitas kerja, sebetulnya ditentukan oleh banyak variabel, antara lain variabel semangat kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Hasil penelitian tentang semangat kerja pegawai menunjukkan dari 65 responden terdapat 32 orang atau ( 49 %) yang mengatakan bahwa tingkat kesesuaian pekerjaan pegawai dengan latar belakang kemampuan/ketrampilan yang dimiliki tidak sesuai, sedangkan sebagian 33 responden atau ( 51%) mengatakan bahwa pekerjaan yang diberikan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan atau kemampuan. Meskipun demikian hasil wawancara dari beberapa pegawai atau pejabat di Sekretariat Daerah Kota Semarang telah mengatakan bahwa tingkat kesesuaian antara tugas dan ketrampilan masih perlu disempunakan karena secara empiris memang masih terdapat beberapa pegawai dalam melaksanakan tugas tidak sesuai dengan tingkat pengetahuan atau keahlian yang dimiliki. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kesesuaian

tugas dengan tingkat profesionalisme pegawai di rasakan masih sangat rendah atau kurang sesuai. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan kesesuaian pekerjaan dengan efektivitas kerja dapat dilihat pada tabel IV. 16 berikut ini.

Tabel. IV.16  
KESESUAIAN PEKERJAAN  
DENGAN KEAHLIAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sesuai	2	3,1
2	Sesuai	31	47,7
3	Cukup sesuai	24	36,9
4	Tdk sesuai	8	12,3
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan Sk.1*

Rendahnya tingkat semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam pelaksanaan pekerjaan nampaknya terganggu kondisi kerja yang kurang kondusif. Hal ini terbukti dari hasil penelitian hubungan semangat kerja pegawai dengan suasana kerja, dari 65 responden, terdapat 60 orang atau ( 92,3 %) mengatakan bahwa suasana kerja selama ini terganggu atau tidak tenang. Hal ini menurut asumsi penulis di karenakan adanya Kebijakan Walikota tiga bulan sekali melakukan evaluasi terhadap efektivitas kerja pegawai, yang sangat memungkinkan setiap pegawai akan terkena rolling atau mutasi pekerjaan. Sedangkan selama ini untuk mengukur efektivitas kerja pegawai diraskan masih

sulit disebabkan oleh belum adanya standar kerja pegawai. Persepsi yang muncul dari sebagian besar pegawai terjadinya mutasi pegawai akan sangat cenderung oleh faktor kedekatan atau hubungan personal bukan di lihat dari kemampuan, hal yang semacam ini menimbulkan ketenangan pegawai agak terganggu dan mengakibatkan rendahnya semangat kerja, sedangkan 4 responden (6,2 %) mengatakan sangat tenang. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ketenangan pegawai dalam melaksanakan tugas di rasakan kurang tenang atau terganggu. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan tingkat ketenangan dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 17 berikut ini.

Tabel. IV.17

## TINGKAT KETENANGAN DI TEMPAT KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat tenang	4	6,2
2	Tenang	60	92,3
3	Kurang tenang	1	1,5
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan Sk.3*

Indikator yang lain lemahnya semangat kerja pegawai dalam pekerjaan nampaknya juga di pengaruhi oleh Harapan untuk maju yang selama ini dianggap sangat sulit. Hasil penelitian hubungan semangat kerja pegawai dengan indikator harapan pegawai untuk maju, dari 65 responden terdapat 38 orang atau ( 58,5 %) mengatakan bahwa harapan pegawai untuk lebih maju dalam artian untuk mengembangkan karier pegawai mempunyai harapan besar. Sedangkan sebagian

UPT-PUSTAK-UNDIP

besar dari responden 27 orang atau (41,5%) mengatakan bahwa harapan pegawai untuk dapat lebih maju mempunyai harapan yang kurang menjanjikan. Responden yang menjawab mempunyai harapan besar kemungkinan mereka sudah menduduki jabatan struktural dan mengikuti pendidikan penjenjangan mempunyai anggapan yang kuat bahwa mereka mempunyai masa depan yang baik karena mereka mempunyai pendidikan yang memadai. Sedangkan responden yang menganggap mereka tidak mempunyai harapan untuk maju kemungkinan mereka mempunyai persepsi tersendiri dengan melihat secara empiris gejala yang sering muncul mengenai pengangkatan pegawai dalam jabatan tertentu masih dominan menggunakan unsur-kedekatan dengan pihak-pihak penguasa, sedangkan mereka yang merasa tidak mempunyai atau tidak dapat melakukan hal tersebut mempunyai perasaan pesimis akan harapan lebih maju. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa harapan pegawai untuk maju ke arah jenjang yang lebih baik dirasakan oleh pegawai terasa kurang menjanjikan. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan tingkat harapan pegawai untuk berkembang ke arah maju dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 18 berikut ini.

Tabel. IV.18  
HARAPAN UNTUK MAJU

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat besar	10	15,4
2	Besar	28	43,1
3	Cukup besar	19	29,2
4	Kurang menjanjikan	8	12,3
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan Sk.5*

### C.5. Pengawasan Melekat

Pembahasan masalah efektivitas kerja sebenarnya banyak variable yang berkaitan, seperti pengawasan melekat yaitu dengan pengawasan yang efektif akan dapat menciptakan efektivitas kerja pegawai. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dapat dilihat data sebagai berikut.

Hasil penelitian mengenai penilaian pelaksanaan pengawasan melekat pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Semarang telah menunjukkan dari 65 responden terdapat 45 ( 69,2 %) telah terungkap bahwa pelaksanaan pengawasan melekat yang berjalan selama ini kurang baik. Sedangkan sebagian responden 20 ( 30,7 %) telah menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat baik. Menurut asumsi penulis responden yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat kurang baik di mungkinkan karena dari berbagai persepsi pegawai yang secara empiris masih ditemukan berbagai kesenjangan anggaran

serta sering ketidaktahuan pimpinan apabila terdapat salah satu bahkan mungkin beberapa orang pegawai keluar tanpa diketahui kemana pergi dan tujuan. Serta memang secara empiris pelaksanaan pengawasan melekat belum dapat berjalan sebagaimana yang di harapkan oleh organisasai. Meskipun demikian terdapat 20 ( 30,7 %) yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat pada kantor Sekretariat Daerah Kota Semarang sudah baik kemungkinan mereka mempunyai persepsi bahwa pelaksanaan waskat sudah dapat menekan tingkat penyelewengan yang relatif kecil. Kesimpulan ini telah diperkuat hasil *indepth interview* dari beberapa pejabat di lingkungan Sekretariat Daerah ketidak disiplin pegawai merupakan indikator lemahnya fungsi pengawasan. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 19 berikut ini .

Tabel. IV.19

## PENILAIAN TENTANG WASKAT

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat baik	6	9,2
2	Baik	14	21,5
3	Kurang baik	45	69,2
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan waskat.2*

Dimensi Pengawasan melekat nampaknya mempunyai hubungan yang kuat dengan tingkat efektivitas kerja, pelaksanaan pengawasan melekat selama ini

terlihat kurang efektif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 65 responden terdapat 43 responden (66,2%) yang mengatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat pada Kantor Setda Kota Semarang kurang efektif, 2 responden mengatakan tidak efektif. Sedangkan pada sebagian 20 responden (30,8%) menyatakan efektif. Responden yang menjawab efektif menurut asumsi penulis karena pengawasan melekat dari masing-masing pimpinan tidak sama dan mereka mempunyai persepsi pelaksanaan pengawasan pada pimpinan yang dilakukan benar-benar akan mempunyai fungsi yang bersifat korektif dan evaluatif. Sedangkan bagi responden yang mengatakan pelaksanaan tidak efektif kemungkinan mereka melihat secara empiris bahwa memang pengawasan melekat yang selama ini dilakukan belum dapat menekan tingkat efisiensi dan efektif. Dengan demikian hasil penelitian telah dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tingkat pelaksanaan pengawasan melekat tidak efektif. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 20 berikut ini.

Tabel. IV.20

## EFEKTIFITAS PENGAWASAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Efektif	20	30,8
2	Kurang efektif	43	66,2
3	Tidak efektif	2	3,1
	Total	65	100,0

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan waskat. 1*

Implementasi pengawasan melekat yang seharusnya di lakukan kepada seluruh pegawai, akan tetapi secara empiris belum dapat dilaksanakan secara menyeluruh. Hal ini dapat terlihat dari data penelitian dari 65 responden terdapat 39 (60%) yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan pengawasan pada Setda Kota Semarang belum dapat di laksanakan kepada seluruh pegawai yang ada pada unit-unit kerja. Sedangkan sebagian responden 26 orang (40%) mengatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat sudah dilaksanakan secara keseluruhan. Responden yang menjawab pengawasan melekat sudah dilakukan secara keseluruhan kemungkinan dari persepsi mereka memang pengawasan melekat secara normatif dilaksanakan kepada seluruh pegawai. Sedangkan Responden yang menjawab belum dapat dilaksanakan secara keseluruhan menurut asumsi penulis memang secara obyektif belum dapat dilaksanakan secara keseluruhan pegawai. Sehingga dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pengawasan melekat di Kantor Setda Kota Semarang belum dapat dilaksanakan secara keseluruhan pegawai sehingga tidak efektif. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 21 berikut ini.

Tabel. IV.21

## PELAKSANAAN WASKAT SECARA MENYELURUH

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sudah	26	40,0
2	Belum	39	60,0
	<i>Total</i>	<i>65</i>	<i>100,0</i>

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan waskat.5*

Pengawasan melekat yang selama ini berjalan belum dapat menekan tingkat penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat terlihat dari data penelitian dari 65 responden terdapat 50 (76,9%) dan 7 responden (10,8%) yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan pengawasan pada Setda Kota Semarang sangat setuju kalau pengawasan melekat dapat bermanfaat untuk mengurangi tingkat penyimpangan karena bersifat korektif. Sedangkan sebagian responden 8 orang (12,3%) mengatakan bahwa tidak sependapat kalau pengawasan melekat akan bermanfaat untuk menekan tingkat pelanggaran. Sehingga dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa semua pegawai sangat menyetujui adanya pengawasan melekat yang dilaksanakan secara obyektif. Akan tetapi walaupun pegawai sangat menyetujui adanya pengawasan melekat secara praktik waskat tersebut belum dapat dilaksanakan secara efektif. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 22 berikut ini.

Tabel. IV.22

## WASKAT MENGURANGI TINGKAT PENYIMPANGAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat setuju	7	10,8
2	Setuju	50	76,9
3	Kurang setuju	8	12,3
	<i>Total</i>	65	100

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan waskat.6*

Lemahnya pelaksanaan pengawasan melekat nampaknya belum dapat menekan tingkat efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat terlihat dari data penelitian dari 65 responden terdapat 47 (72,3%) yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan pengawasan pada Setda Kota Semarang belum dapat menekan tingkat efisiensi pelaksanaan pekerjaan pada unit-unit kerja. Sedangkan sebagian responden 18 orang (27,7%) mengatakan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat sudah dapat menekan tingkat pemborosan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Sehingga dari hasil penelitian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pengawasan melekat di Kantor Setda Kota Semarang belum dapat menekan tingkat efisiensi pelaksanaan tugas pekerjaan. Untuk mengetahui secara lebih detail hasil penelitian hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dapat dilihat tabel IV. 23 berikut ini.

Tabel. IV.23

## WASKAT MAMPU MENEKAN TINGKAT EFISIENSI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Dapat	47	72,3
2	Tdk dapat	18	27,7
	<i>Total</i>	65	100

*Sumber diolah dari jawaban pertanyaan waskat.8*

#### D. UJI NORMALITAS DATA

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

Data tabel penghitungan uji normalitas menunjukkan bahwa *Skewness* dan *Kurtosis* variabel Efektivitas kerja (0,563) (0,427), variabel Pengawasan melekat (0,131) (0,384) variabel Kejelasan peranan (0,310) (0,529) dan variabel Semangat kerja (0,826) (0,752). Perbedaan data tersebut dapat diinterpretasikan bahwa distribusi dalam penelitian ini berarti tidak normal, sehingga sebagai persyaratan perhitungan pada uji Rank Kendall telah terpenuhi.

Untuk mengetahui secara detail uji normalitas data dapat dilihat lampiran 4 (empat)

#### **E. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Uji validitas dan reliabilitas, dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item (instrumen) yang di lakukan sudah tepat dan akurat guna mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas telah menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid dan reliabel.

Kaidah uji validitas apabila koefisien korelasi positif "r" hitung tiap-tiap item (*Corrected Item- Total Correlation*) lebih besar dari "r" tabel kritis dengan tingkat signifikan 5 % df.  $65-2=63$  diinterpolasikan diperoleh angka tabel sebesar 0,1279 dinyatakan valid dan sebaliknya apabila hubungan tersebut mempunyai koreelasi yang lebih kecil dinyatakan tidak valid. (Singgih Santoso,2000:390)

Kaidah mengukur uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yaitu apabila suatu konstruk mempunyai nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60 atau Alpha  $>060$  di katakan reliabel. (Nunnally,1969 dalam Imam Ghizali,2001:129)

## VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Ekj.1	2,8000	1,1112	48,0
2.	Ekj.2	2,8571	1,1071	48,0
3.	Ekj.3	2,9429	1,0199	48,0
4.	Ekj.4	2,8714	1,1154	48,0
5.	Ekj.5	2,9429	1,2025	48,0
6.	Ekj.6	2,8000	1,0300	48,0
7.	Ekj.7	2,8714	1,1154	48,0
8.	Ekj.8	2,3857	1,2074	48,0
9.	Ekj.9	2,7286	0,9313	48,0
10.	Ekj.10	2,7714	1,2415	48,0
11.	Ekj.11	2,9000	0,9192	48,0
12.	Ekj.12	2,6429	1,1169	48,0
13.	Ekj.13	2,5857	0,9554	48,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	59,1000	13,3667	3,6560	Variables 13

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Ekj.1	56,3000	12,5029	0,1906	,1145
Ekj.2	56,2429	14,4764	0,2772	,9166
Ekj.3	56,1571	15,1778	0,3588	,1099
Ekj.4	56,2286	12,8166	0,2869	,1176
Ekj.5	56,1571	12,8880	0,2120	,9650
Ekj.6	56,3000	12,1551	0,2210	,9066
Ekj.7	56,2286	13,4253	0,1894	,9166
Ekj.8	56,7143	12,2650	0,2421	,1363
Ekj.9	56,3714	14,2079	0,2434	,1519
Ekj.10	56,3286	12,6006	<b>0,1879</b>	,1619
Ekj.11	56,2000	13,9594	0,2093	,1298
Ekj.12	56,4571	12,2518	<b>0,7916</b>	,9745
Ekj.13	56,5143	13,2389	0,2129	,9115

Reliability Coefficients  
 N of Cases = 65,0  
 Alpha = -,9012

N of Items = 13

## VARIABEL KEJELASAN PERANAN

		Mean	Std.Dev	Cases
1.	KEPER.37	2,4429	1,1246	48,0
2.	KEPER.38	2,1143	1,1234	48,0
3.	KEPER.39	2,2714	1,0757	48,0
4.	KEPER.40	2,2857	1,1052	48,0
5.	KEPER.41	2,2000	1,0714	48,0
6.	KEPER.42	2,2857	1,0920	48,0
7.	KEPER.43	2,2571	,9276	48,0
8.	KEPER.44	2,2143	1,1019	48,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36,4429	31,6126	5,6225	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KEPER.37	34,0000	24,3478	0,5406	0,5453
KEPER.38	34,3286	23,0934	<b>0,6721</b>	0,5531
KEPER.39	34,1714	31,1586	0,5856	0,5075
KEPER.40	34,1571	30,3952	0,3676	0,4956
KEPER.41	34,2429	25,4619	0,4627	0,4810
KEPER.42	34,1571	27,9025	0,2182	0,4995
KEPER.43	34,1857	30,8491	0,3736	0,4916
KEPER.44	34,2286	28,4687	<b>0,1909</b>	0,4664

## Reliability Coefficients

N of Cases = 65,0

Alpha = ,6743

N of Items = 8

## VARIABEL SEMANGAT KERJA

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Semangt kj.45	2,9000	,9653	48,0
2.	Semangt kj.46	2,5143	1,0035	48,0
3.	Semangt kj.47	2,4286	1,0977	48,0
4.	Semangt kj.48	2,0000	1,0215	48,0
5.	Semangt kj.49	2,5571	1,1995	48,0
6.	Semangt kj.50	2,4429	1,0853	48,0
7.	Semangt kj.51	2,2571	1,0725	48,0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	55,2857	49,6853	7,0488	15

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Semngt kj.45	52,3857	41,9795	<b>0,5415</b>	0,5426
Semngt kj.46	52,7714	47,7441	0,1974	0,5176
Semngt kj.47	52,8571	44,6170	0,2634	0,5849
Semngt kj.48	53,2857	50,5839	0,1937	0,5482
Semngt kj.49	52,7286	40,7803	0,4874	0,5378
Semngt kj.50	52,8429	44,2503	0,2948	0,5196
Semngt kj.51	53,0286	50,8687	<b>0,1925</b>	0,5532

## Reliability Coefficients

N of Cases = 65,0

N of Items = 7

Alpha = ,6159

## VARIABEL PENGAWASAN MELEKAT

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Waskat.14	2,6143	1,0397	48,0
2.	Waskat.15	2,7000	1,1838	48,0
3.	Waskat.16	3,1857	,8730	48,0
4.	Waskat.17	2,7857	,8992	48,0
5.	Waskat.18	2,7000	1,1209	48,0
6.	Waskat.19	2,5286	1,0317	48,0
7.	Waskat.20	2,8000	1,0714	48,0
8.	Waskat.21	,857	,2341	,067
9.	Waskat.22	,0143	,9246	48,0
10.	Waskat.23	,5429	1,0452	48,0
11.	Waskat.24	,000	1,0714	48,0
12.	Waskat.25	,500	1,0714	48,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	27,5571	9,6706	3,1098	12

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Waskat.1	24,9429	9,4460	0,1908	0,1554
Waskat.2	24,8571	9,3996	0,2019	0,2281
Waskat.3	24,3714	8,1789	0,2122	0,2821
Waskat.4	24,7714	8,2079	0,2216	0,2709
Waskat.5	24,8571	8,5300	<b>0,2319</b>	0,1590
Waskat.6	25,0286	7,7093	0,1907	0,3237
Waskat.7	24,7571	8,4474	<b>0,1667</b>	0,1860
Waskat.8	24,8714	9,8238	0,1676	0,1606
Waskat.9	24,5429	10,1938	0,1966	0,1690
Waskat.10	25,0143	8,4201	0,2121	0,1977
Waskat.11	24,9429	9,4460	0,1909	0,1554
Waskat.12	24,9429	9,4460	0,1908	0,1554

## Reliability Coefficients

N of Cases = 65,0

Alpha = ,7518

N of Items = 12

## F. UJI HIPOTESIS

### F.1. Hubungan Variabel Kejelasan Peranan dengan Efektivitas kerja Pegawai

Pada tabel silang IV.24 variabel Kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai menunjukkan angka (44,4%) dan (27,3 %) sehingga dapat diinterpretasikan Kejelasan peranan seorang pegawai dalam tugas pekerjaan yang baik (jelas) berpengaruh terhadap kecenderungan efektivitas kerja pegawai pegawai yang baik. Dan sebaliknya kejelasan peranan pegawai terhadap pekerjaan yang kurang baik (tidak jelas) menunjukkan kecenderungan efektivitas kerja pegawai yang rendah atau kurang baik (54,5%) dan ( 36,0% ). Walaupun terdapat angka (36,4%) dan ( 22,2%) yaitu telah terungkap meskipun kejelasan peranan pegawai sudah jelas ternyata efektivitas kerja pegawai kurang baik atau rendah hal ini menurut asumsi penulis, kemungkinan rendahnya efektivitas kerja pegawai tersebut bukan dipengaruhi oleh variabel kejelasan peranan akan tetapi variabel-variabel diluar model seperti kondisi iklim kerja yang kurang kondusif atau mungkin dipengaruhi oleh lemahnya fungsi koordinasi dan kerja dalam tugas di antara pegawai. Meskipun demikian dapat di simpulkan bahwa hubungan antara variabel kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai mempunyai hubungan yang positif. Untuk mengetahui secara lebih detail tabulasi silang hubungan kedua variabel dapat dilihat pada tabel IV.24 berikut ini.

Tabel IV.24  
 HUBUNGAN VARIABEL KEJELASAN PERANAN  
 DENGAN VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA

VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA	VARIABEL KEJELASAN PERANAN				Total
	Sangat Jelas	Jelas	Cukup	Kurang	
Sangat Baik	3 27,3%	-	-	2 18,2%	5 7,7%
Baik	3 27,3%	8 44,4%	4 16,0%	2 18,2%	17 26,2%
Cukup	4 36,4%	6 33,3%	12 48,0%	6 54,5%	28 43,1%
Kurang	1 9,1%	4 22,2%	9 36,0%	1 9,1%	15 23,1%
Total	11 16,9 %	18 27,2 %	25 38 %	11 16,9 %	65 100,0%

#### Uji Rank Kendall

Untuk lebih meyakinkan pada hasil hubungan kedua variabel, selanjutnya dilakukan uji hipotesis antara variabel kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai dengan rumus Rank Kendall pada tabel IV. 25 nampak bahwa hubungan

kejelasan peranan pegawai dengan Variabel Efektivitas kerja membuktikan terdapat koefisien korelasi sebesar 0,552. dengan tingkat Signifikan 0,046 Dengan demikian hasil uji hipotesis antara variabel efektivitas kerja dengan variabel kejelasan peranan terdapat hubungan yang kuat, karena angka korelasi ( $r$ ) lebih besar dari pada 0,5 atau mempunyai tingkat signifikan jauh di bawah 0,5 Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kejelasan peranan pegawai dalam bidang tugas yang jelas akan berpengaruh pada efektivitas kerja pegawai dan sebaliknya, sehingga kedua variabel tersebut mempunyai hubungan positif. Yaitu kejelasan peranan pegawai yang semakin jelas dan mudah dipahami dan dapat diimplementasikan maka kecenderungan efektivitas kerja pegawai semakin meningkat. Untuk mengetahui secara lebih detail crosstabulasi hubungan kedua variabel dapat dilihat pada tabel IV.25 sebagai berikut :

Tabel IV. 25

HUBUNGAN VARIABEL KEJELASAN PERANAN  
DENGAN VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA  
( Rumus Rank Kendall )

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,552	,112	2,354	,046
N of Valid Cases		65			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## **F.2. Hubungan Variabel Semangat Kerja dengan Efektivitas kerja Pegawai**

Pada tabel silang IV.26 Semangat kerja dengan Efektivitas kerja pegawai menunjukkan angka (70,0%) dan (9,1 %) sehingga dapat diinterpretasikan semangat kerja pegawai yang tinggi berpengaruh terhadap kecenderungan efektivitas kerja pegawai yang tinggi. Dan sebaliknya semangat kerja pegawai terhadap pekerjaan yang rendah menunjukkan kecenderungan efektivitas kerja pegawai yang rendah pula (70,0%) dan (39,1%). Walaupun terdapat angka (63,6%) dan (20,0%) yaitu telah terungkap meskipun semangat kerja tinggi ternyata efektivitas kerja pegawai kurang baik atau rendah hal ini menurut asumsi penulis, kemungkinan rendahnya efektivitas kerja pegawai tersebut bukan dipengaruhi oleh variabel semangat kerja akan tetapi variabel-variabel diluar model seperti kondisi iklim kerja yang kurang kondusif atau mungkin dipengaruhi oleh lemahnya fungsi koordinasi dan kerja dalam tugas di antara pegawai. Meskipun demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai mempunyai hubungan yang positif. Untuk mengetahui secara lebih detail crosstabulasi hubungan kedua variabel dapat dilihat pada tabel IV.26 berikut ini.

Tabel IV.26  
HUBUNGAN VARIABEL SEMANGAT KERJA  
DENGAN VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA

VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA	SEMANGAT KERJA				Total
	Sangat Tinggi	Tinggi	Cukup	Kurang	
Sangat Baik	1 10,0%	2 9,1%	2 8,7%	-	5 7,7%
Baik	7 70,0%	2 9,1%	8 34,8%		17 26,2%
Cukup	2 20,0%	14 63,6%	9 39,1%	3 30,0%	28 43,1%
Kurang	-	4 18,2%	4 17,4%	7 70,0%	15 23,1%
Total	10 15,3 %	22 33,8 %	23 35,6%	10 15,3 %	65 100,0%

### Uji Rank Kendall

Untuk lebih meyakinkan pada hasil hubungan kedua variabel, selanjutnya dilakukan uji hipotesis antara variabel semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai dengan rumus Rank Kendall pada tabel IV.27 nampak bahwa hubungan semangat kerja pegawai dengan Variabel Efektivitas kerja membuktikan terdapat koefisien korelasi sebesar 0,634. dengan tingkat Signifikan 0,001 Dengan

demikian hasil uji hipotesis antara variabel efektivitas kerja dengan variabel semangat kerja terdapat hubungan yang kuat, karena angka korelasi ( r ) lebih besar dari pada 0,5 atau mempunyai tingkat signifikan jauh di bawah 0,5. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semangat kerja pegawai akan berpengaruh pada efektivitas kerja pegawai dan sebaliknya, sehingga kedua variabel tersebut mempunyai hubungan positif. Yaitu semangat kerja pegawai yang tinggi maka kecenderungan efektivitas kerja pegawai semakin meningkat. Untuk mengetahui secara lebih detail crosstabulasi hubungan kedua variabel dapat dilihat pada tabel IV.27 sebagai berikut :

Tabel IV. 27  
HUBUNGAN VARIABEL SEMANGAT KERJA  
DENGAN VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA  
( Rank Kendall )

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,634	,097	3,294	,001
N of Valid Cases		65			

*Symmetric Measures*

*a Not assuming the null hypothesis.*

*b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.*

### **F.3 Hubungan Variabel Pengawasan Melekat dengan Efektivitas Kerja**

Uji hipotesis variabel penelitian dilakukan yang sebelumnya di sajikan data frekuensi masing-masing penelitian, dilakukan tabel silang antara variabel untuk lebih mudah memberikan gambaran lebih jelas mengenai hasil penelitian. Tabel silang variabel Pengawasan Melekat dengan efektivitas kerja pada tabel IV.28 menunjukkan angka (15,4%) dan (42,9 %) sehingga dapat diinterpretasikan dengan pelaksanaan pengawasan melekat yang baik atau efektif berpengaruh terhadap kecenderungan efektivitas kerja pegawai pegawai yang baik. Dan sebaliknya pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan kurang baik atau tidak efektif cenderung efektivitas kerja pegawai yang rendah atau kurang baik ( 53,8% ) dan ( 46,2% ). Walaupun terdapat angka (52,4%) dan ( 23,1%) yaitu telah terungkap meskipun pengawasan melekat efektif ternyata efektivitas kerja pegawai kurang baik atau rendah hal ini menurut asumsi penulis, kemungkinan rendahnya efektivitas kerja pegawai tersebut bukan dipengaruhi oleh variabel pengawasan melekat akan tetapi variabel-variabel diluar model seperti kondisi iklim kerja yang kurang kondusif atau mungkin dipengaruhi oleh lemahnya fungsi koordinasi dan kerja dalam tugas di antara pegawai. Meskipun demikian dapat di simpulkan bahwa hubungan antara variabel Pengawasan Melekat dengan efektivitas kerja pegawai mempunyai hubungan yang positif. Untuk mengetahui secara lebih detail tabel silang hubungan kedua variabel dapat dilihat pada tabel IV.28 berikut ini.

Tabel IV.28  
HUBUNGAN VARIABEL PENGAWASAN  
DENGAN VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA

VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA	VARIABEL WASKAT				Total
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	
Sangat Baik	2 15,4%	1 4,8%	2 11,1%	-	5 7,7%
Baik	4 30,8%	9 42,9%	4 22,2%	-	17 26,2%
Cukup baik	4 30,8%	11 52,4%	7 38,9%	6 46,2%	28 43,1%
Kurang baik	3 23,1%		5 27,8%	7 53,8%	15 23,1%
Total	13 20 %	21 31,3 %	18 28,7%	13 20 %	65 100,0%

### Uji Rank Kendall

Untuk lebih meyakinkan pada hasil hubungan kedua variabel, selanjutnya dilakukan uji hipotesis antara variabel pengawasan melekat dengan efektivitas kerja dengan rumus Rank Kendall pada tabel IV. 29 nampak bahwa hubungan Pengawasan Melekat dengan Variabel efektivitas kerja membuktikan terdapat koefisien korelasi sebesar 0,528. dengan tingkat Signifikan 0,002.

Dengan demikian hasil uji hipotesis antara variabel efektivitas kerja dengan variabel pengawasan melekat terdapat hubungan yang kuat, karena angka korelasi

( r ) lebih besar dari pada 0,5 atau mempunyai tingkat signifikan jauh di bawah 0,5. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa tingkat efektivitas pelaksanaan pengawasan melekat akan berpengaruh pada efektivitas kerja pegawai dan sebaliknya sehingga kedua variabel tersebut mempunyai hubungan positif. Yaitu pengawasan melekat yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan dalam pelaksanaan tugas maka sangat cenderung efektivitas kerja seorang pegawai semakin meningkat. Untuk mengetahui secara lebih detail tabel silang hubungan kedua variabel dapat dilihat pada tabel IV.29 berikut ini :

Tabel IV. 29  
HUBUNGAN VARIABEL PENGAWASAN  
DENGAN VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA  
( Rumus Rank Kendall )

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,528	,103	3,149	,002
N of Valid Cases		65	-	-	-

a *Not assuming the null hypothesis.*

b *Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.*

#### **F. 4 Hubungan Variabel Pengawasan Melekat, Kejelasan Peranan, Semangat Kerja dengan Efektivitas kerja Pegawai (Ganda )**

Hubungan antara variabel efektivitas kerja pegawai dengan variabel pengawasan melekat, kejelasan peranan, semangat kerja dengan efektivitas kerja

pegawai, pada Uji hipotesis Nonparametrik Konkordansi Kendall membuktikan bahwa hubungan ketiga variabel independen dengan satu variabel dependen mempunyai koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Hal ini dapat ditunjukkan tabel korelasi ganda IV.30 berikut ini :

Tabel IV.30  
KORELASI GANDA ANTARA PENGAWASAN MELEKAT, KEJELASAN  
PERANAN DAN SEMANGAT KERJA DENGAN  
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
( Konkordansi Kendall )

N	65
Kendall's W	,665
Chi-Square	8,833
df	3
Asymp. Sig.	,003

Kendall's Coefficient of Concordance

Hubungan variabel independen pengawasan melekat, kejelasan peranan, Semangat kerja gawai secara bersama-sama dengan variabel dependen efektivitas kerja pegawai, uji statistik nonparametrik Kondkordansi Kendall menunjukkan terdapat koefisien korelasi sebesar 0,665 Asymp. Signifikan. 0,003 Karena koefisien korelasi diatas 0,5 maka telah dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel penelitian yaitu pengawasan melekat, kejelasan peranan dan semangat kerja mempunyai hubungan yang kuat atau signifikan, hal ini karena tigtat

signifikan 0,003 jauh lebih rendah dari 0,5 dan mempunyai hubungan positif. Diasumsikan fungsi pengawasan melekat yang efektif, kejelasan peranan pegawai dalam bidang tugas yang jelas dan Semangat kerja pegawai yang tinggi mempunyai kecenderungan efektivitas kerja pegawai yang semakin meningkat. Sedangkan Chi-Square hitung diperoleh angka 8,833 setelah di lakukan kompilasi dengan tabel kritis Chi-Square dengan tingkat signifikan 5 % df. 3 diperoleh angka 7,815 karean angka 8,833 >7,815 maka dapat di simpulkan bahwa ketiga variabel independen dengan variabel dependen terdapat hubungan yang signifikan.

#### **F.5 Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai determinasi diantara nol dan satu. Nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas (kecil). Meskipun demikian penggunaan koefisien determinasi masih terdapat kelemahan yaitu bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan di dalam model. Karena setiap tambahan variabel independen sudah otomatis/pasti  $R^2$  meningkat atau naik tanpa mempedulikan apakah variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen sedangkan Adjusted  $R^2$  dapat naik turun apabila terdapat penambahan variabel independen (Imam Ghazali, 2001:42-43).

Atas dasar pandangan tersebut dalam menghitung koefisien determinasi penulis tidak menggunakan  $R^2$ , akan tetapi menggunakan *Adjusted R<sup>2</sup>*. Untuk mengetahui secara lebih detail koefisien korelasi determinasi ditunjukkan tabel IV.31 berikut ini :

Tabel. IV. 31

TABEL KOEFISIEN DETERMINASI

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

*a Predictors: (Constant), waskat, keper, semangat kerja*

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

#### F. 6 Analisis Korelasi Parsial

Hasil analisis menunjukkan bahwa *koefisien korelasi parsial* korelasi menunjukkan bahwa seara rinci terlihat bahwa variabel penmgawasan melekat mempunyai hubungan yang paling kuat dengan koefisien sebesar (0,246) dengan

derajat signifikansi sebesar 0,97%, sementara untuk variabel kejelasan peranan (0,239) dan dengan derajat signifikansi sebesar 0,96% sedangkan semangat kerja terdapat koefisien korelasi sebesar (0,241) dengan derajat signifikan 96%. Hasil ini telah membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut apabila diinteraksikan secara bersama-sama mempunyai korelasi koefisien yang signifikan terhadap efektivitas kerja. Secara lebih mendalam lihat tabel. V.33 berikut di bawah ini.

Tabel.V.32  
ANALISIS PARSIAL

Keterangan		Unstandar dized Coefficien ts		Standardize d Coefficients	" t "	Signifikan
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,018	,362		2,813	,006
97%	Waskat	,246	,116	,253	2,128	,037
96%	Kejelasan peranan	,239	,114	,121	1,953	,039
96%	Semangat kerja	,241	,118	,193	1,581	,041

## F. 6. DISKUSI

Pembahasan masalah efektivitas kerja tidak dapat lepas dari berbagai faktor yang menentukan antara lain faktor Pengawasan melekat, kejelasan peranan dan Semangat kerja. Oleh karena untuk melakukan pengkajian terhadap efektivitas kerja dilakukan pendekatan dengan teori yang berhubungan dengan

efektivitas kerja, sebagaimana di kemukakan dalam Bab II bahwa dalam penelitian bangunan dalam kerangka teori bahwa efektivitas kerja di pengaruhi oleh ketiga faktor yang menentukan antara lain :

- a) Pengawasan melekat
- b) Struktur atau kejelasan peranan
- c) Semangat kerja

Bangunan teori di atas setelah dilakukan uji penelitian di lapangan, didapatkan bahwa hubungan variabel pengawasan melekat dengan efektivitas kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,528 dengan tingkat signifikan 0,002 sehingga dapat di interpretasikan bahwa pengawasan melekat mempunyai hubungan yang signifikan. Lemahnya fungsi pengawasan melekat dalam unit analisis kemungkinan disebabkan oleh rendahnya tingkat kesadaran pimpinan dalam melakukan tugas pengawasan melekat kepada bawahan sehingga mempunyai implikasi terhadap rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai. Hal ini dapat ditunjukkan terdapat pegawai yang meninggalkan tempat kerja tanpa diketahui kemana perginya oleh pimpinan.

Sementara variabel kejelasan peranan dengan efektivitas kerja pegawai mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,552 dengan tingkat signifikan sebesar 0,046 sehingga dapat di interprestasikan bahwa apabila peranan pegawai dapat diuraikan secara rinci dan jelas akan mampu meningkatakn efektivitas kerja pegawai begitu juga sebaliknya.

Variabel semangat kerja pegawai dengan efektivitas kerja pegawai mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,634 dengan tingkat signifikan sebesar 0,001 sehingga dapat diinterpretasikan semangat kerja pegawai yang tinggi akan diikuti kecenderungan efektivitas kerja yang meningkat begitu berlaku sebaliknya.

Adapun hubungan secara bersama antara pengawasan melekat, kejelasan peranan pegawai dan semangat kerja secara bersama-sama dengan efektivitas kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,665 dengan tingkat signifikan 0,032 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dan positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerangka teori yang dibangun dalam penelitian ini yaitu variabel pengawasan melekat, kejelasan peranan dan semangat kerja mempunyai hubungan yang kuat, secara teoritis maupun secara empiris memang benar.

Walaupun demikian kerangka teori yang dibangun dalam penelitian ini merupakan bagian terkecil karena hanya terdapat hubungan (0,649) atau (60,4%) sedangkan faktor-faktor lain yang menentukan efektivitas kerja, di luar variabel penelitian adalah sebesar (39,60%) hal ini dimungkinkan oleh faktor-faktor politik, budaya birokrasi, organisasi, manajemen dan sebagainya. Oleh karena untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai nampaknya masih perlu di kaji secara mendalam terhadap faktor-faktor lain yang berada diluar variabel penelitian. Mengingat pentingnya efektivitas kerja organisasi publik, ketiga faktor pengawasan melekat, kejelasan peranan dan semangat kerja merupakan

bagian terkecil dari sekian banyak faktor yang menentukan efektivitas kerja pegawai. Ketiga faktor tersebut saling ketergantungan yang membentuk suatu sistem dimana salah satu faktor akan terkait tidak dapat dipisahkan dengan faktor lain.

Dalam perwujudan efektivitas kerja pegawai yang efisien dan efektif Sekretariat Daerah Kota Semarang perlu mengambil langkah-langkah strategis *Good governance* dan Paradigma kebijakan publik. *Good governace* adalah semua tuntutan masyarakat akan terwujudnya efektivitas kerja pegawai merupakan hal yang wajar sehingga sudah seharusnya di respon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang lebih baik. Oleh karena untuk mewujudkan efektivitas kerja pegawai perlu memperhatikan ketiga variabel tersebut.

## **BAB. V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. KESIMPULAN**

Rendahnya efektivitas kerja pegawai merupakan permasalahan yang menarik untuk di kaji, dalam penelitian ini permasalahan tersebut di diangkat oleh penulis sebagai bahan kajian dan analisis mengingat pada era reformasi dan otonomi efektivitas kerja pegawai merupakan penentu keberhasilan implementasi otonomi daerah.

Rendahnya efektivitas kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang berdasarkan asumsi penulis sangat erat sekali berhubungan dengan faktor pengawasan melekat yang kurang efektif, faktor kejelasan peranan pegawai dan semangat kerja pegawai yang rendah, sehingga ketiga variabel tersebut mempunyai korelasi terhadap rendahnya efektivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian dan uji hipotesis Rank Kendall maupun Konkordansi Kendall terbukti mempunyai koefisien korelasi yang signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Rendahnya efektivitas kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang ditentukan oleh 3 (ketiga) faktor yaitu pengawasan melekat, kejelasan peranan dan semangat kerja pegawai.

2. Uji hipotesis variabel penelitian yaitu variabel pengawasan melekat, kejelasan peranan pegawai dan semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai yang dilakukan dengan rumus Rank Kendall dengan hasil sebagai berikut :
- a. Hubungan kejelasan peranan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,552 dengan derajat signifikan 0,046 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel kejelasan peranan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai terdapat hubungan signifikan
  - b. Hubungan semangat kerja dengan efektivitas kerja pegawai terbukti mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,634 dengan derajat signifikan 0,001 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa semangat kerja pegawai dengan efektivitas kerja pegawai terdapat hubungan signifikan. .
  - c. Hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai mempunyai korelasi koefisien sebesar 0,528 dengan tingkat signifikan 0,002 Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa hubungan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai terdapat hubungan yang signifikan.
  - c. Untuk uji hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara ketiga variabel independen dengan dependen telah digunakan teknik Konkordansi Kendall, terdapat korelasi koefisien 0,665 dengan tingkat signifikan 0,003. sehingga dapat diinterpretasikan bahwa tingkat hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* adalah signifikan.

Begitu juga Chi Square hitung diperoleh 8,833 sedangkan tabel kritis Chi Square 7,815 sehingga dapat di simpulkan ketiga variabel independen yang di lakukan pengujian menggunakan Rank Kendall maupun Chi Square terbukti mempunyai hubungan yang signifikan.

- d. Adapun koefisien determinasi 60,49 % dan 39,51 %. Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa ketiga variabel independen hanya berpengaruh terhadap Efektivitas kerja pegawai sebesar 60,49% sedangkan sisanya 39,51% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model.

## B. REKOMENDASI

Berdasarkan simpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan Efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagai berikut :

### 1. Kejelasan Peranan

- a. Perlunya dibuatkan uraian tugas bagi seluruh pegawai tingkat bawah sebagai tenaga operasional yang disertai dengan kejelasan wewenang dan tanggung jawab, mekanisme sesuai dengan bidang tugasnya.
- a. Pimpinan harus secepatnya dapat menstransfer pengambilan keputusan kepada bawahan terhadap sesuatu masalah yang dihadapi sesuai dengan bidang tugasnya.

- b. Harus ada dukungan politik dan komitmen para pimpinan unit organisasi di Sekretariat Daerah Kota Semarang untuk dapat mengimplementasikan dengan baik.

## **2. Semangat Kerja**

- a. Agar Efektivitas kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang dapat berjalan efektif perlu ditingkatkan semangat kerja pegawai melalui pemberian insentif. Besarnya insentif berdasarkan basic Efektivitas kerja bukan atas dasar jenjang jabatan.

Seegera di ciptakan iklim kerja yang kondusif antara lain melalui, menciptakan hubungan diantara rekan kerja, hubungan atasan dan bawahan serta ditingkatkan kualitas komunikasi diantara rekan maupun dengan pimpinan agar terwujud kerjasama serta iklim keterbukaan. Untuk mengelaborasi kecemburuan sosial sesama pegawai dalam pengangkatan suatu jabatan hendaknya di lakukan tes seleksi.

## **3. Pengawasan Melekat**

- a. Walaupun Pemerintah Kota Semarang tengah melakukan upaya-upaya meningkatkan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga fungsional maupun akuntabilitas efektivitas kerja organisasi publik nampaknya belum dapat dicapai efektivitas kerja pegawai secara optimal. Bentuk pengawasan melekat merupakan pengawasan yang efisien karena tidak

memerlukan dana yang besar oleh karena untuk mengintensifkan pengawasan melekat agar efektif perlunya masing-masing pimpinan unit/organisasi meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengawasan melekat.

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Dayan, Anton., 1996, **Metode Penelitian**, Edisi kedua, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Edwin B Flippo, 1992, **Manajemen Personalia** (Penterjemah: Moh Masud) Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Gibson, 1988, **Organisasi dan Manajemen**, Edisi kedua, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hidayat Sucherly, 1986, **Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai Negeri di Indonesia**, Prisma.
- Hadari Nawawi, **2000 Manajemen Strategik**, Penerbit Gajahmada University Press Yogyakarta.
- James Z. Gibson, John M. Ivancevich dan James h. Donnelly, **Organisasi dan Menejemen Perilaku Struktur Proses**, (Peterjemah : Djoerban Wahid), Erlangga, Jakarta, 1986.
- Mustopadidjaya, 2000, **Akuntabilitas dan Good Governance**, Penerbit Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Jakarta.
- Moenir, 1992, **Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia**, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Nitisemito, Alex, 1978, **Managemen Suatu Dasar dan Pengantar** , Bandung, Penerbit Sasmito Bros.
- Nasir, Moh, 1999, **Metode Penelitian**, Edisi keempat, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Peter. Blau dan Marshall . Meyer, **Birokrasi Dalam Masyarakat Modern** (Peterjemah : Gary Rachmat Yusuf), UI Press, Jakarta, 1987.
- Sutanto, A, Astrid, 1985, **Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial**, Penerbit Bina Cipta, Jakarta.

- Sangarimbun, M., 1981, **Metode Penelitian Sosial**, Edisi pertama penerbit Mustika Jaya Jakarta
- Siagian, Sondang P., **Administrasi Pembangunan**, Edisi 2000, penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, R., 1985, **Efektivitas organisasi**, Edisi pertama, penerbit Erlangga, Jakarta
- Stephen, P Robin, 1996, **Perilaku Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia , Alih Bahasa Dr.Hadyana Pujaatmaja, Jakarta, Penerbit PT. Prenhallindo.
- S. Yuwono, **Kepemimpinan Dalam Organisasi Aparatur Pemerintah**, Liberty, Yogyakarta, 1983.
- Shobaruddin. 1998, **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia**, Penerit Bumi Aksara Jakarta.
- Stan Kosen, **Aspek Manusia dalam Organisasi** ( penterjemah : Bakri Seregar ) Erlangga, Jakarta 1986 )
- Suharsimi Arikunto, 1998, **Prosedur Penelitian**, edisi kedua, penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Karl H. Chung dan Leon C. Megginson, 1981, **Organisasi Behavior Development Managerial Skill**, Harper & Row Publisher, New York.
- Sugiyono, 1998, **Metode Penelitian Administrasi**, edisi keempat, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- , 2001, **Statistik Nonparametris Untuk Penelitian**, Cetakan kedua, penerbit Alfabeta, Bandun
- Winardi, 1993, **Azas-azas Manajemen**, Penerit Alumni Bandung
- Suyamto, 1986, **Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan**, Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sutrisnohadi, 1987, **Metode Penelitian Sosial**, edisi pertama, penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Santoso Singgih, 2000, **Mengolah Data Statistik (SPSS)**, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakrta

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

-----, **Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi**, Media Widya Mandala, Yogyakarta, 1992.

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

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

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