

658.4092
SRI
p a

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

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

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



Diajukan Oleh :

SRI WIDIASTUTI

D4E000069

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2002

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

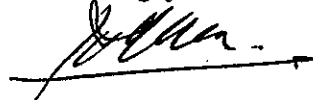
dipersiapkan dan disusun oleh

SRI WIDIASTUTI
D4E000069

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 30 Juni 2002

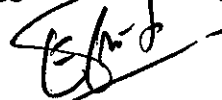
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I :



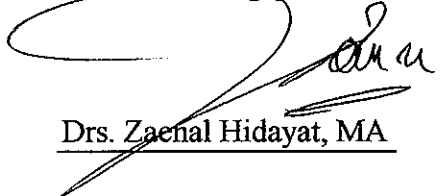
Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Anggota Dewan Penguji Lain :

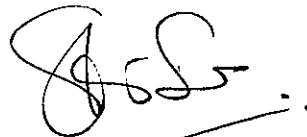


1. Dra. Endang Larashati, MS

Sekretaris Penguji/ Pembimbing II :



Drs. Zaenal Hidayat, MA



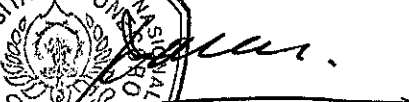
2. Dra. Sri Suwitri, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : **08 JUL 2002**

Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik
Universitas Diponegoro





Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

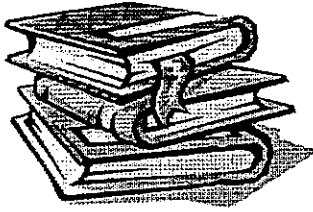
PERNYATAAN

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

Semarang, Juni 2002



SRI WIDIASTUTI



PERSEMBAHAN :

Toetik persembahkan untuk yang tercinta :

- ❖ Ayahanda Almarhum Drs.H.Soenirman Brotosandjojo dan Ibunda Almarhumah Hj.R. Ngt. Sri Soedarmi....walau jauh dalam rentang jarak dan waktu semoga Ibu dan Bapak dapat merasakan kebahagiaan ini di alam abaditanpa pengorbanan Ibu dan Bapak selama ini tak mungkin Toetik bisa seperti sekarang ini.....
- ❖ Bapak Almarhum Drs. Hartoyo Abdullah, walau papi tidak sempat menyelesaikan studi di MAP UNDIP, kami, anak-anakmu akan meneruskan cita-cita papi.... serta Ibu Soetari yang telah memberikan doa restu.....
- ❖ Suamiku Herru Setiadhie, SH dan curahan kasih sayang kami Ananda Dyah Ayu Kusumawicitra, maafkan saya... jika kadang kurang memperhatikan kalian berdua, dengan doa dan pengorbanan kalian semua saya dapat menyelesaikan tugas ini

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta atas kehendak-Nya pula tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah” dapat diselesaikan.

Penulis menyadari karena keterbatasan yang ada pada penulis, penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak. Atas terselesaikannya studi dan penulisan tesis ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil serta kesempatan pada penulis, yaitu kepada :

1. Bapak Drs. Bambang Sriwidiyoko, mantan Ketua Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 serta memotivasi kepada penulis untuk maju;
2. Bapak Drs. Soewarno Handajaningrat, Pembantu Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, yang telah memberikan rekomendasi agar penulis dapat melanjutkan program S-2;
3. Bapak Gubernur Jawa Tengah melalui Bapak Sekretaris Daerah U.B Asisten Administrasi yang telah memberikan Surat Ijin Belajar Nomor 892/17512;
4. Bapak Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah beserta jajarannya, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk

meneliti di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah;

5. Bapak Prof.Drs. Y. Warella, MPA, PhD dan Bapak Drs. Zaenal Hidayat, MA dari MAP-UNDIP Semarang yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan hingga terselesaikannya penulisan tesis ini;
6. Seluruh anggota Dewan Penguji yang terdiri dari Bapak Prof.Drs. Y. Warella, MPA, PhD; Bapak Drs. Zaenal Hidayat, MA ; Ibu Dra.Endang Larashati, MS serta Ibu Dra. Sri Suwitri, MSi dari MAP UNDIP yang telah memberikan masukan kepada penulis demi terwujudnya tesis yang baik;
7. Bapak Kasubbid dan rekan-rekan Subbid Keuangan Daerah dan Pengembangan Dunia Usaha pada Bidang Ekonomi; yang telah memberikan semangat dan toleransi kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini;
8. Seluruh Pengajar di MAP UNDIP yang telah memberikan ilmunya kepada penulis;
9. Seluruh staf administrasi di MAP-UNDIP yang dengan penuh keramahan dan kesabaran telah melayani dan membantu kelancaran administrasi bagi penulis selama mengikuti studi dan penyelesaian tesis;
10. Rekan-rekan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan masukan melalui jawaban kuisisioner dalam penelitian tesis ini;
11. Saudara-saudaraku, keponakan-keponakanku terutama Ivan, Lita, Farah yang mendoakan dan selalu memberikan semangat;

12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan dan penyusunan tesis.

Dengan segala keterbatasan yang dihadapi, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Namun demikian kami berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, Juni 2002

Penulis

SRI WIDIASTUTI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR/SKEMA.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
INTISARI	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori	12
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan	40
C. Hipotesis	41
BAB III METODE PENELITIAN	43
A. Rancangan Penelitian	43
B. Ruang Lingkup Masalah/Fokus Penelitian	43
C. Lokasi Penelitian	44
D. Variabel Penelitian /Fenomena yang Diamati.....	44
E. Jenis dan Sumber Data	51
F. Instrumen Penelitian.....	51
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	52

	H. Teknik Pengumpulan Data	55
	I. Teknik Analisis Data	56
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	63
	A. Hasil Penelitian	63
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	112
	C. Diskusi	127
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	130
	A. Simpulan	130
	B. Saran	135
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1	Jumlah Pegawai Negeri Sipil di BAPPEDA Prop. Jateng..... 54
Tabel IV.1	Responden Berdasarkan Kelompok Umur 69
Tabel IV.2	Responden Berdasarkan Masa Kerja 70
Tabel IV.3	Responden Berdasarkan Pendidikan 70
Tabel IV.4	Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan 71
Tabel IV.5	Kemanfaatan Kemampuan 73
Tabel IV.6	Pemberian Tugas Yang Beragam dari Pimpinan..... 74
Tabel IV.7	Kebebasan Mengemukakan Pendapat..... 75
Tabel IV.8	Kesesuaian Insentip Dengan Beban Tugas..... 76
Tabel IV.9	Kebijakan Promosi/Kesempatan Berkembang Sesuai Prosedur..... 77
Tabel IV.10	Suasana Lingkungan Kerja 78
Tabel IV.11	Dukungan Alat Perlengkapan Kantor..... 79
Tabel IV.12	Pertentangan Kerja Karena Perlakuan Pimpinan..... 80
Tabel IV.13	Tanggapan Rekan Atas Keberhasilan Kerja..... 81
Tabel IV.14	Sikap Dalam Menghadapi Pekerjaan..... 82
Tabel IV.15	Kecocokan dengan Bidang Tugas 83
Tabel IV.16	Jam Hadir Pimpinan Di Kantor 85
Tabel IV.17	Keseringan Pimpinan Meninggalkan Kantor..... 85
Tabel IV.18	Kemauan Pimpinan Memberikan Contoh Yang Baik..... 86
Tabel IV.19	Tanggung Jawab Pimpinan Terhadap Tugas..... 87

Tabel IV.21	Tanggung Jawab Pimpinan Terhadap Organisasi.....	88
Tabel IV.22	Kepercayaan Pimpinan Terhadap Bawahannya	89
Tabel IV.23	Pemberian Pengarahan sesuai Ketentuan.....	89
Tabel IV.24	Tindakan Pimpinan Dalam Sangsi dan Beda Pendapat.....	90
Tabel IV.25	Penghargaan Terhadap Ide Yang Diberikan.....	91
Tabel IV.26	Harapan Untuk Berkompetisi dengan Prestasi Pegawai Lain.....	93
Tabel IV.27	Harapan untuk Mendapatkan Tugas Yang Lebih Sulit.....	94
Tabel IV.28	Sikap Dalam Menyelesaikan Tugas Dengan Lembur.....	95
Tabel IV.29	Sikap Dalam Mendapatkan Kritikan Dari Rekan Kerja atau Atasan....	96
Tabel IV.30	Kesediaan Mengeluarkan Biaya Untuk Pendidikan.....	97
Tabel IV.31	Usaha Dalam Menciptakan Keharmonisan Kerja.....	98
Tabel IV.32	Pendiskusikan Kesulitan Kerja Dengan Rekan Kerja.....	98
Tabel IV.33	Keinginan Untuk Memberikan Bimbingan Pada Rekan Kerja.....	99
Tabel IV.34	Perasaan Terhadap Penilaian Prestasi.....	101
Tabel IV.35	Pemahaman Isi Tugas Yang Diberikan	102
Tabel IV.36	Frekuensi Kesulitan Dalam Melaksanakan Tugas.....	103
Tabel IV.37	Persetujuan Hasil Kerja Selama Ini.....	104
Tabel IV.38	Ketepatan Menyelesaikan Tugas-Tepat Pada Waktunya.....	105
Tabel IV.39	Kesesuaian Target Yang Diharapkan.....	106
Tabel IV.40	Keseringan Lembur Untuk Menyelesaikan Tugas.....	106
Tabel IV.41	Keterlambatan Masuk Kerja.....	107
Tabel IV.42	Rata- Rata Tidak Masuk Kerja Dalam 1 Bulan.....	108
Tabel IV.43	Rata Waktu Kerja Dalam 1 Hari	109

Tabel IV.44	Total Skor Variabel Kepuasan Kerja.....	112
Tabel IV.45	Kategori Variabel Kepuasan Kerja.....	113
Tabel IV.46	Total Skor Variabel Kepemimpinan.....	114
Tabel IV.47	Kategori Variabel Kepemimpinan.....	115
Tabel IV.48	Total Skor Variabel Motivasi.....	116
Tabel IV.49	Kategori Variabel Motivasi.....	117
Tabel IV.50	Total Skor Variabel Prestasi Kerja.....	117
Tabel IV.51	Kategori Variabel Prestasi Kerja.....	118
Tabel IV.52	Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Kepuasan Kerja.....	119
Tabel IV. 53	Uji Hitung Rank Kendall.....	120
Tabel IV.54	Hubungan Antara Variabel Motivasi Dengan Variabel Kepuasan Kerja.....	121
Tabel IV.55	Uji Hitung Rank Kendall.....	122
Tabel IV.56	Hubungan Antara Variabel Prestasi Kerja Dengan Variabel Kepuasan Kerja.....	123
Tabel IV.57	Uji Hitung Rank Kendall.....	124
Tabel IV.58	Model Fitting Information.....	124
Tabel IV.59	Model Summary.....	125
Tabel IV.60	Coefficients.....	126

DAFTAR GAMBAR/SKEMA

	Halaman
Gambar 1. Hubungan Independen Variabel dengan Dependen Variabel	42
Gambar 2. Kerangka Pikir/ Thinking of Frame.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

1. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah
2. Sistematika Variabel, Indikator, Item dan Daftar Pertanyaan
3. Daftar Pertanyaan
4. Surat Keterangan Penelitian

INTISARI

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah. Magister Administrasi Publik. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Tahun 2002.

Dalam rangka pencapaian kepuasan kerja pegawai yang maksimal diperlukan adanya kepemimpinan yang baik, motivasi yang baik dan prestasi kerja yang baik. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi dan kegairahan untuk bekerja. Motivasi dapat membangkitkan disiplin kerja dan prestasi kerja yang baik karena akan membuat para pegawai bekerja dengan lebih bersemangat. Apabila ketiganya dilaksanakan maka tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory* / penjelasan, yakni menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Lokasi penelitian adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah. Populasinya adalah seluruh pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah sebanyak 192 orang pegawai, dengan sampel sebanyak 60 orang pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara. Teknik analisa data yang digunakan dengan menggunakan program SPSS dengan rumus Korelasi Rank Kendall.

Hasil analisis hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja, menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,595, hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,542. Hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja hasil analisis hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,564. Guna melihat pengaruh secara bersama-sama hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi dengan variabel kepuasan kerja maka diuji melalui ordinal regresi. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mempunyai koefisien pengaruh sebesar 109,223 dengan derajat signifikansi diatas 95% (tingkat kesalahan hanya 0,039). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa ada pengaruh secara bersama-sama variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja terhadap kepuasan kerja. Besaran pengaruh antara ketiga variabel yang diuji adalah sebesar 0,413 dengan derajat signifikansi sebesar > 95%. Sedangkan pengaruh bersama-sama adalah sebesar 17,1% ($0,171 \times 100\%$).

Dari ketiga variabel independen maka variabel yang paling dominan mempengaruhi variabel kepuasan kerja adalah variabel prestasi kerja dengan koefisien sebesar 0,241. Adapun variabel kepemimpinan 0,164 dan yang paling rendah adalah motivasi yaitu sebesar 0,141,

Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja, ada hubungan yang positif

antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja, ada pengaruh yang signifikan antara variabel prestasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bukti bahwa pengaruh antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja adalah sebesar 17,1% , sedangkan sisanya yaitu sebesar 82,9% adalah faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Faktor – faktor lainnya seperti iklim organisasi, kebijakan dan tindakan organisasi, budaya kerja, pembagian kerja mungkin dapat mendukung kuat variabel kepuasan kerja.

ABSTRACT

The Influence of Leadership, Motivation and Working Performance to Working Satisfaction of Government Employees in the Development Planning Board of Central Java Province. Magister of Public Administration. Post Graduate Program. Diponegoro University, 2002.

The realization of high working satisfaction among government employees needs the existence of three factors, namely good leadership, good motivation and good working performance. Good leadership could generate motivation and working spirit. Meanwhile motivation could generate working discipline and working performance, because it could encourage these employees to work with higher spirit. If these three factor exist, the organizations' aims could then be achieved with higher guarantee.

This research is an explanatory one because it explains causal relationship and test the hypotheses. This activity was conducted at the Development Planning Board of Central Java Province. The population was all the 192 employees, with 60 taken as samples. Data was collected through questionnaires and interview, and the analyzed using SPSS computer program, with Rank Kendall Correlation formula.

Correlation analysis between leadership variable and working satisfaction variable shows that there was 0.595 correlation coefficient, between motivation and working satisfaction was 0.542 and between working performance and working satisfaction was 0.564. Regression ordinal formula was then employed to test the relation between all the three independent variables (leadership, motivation and working performance) with working satisfaction as the dependent variable. The result shows that the influence coefficient of these three variables was 109.223 with significance level of more that 95 %, and with only 0.039 standar error. The analysis also shows that the influence of motivation, leadership and working performance altogether was 0,413 with more than 95 % significance level. The influence level of this three variables altogether was 17,1 % (0,171 X 100%).

Among these three variables working performance was the most influential variable to working satisfaction with 0.241 coefficient. Meanwhile leadership was in the second place with 0.164 coefficient, and the lowest was motivation with only 0.141 coefficient. This analysis proved that there was positive relations between leadership and working satisfaction, and between motivation and working satisfaction. Summary of this research tells us that the influence of these three variables was 17.1 %, meaning that there are still 82.9 % other factors that may influence working satisfaction, such as organizational climate, organization's policies and activities, working culture, or job division.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Elemen utama dalam perilaku organisasi baik pemerintah pusat maupun daerah diharapkan dapat menyelesaikan tugas umum pemerintahan serta tugas pembangunan dengan cepat, berdaya guna dan berhasilguna. Oleh sebab itu, peranan pimpinan dalam organisasi pemerintahan mempunyai pengaruh cukup besar terutama dalam pembinaan kualitas sumberdaya manusia dalam organisasi pemerintahan.

Potensi sumber daya manusia yang meliputi motivasi dan prestasi kerja pada hakekatnya adalah merupakan salah satu modal dasar pembangunan aparatur pemerintahan. Peran pegawai negeri sangat dibutuhkan bagi pelaksana pembangunan disegala bidang bersama-sama dengan pemerintah dan masyarakat atau seluruh rakyat Indonesia.

Sebagaimana terlihat dalam sepanjang sejarah bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri adalah sangat penting dan menentukan keberhasilan pembangunan sekaligus kelancaran penyelenggaraan pemerintahan. Dalam negara kita kedudukan dan peran pegawai negeri merupakan pelaksana pemerintah dalam mencapai tujuan nasional kita. Menurut pendapat Bintoro Tjokroamidjoyo adalah sebagai berikut :

“ Administrasi Pembangunan menghendaki peran elit administratif yang bersifat menunjang bagi pembangunan. Demikian pula seluruh birokrasi terutama segi kepegawaian. Karena merekalah pada akhirnya menjadi pelaksanaan kegiatan usaha pemerintahan. Apabila tugas-tugas pemerintah dan pelaksanaan pemerintahan hendak pula mendukung suatu usaha berencana di bidang ekonomi dan sosial “. (Bintoro Tjokroamidjoyo 1983 : 122)

Hal ini dipertegas oleh H. Nainggolan yang memberikan pernyataan sebagai berikut :

UPT-POSTA

“ Kedudukan pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan” (H. Nainggolan , 1987 : 11)

Pendapat-pendapat diatas telah memberikan gambaran bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kesetiaan yang penuh dari pegawai negeri terutama berkaitan dengan tugas yang diembannya menjadikan tujuan negara akan lambat laun tercapai karena tugas pemerintah semua ada ditangan mereka. Untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil dimaksud diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari Pegawai Negeri. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah :

“ keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian”

Sebagai Pegawai Negeri Sipil yang bekerja sangatlah wajar jika ingin mencapai suatu kepuasan didalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diemban. Stephen P. Robins dalam bukunya Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi (1996) , mendefinisi kepuasan kerja adalah

“suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima” (Stephen P. Robins 1996 : 26).

Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu. Bila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Lebih lanjut Robins mengatakan pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan yang serupa. Penilaian seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan hal yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan) satu sama lain.

Puas atau tidak puas akan suatu pekerjaan oleh karyawan tergantung bagaimana pemimpin mampu memberikan motivasi dan menciptakan suatu prestasi kerja yang baik. Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk dinamis yang selalu ingin berkembang, ingin maju, ingin sukses (berhasil). Kepemimpinan suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses.

Penentu lainnya adalah adanya gairah, dorongan, rangsangan atau motivasi kerja yang kuat dari manusia itu sendiri. Seperti kita ketahui bahwa orang-orang yang masuk dalam organisasi membawa berbagai keinginan-keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Begitu pula dengan pegawai negeri dalam organisasi pemerintah adalah sebagai individu dalam organisasi yang memiliki hal-hal khusus mengenai sikap, tabiat dan perilaku yang tumbuh dan dibentuk oleh lingkungannya. Mereka masing-masing membawa dalam pekerjaannya berbagai maksud dan tujuan,

kepentingan, keinginan, kebutuhan dan kecakapan serta kemampuan kerja yang bersama-sama dengan lainnya mulai mengembangkan sikap, tabiat dan perilaku tersebut, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan yaitu kepuasan kerja pegawai dalam organisasi yang optimum.

Motivasi kerja dapat timbul dari sumber-sumber di luar perseorangan atau dapat juga berasal dari dalam diri pribadi, motivasi kerja dapat juga sebagai faktor yang mendorong orang bertindak dengan cara tertentu. Bertolak dari pengertian tersebut di atas, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, bahkan juga dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Dalam rangka pencapaian kepuasan kerja pegawai yang secara maksimal diperlukan adanya kepemimpinan yang baik, motivasi yang baik, prestasi kerja yang baik. Dengan adanya kepemimpinan dapat memberikan motivasi dan kegairahan untuk bekerja, dengan adanya motivasi dapat membangkitkan disiplin kerja dan prestasi kerja yang baik dan menyenangkan akan membuat para pegawai bekerja lebih bersemangat, dan apabila ketiganya dilaksanakan maka tujuan akan lebih mudah dicapai.

Lokasi penelitian yang penulis lakukan di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah, karena di kantor tersebut masih banyak pegawai mengharapkan ada terciptanya kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai negeri. Namun kenyataannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja masih dirasakan kurang optimal, hal ini terbukti dengan adanya keluhan-keluhan dari pegawai yang ditandai dengan bukti adanya beberapa surat diantaranya yang ditujukan kepada pimpinan tertanggal 28 April 1999 dan 16 Juli 2001 yang

menyatakan bahwa masih adanya pejabat eselon III dan IV yang masih mementingkan kebutuhan pribadinya dan kelompoknya dari pada kepentingan BAPPEDA, masih ada antara pejabat struktural dengan staf yang menjadi semacam klik-klik/pengkotakan serta pemakaian sarana transportasi dinas yang diserahkan kepada orang-orang dekat dari pejabat struktural yang “berpengaruh”.

Disamping adanya keluhan diatas adanya ketidakpuasan terlihat dari komunikasi antara atasan dan bawahan, banyaknya keluhan dalam mengurus nasib kepegawaiannya seringkali terhambat oleh oknum-oknum yang mempersulit proses penyelesaiannya, pembagian pekerjaan yang tidak merata ditandainya perbedaan strata pendidikan sehingga menimbulkan sikap masa bodoh bagi mereka yang tidak diberi pekerjaan, pembinaan karir bagi staf dengan pangkat/golongan tinggi dan mempunyai potensi tidak mendapatkan posisi yang sesuai.

Keluhan-keluhan ini tidak bisa begitu saja diabaikan karena menyangkut penilaian tentang kelangsungan hidup organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu untuk meningkatkan wujud dari kepuasan kerja perlu adanya peningkatan kualitas kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja terhadap penyempurnaan sistem kepegawaian .

Dari berbagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai tersebut penulis akan menyoroti tiga faktor yang mempunyai pengaruh dominan yaitu kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja.

Dalam judul di muka penulis mengambil variabel kepemimpinan yang baik dimungkinkan pegawai terdorong atau mempunyai semangat yang tinggi untuk melaksanakan tugas dengan berdaya guna (berhasil guna) yang mengarah pada

pencapaian kepuasan kerja pegawai yang lebih baik. Sebagai seorang pemimpin akan berusaha mendorong atau menggerakkan bawahannya untuk dapat diajak bekerjasama untuk tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Individu-individu yang ada dalam suatu organisasi akan senantiasa menjalankan tugasnya dengan baik apabila dalam organisasi itu pemimpinnya selalu mengetahui berbagai kebutuhan dan keinginan bawahan. Kepemimpinan yang mendukung kerja bawahan dan dapat menyesuaikan dengan situasi baik dalam organisasi maupun kelompok kerjanya akan menunjang perwujudan kepuasan kerja pegawai .

Selain itu faktor lain yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor motivasi.

Pegawai yang termotivasi dan terpenuhi apa yang menjadi motif atau keinginannya dalam bekerja, maka pegawai akan bekerja sesuai apa yang diharapkan oleh organisasi. Apabila mereka tidak termotivasi yaitu apa yang menjadi keinginan atau motifnya dalam bekerja belum terpenuhi, maka pegawai akan menjadi malas dan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja. Hakekat seseorang berperilaku adalah di dorong oleh suatu tujuan yang hendak dicapai. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai tersebut adalah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan atau motif-motifnya dalam bekerja, sehingga perilaku seseorang berorientasi kepada terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Motivasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi dapat berupa dorongan/tuntutan terpenuhinya kebutuhan fisik maupun non fisik. Yang menyangkut kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, papan yang disebut juga kebutuhan fisik/ekonomi/finansial (termasuk upah, gaji, tunjangan-

tunjangan jabatan, asuransi, kesehatan dan lain-lain). Sedangkan kebutuhan non fisik terdiri dari keamanan/keselamatan, diakui dalam kelompok, harga diri dan aktualisasi diri.

Prestasi kerja ikut menentukan tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja, sebab pegawai yang mempunyai kepuasan kerja serta bekerja sesuai dengan kemampuannya akan dapat meningkatkan prestasi kerja. Sehingga apabila pegawai mempunyai prestasi kerja yang tinggi, pada gilirannya tentu akan meningkatkan prestasi kerja organisasi.

Dari latar belakang masalah tersebut, penulis akan mengangkat permasalahan ini dengan judul :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN PRESTASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH”

B. Perumusan Masalah

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta tentu menghadapi berbagai masalah , terutama dalam usaha pencapaian tujuan. Pelaksanaannya tidak mudah seperti dalam pencapaian tujuan karena banyak mengalami penyimpangan seperti banyak ketidakpuasan karyawan terhadap pimpinannya. Hal ini mungkin dikarenakan kurangnya pengetahuan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam pencapaian tujuan.

Pada masa sekarang ini sejalan dengan perkembangan jaman semakin kritisnya masyarakat khususnya pegawai negeri , hanya tuntutan-tuntutan yang

diajukan pada pemerintah maupun pimpinan, misalnya berupa perhatian terhadap nasib pegawai yang dapat memberikan kepuasan kepada pegawai tersebut.

Cara yang ditempuh untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai bisa dilakukan dengan jalan memberikan keteladanan dari pimpinan. Pemimpin yang memberikan keteladanan yang baik pada bawahannya, akan dapat meningkatkan motivasi yang tinggi maka ia akan berprestasi dengan penuh tanggungjawab, guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai itu sendiri.

Penelitian ini perlu memberi rumusan terhadap masalah-masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah adanya penyimpangan dan mempermudah langkah-langkah selanjutnya. Perumusan masalah dimaksudkan juga untuk mengungkapkan pokok-pokok permasalahan secara jelas dan sistematis mengenai hakekat dan sifat dari masalah yang akan diteliti, sehingga dengan demikian orang lain akan mudah memahaminya.

Sebagaimana kita ketahui bersama dalam setiap organisasi pasti terdapat tujuan yang akan dicapai. Sehingga dalam rangka pencapaian kepuasan kerja pegawai negeri diperlukan para pelaksana atau pegawai yang mempunyai perilaku yang mendorong atau mendukung pelaksanaan tugas dengan baik. Dengan pegawai bersemangat kerja tinggi dan berkemampuan lebih, mempunyai kecakapan serta ketrampilan untuk penyelesaian tugas menuju keberhasilan kerja yang berdayaguna dan berhasilguna. Dengan demikian semua mengarah pada kepuasan kerja pegawai maupun organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi/rendahnya kepuasan kerja pegawai antara lain : fasilitas kerja, kondisi tempat kerja, pengawasan, jaminan sosial,

kemampuan kerja pegawai, motivasi, komunikasi, kepemimpinan itu sendiri dan masih banyak faktor-faktor lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Apakah ada pengaruh variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
3. Apakah ada pengaruh variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
4. Apakah ada pengaruh variabel kepemimpinan, variabel motivasi dan variabel prestasi kerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
5. Faktor apakah yang paling dominan diantara kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja pegawai yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

C. Tujuan

Dalam setiap langkah yang dilakukan setiap penelitian akan menghadapi situasi yang meminta kreatifitas dan ketajaman berfikir. Sebagai langkah pertama

yang harus dilakukan adalah penentuan tujuan yang hendak dicapai didalam penelitian tersebut.

Adapun tujuan penelitian “ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah” antara lain sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Menguji pengaruh variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
3. Menguji pengaruh variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
4. Menguji pengaruh variabel kepemimpinan, variabel motivasi dan variabel prestasi kerja pegawai dengan variabel kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
5. Identifikasi faktor yang dominan diantara kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja pegawai yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- 1) Kegunaan Teoritis :

Dapat dijadikan bahan pengembangan ilmu pengetahuan lebih lanjut yang berkaitan dengan ilmu sosial terutama studi administrasi negara.

2) Kegunaan Praktis :

- Dapat menambah pengetahuan terutama dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya Pegawai Negeri Sipil.
- Dapat memberi masukan kepada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah , tentang perlunya memperhatikan kepuasan kerja pegawai dilingkungannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Landasan teori dapat disebut juga sebagai tinjauan kepustakaan atau telaah teori. Diperoleh dari literatur-literatur yang ada hubungannya dengan penelitian. Oleh karena itu landasan teori/ kerangka teori adalah merupakan landasan atau dasar penelitian lebih terhadap masalah yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini akan dikemukakan konsep-konsep teoritis yang relevan dengan variabel-variabel penelitian sebagai teori/ konsep dasar maupun teori-teori/konsep-konsep pendukung variabel-variabel penelitian .

A. 1. Kepuasan Kerja Pegawai (Dependen Variabel/ Y)

Sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik. Salah satu faktor yang menumbuhkan kepuasan kerja adalah pengaturan yang tepat dan adil atas pemberian kompensasi kepada karyawan. Suatu upaya untuk mendefinisikan yang umum sering digunakan adalah bertumpu pada segi optimal tujuan yakni kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan agar pegawai dapat meningkatkan kerja yang lebih baik sehingga efektivitas kerja pegawai tinggi.

Menurut Kolonel KAL, Susilo Martoyo, SE yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah :

“ Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan

tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan” (Kolonel KAL, Susilo Martoyo ,SE, 1987 : 115)

Menurutnya balas jasa karyawan ini berupa finansial maupun yang non finansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya dilingkungan kerjanya. Monitoring yang cermat dan kontinyu terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, terutama bagian personalia. Hal ini disebabkan masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

- a. Tingkat absensi karyawan;
- b. Perputaran (*turn Over*) tenaga kerja
- c. Semangat kerja
- d. Keluhan-keluhan
- e. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis, selanjutnya akan berakibat frustrasi, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil dan lain sebagainya.

Stephen Robins mendefinisikan kepuasan kerja adalah :

“ Suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seseorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima” (Stephen Robbins, 1996 : 26)

Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-

tahun. Sementara banyak bukti mempertanyakan hubungan kausal yang diandaikan ini, dapatlah diperdebatkan bahwa masyarakat-masyarakat maju seharusnya memperdulikan tidak hanya kuantitas hidup yaitu kepedulian seperti misalnya produktivitas dan perolehan material yang lebih tinggi tetapi juga kualitasnya. Peneliti dengan nilai humanistik yang kuat berargumen bahwa kepuasan merupakan suatu sasaran yang sah (*legitimate*) dari suatu organisasi. Tidak hanya kepuasan itu dihubungkan secara negatif dengan kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan, tetapi mereka berkilah, organisasi-organisasi mempunyai tanggung jawab untuk memberikan kepada karyawan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik mengganjar. Kepuasan kerja dinyatakan sebagai suatu sikap bukannya suatu perilaku.

Dalam literatur dari Stephen Robbins menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting yang mendorong dan menentukan kepuasan kerja adalah :

- (1) Kerja Yang Secara Mental Menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Padahal kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- (2) Ganjaran Yang Pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada

tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak yang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau pekerjaan yang kurang menuntut atau keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

- (3) Kondisi Kerja Yang Mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, derau dan faktor-faktor lingkungan yang lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit) misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif moderen, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.
- (4) Rekan Sekerja Yang Mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dalam kerja. Bagi kebanyakan

karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

- 5) Jangan Lupakan Kesesuaian Kepribadian – Pekerjaan. Dalam teori Kesesuaian kepribadian-pekerjaan Holland, kesimpulannya kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Logikanya pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut; dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Dari uraian pendapat ahli tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi

dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

2. Karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tidak terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan
3. Teori-teori atau konsep-konsep yang telah disebutkan di atas, dalam mencapai suatu kepuasan kerja perlu adanya keseimbangan antara pimpinan dengan bawahan, perlu adanya pengembangan pribadi, pekerjaan yang menantang, upah yang memadai, rekan kerja yang mendukung.
4. Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja.

A.2. Kepemimpinan (Independen variabel/ X1)

Organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil, yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Hampir semua kegagalan organisasi karena kepemimpinan yang tidak efektif. Kita sekarang mengalami kelangkaan orang-orang yang mau memikul peranan kepemimpinan yang secara signifikan dalam masyarakat dan dapat menyelesaikan tugasnya secara efektif.

Untuk melihat lebih jauh tentang kepemimpinan dapat kita lihat dalam pendapat-pendapat para ahli dibawah ini .

Menurut Black, James M. :

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan orang lain supaya bekerja di bawah pengarahannya untuk bekerja sebagai suatu tim mencapai tujuan tertentu (Black, James M 1961 : 5).

Selanjutnya menurut Sondang S. Siagian:

“ Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku orang agar bekerjasama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama” (Sondang S. Siagian 1979 : 97).

Ajaran yang dicetuskan oleh Ki Hajar Dewantara yang menunjukkan dimana seharusnya tempat seorang pemimpin , apakah ia di depan, di tengah atau di belakang. Dengan tempatnya itu seorang pemimpin harus berpedoman sebagai berikut :

1. Di depan ia harus menjadi suri tauladan, yang dalam bahasa jawa dikatakan “ hing ngarso sung tulodho”.
2. Di tengah ia harus memberi semangat atau menimbulkan kehendak bagi orang lain yang dipimpinya, yang dalam bahasa jawa dikatakan “hing madyo mangun karso”.
3. di belakang yang dipimpin ia harus mengawasi supaya bersama-sama yang dipimpin dapat mencapai tujuan dengan selamat, yang dalam bahasa jawa dikatakan “tut wuri handayani” (Ki Hajar Dewantara dalam buku M. Ngalan Purwanto, 1977 : 14)

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kepemimpinan pada hakekatnya memberikan makna :

1. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti : kepribadian, kemampuan dan kesanggupan.
2. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan yaitu pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan kedudukannya (posisi), wewenang serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
3. Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar supaya perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.

Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

- (1) Kecerdasan. Hasil penelitian umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin namun pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.
- (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mau berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Ohio pemimpin itu mempunyai perhatian dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukan berorientasi pada produksi.

Menurut Alan C. Filley, Rober J. Hause dan Steven Kerr dalam buku "*Managerial Proceess and Organizational Behavior*", para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

Sedangkan menurut Charles N. Greene dalam "*The Reciprocal Nature Of Influence Between Leader and Subordinates*" menyatakan bahwa pengikut-pengikut

dapat mempengaruhi senyatanya para pemimpinnya, demikian pula para pemimpin dapat mempengaruhi pengikut-pengikut/para bawahannya. Suatu contoh penemuan Greene menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).

Paul Hersey dan Blanchard mengembangkan suatu model kepemimpinan yang memperoleh pengikut yang kuat dikalangan spesialis pengembangan manajemen.

Teori Kepemimpinan Situasional adalah :

“ suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut “ (Hersey dan Blanchard, 1996 : 49).

Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan pengikutnya.

Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima atau menolak pimpinan. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya.

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikenali oleh Fiedler : perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai atau tinggi atau rendah dan kemudian menggabung semuanya menjadi empat

perilaku pemimpin yang spesifik : menginstruksikan, menjual, berperan serta, dan mendelegasikan (*telling, selling, participating, delegating*). Keempatnya diperingkat sebagai berikut :

- *Menginstruksikan* (orientasi tugas tinggi-hubungan rendah). Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (direktif).
- *Menjual* (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi). Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku mendukung.
- *Berperan serta* (orientasi tugas rendah-hubungan tinggi). Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
- *Mendelegasikan* (orientasi tugas rendah-hubungan rendah). Pemimpin memberikan sedikit pengarah dan dukungan.

Komponen akhir dalam teori Hersey dan Blanchard adalah mendefinisikan empat tahap dari kesiapan pengikut :

- **R1** Orang-orang baik yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggungjawab untuk melakukan sesuatu. Mereka atau tidak kompeten atau tidak yakin.
- **R2** Orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi dewasa ini kekurangan ketrampilan yang memadai.
- **R3** Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
- **R4** Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka. (Hersey dan Blanchard 1996 : 50)

Kepemimpinan situasional didasarkan interaksi di antara (1) banyaknya pedoman dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin, (2) jumlah dukungan sosiomotif (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin, dan (3) tingkat kesiapan yang diperlihatkan para pengikut dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu

Pusat perhatian terhadap perilaku yang berorientasi pada tugas dan hubungan.

Kesiapan didefinisikan sebagai rasa percaya, kemampuan dan kemauan pengikut untuk melaksanakan pekerjaan. Jika seorang bawahan tidak siap untuk melaksanakan pekerjaan, pemimpin harus berkonsentrasi untuk mengatakan kepadanya apa yang harus dilakukan dan memberikan bimbingan (pikirkan mengenai memulai pekerjaan baru yang sebelumnya belum pernah anda lakukan). Setelah pengikut tersebut semakin mempunyai rasa percaya dan mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, maka perilaku yang berorientasi tugas dari pemimpin tersebut harus berkurang. Para pengikut dengan tingkat kesiapan sedang, sangat memerlukan perilaku pemimpin yang mendukung untuk mendorong dan meyakinkan mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Para karyawan dengan tingkat kesiapan tinggi sedikit sekali memerlukan campur tangan atasannya

Dari uraian pendapat ahli tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Situasional adalah suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut .

2. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan pengikutnya .
3. Seorang pemimpin yang berhasil, dituntut adanya keteladanan pemimpin, tanggung jawab dan kemampuan menumbuhkan semangat pada bawahan.

A.3. Motivasi (Independen Variabel/ X2)

Kebutuhan-kebutuhan seperti penghargaan dan perwujudan diri cenderung menjadi penting pada saat orang tumbuh dewasa. Pengetahuan tentang hakekat manusia, motif dan kebutuhan dapat sangat bermanfaat bagi organisasi dan individu.

Setiap manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Wursanto bahwa yang disebut motivasi adalah :

“Alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada pada diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu dan berbuat sesuatu”. (Wursanto 1991 : 131).

Motivasi merupakan keinginan hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia untuk melakukan sesuatu dan berbuat sesuatu. Motivasi berhubungan dengan faktor psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia. Selain itu Mc. Clelland mengemukakan Teori Kebutuhan untuk memahami apa itu motivasi :

“Prestasi, kekuasaan dan pertalian merupakan tiga kebutuhan yang membantu memahami motivasi” (Mc. Clelland 1996 : 205).

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan : prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), pertalian (*affiliation*).

Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut :

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

Mc. Clelland yakin setiap orang punya tiga buah kebutuhan dalam tingkat yang berbeda-beda yang memotivasi tingkah laku mereka. Ketiga kebutuhan itu adalah :

- 1) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power / nPow*) yakni kebutuhan untuk mengendalikan orang lain. Pencapaian tujuan adalah hal nomor dua baginya, yang penting adalah dengan cara bagaimana tujuan tersebut tercapai.
- 2) Kebutuhan akan pertalian (*Need for affiliation / nAff*), yakni kebutuhan untuk melakukan aktifitas yang bersifat sosial dan interpersonal.
- 3) Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement / nAch*), yakni kebutuhan untuk mencapai berbagai tujuan.

Orang yang mempunyai nAch tinggi tidak termotivasi oleh uang semata-mata, melainkan sebaliknya memanfaatkan uang sebagai cara untuk menangkap sesuatu (*achievement-nya*). Ciri dari orang ini adalah menyukai umpan balik yang

segera bagi setiap keberhasilannya. Selain itu orang ini lebih menyukai pekerjaan yang memiliki tingkat kesukaran menengah atau sedang (moderat) daripada pekerjaan yang terlalu mudah atau terlalu sukar. Mereka suka bekerja secara independen, sehingga keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pekerjaannya dapat dilihat sebagai hasil usahanya. Orang ini tidak menyukai sesuatu yang bersifat untung-untungan (*gambling*) karena hal itu menjadikan mereka tidak dapat mengendalikan diri hasilnya.

Untuk mempelajari motivasi Herzberg mengemukakan Teori Motivasi Dua – Faktor dengan berdasarkan atas pembagian hirarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah. Menurut Herzberg hanya kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan atas yaitu penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja. Sebuah organisasi harus memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan tingkat bawah melalui kerja, tetapi ini adalah cara utama untuk mempertahankan karyawan tersebut di organisasi tersebut, bukan untuk mempengaruhi motivasi kerjanya.

Dalam teori Dua – Faktor tersebut, kondisi kerja yang memungkinkan orang memenuhi kebutuhan tingkat atas dinamakan *faktor motivator* dan yang penting untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah dinamakan *faktor higiene*. Faktor motivator yang diidentifikasi oleh Herzberg antara lain pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan maju, dan kerja yang menarik. Herzberg yakin semua faktor tadi mempengaruhi kepuasan kerja dan membimbing kearah motivasi kerja lebih tinggi.

Faktor higiene, menurut Herzberg, hanya mempengaruhi rasa tidak puas terhadap pekerjaan. Faktor-faktor ini antara lain kondisi kerja, jenis supervisi, hubungan dengan rekan sekerja, gaji, dan kebijaksanaan perusahaan. Meskipun teori ini tidak begitu meyakinkan dalam tes empiris, teori ini menjadi perangsang yang cukup besar untuk penelitian motivasi kerja dan mendapat pengakuan yang cukup besar dan sejumlah manajer.

Motivasi juga dipengaruhi oleh perilaku dan keadaan individu, oleh B.F Skinner dikemukakan Teori Penguatan dan Teori Keadilan.

Teori Penguatan adalah:

“Perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya”.

(B.F Skinner dalam buku karangan Stephen P. Robins, 1996 : 211)

Suatu lawan-pendapat terhadap teori penentuan – tujuan adalah teori penguatan. Yang pertama merupakan suatu hampiran kognitif, yang mengemukakan bahwa maksud-maksud seorang individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori penguatan, kita mempunyai suatu pendekatan keprilakuan (*behavioristik*), yang berargumen bahwa penguatanlah yang mengkondisikan perilaku. Para teoritis penguatan memandang perilaku sebagai disebabkan secara lingkungan. Kita tidak perlu peduli akan peristiwa-peristiwa kognitif internal; apa yang mengendalikan perilaku adalah pemerkuat-pemerkuat (*reinforces*) setiap konsekuensi yang bila dengan segera mengikuti satu respon, meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang.

Teori penguatan mengabaikan keadaan dari individu dan memusatkan semata-mata pada apa yang terjadi pada seorang bila ia mengambil suatu tindakan. Karena tidak memperdulikan apa yang mengawali perilaku, dalam arti yang seksama, teori

ini bukanlah teori motivasi. Tetapi teori ini memang memberikan suatu cara analisis yang ampuh terhadap apa yang mengendalikan perilaku dan untuk alasan inilah teori ini lazim dipertimbangkan dalam pembahasan motivasi.

Fakta bahwa penguatan mempunyai suatu ikutan yang luas sebagai suatu piranti motivasional. Bagaimanapun dalam bentuk yang murni, teori penguatan mengabaikan perasaan, sikap, pengharapan dan variabel kognitif lainnya yang dikenal sebagai berdampak perilaku.

Teori Keadilan adalah :

“ individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang-orang lain dan kemudian berespons untuk menghapuskan setiap ketidakadilan”. (Stephen P. Robins, 1996 : 211)

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari 6 pilihan :

1. Mengubah masukan mereka (misalnya, tidak mengeluarkan banyak upaya)
2. Mengubah keluaran mereka (misalnya, individu-individu yang dibayar atas dasar banyaknya potongan yang diselesaikan dapat menaikkan upah mereka dengan menghasilkan kuantitas yang lebih tinggi dari satuan dengan kualitas yang lebih rendah)
3. Mendistorsikan persepsi mengenai diri (misalnya, “saya biasa berpikir saya bekerja pada kecepatan sedang, tapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja jauh terlalu keras dari semua orang lain)
4. Mendistorsikan persepsi mengenai orang lain (misalnya, pekerjaan Mike tidaklah begitu diinginkan seperti saya kira sebelumnya)

5. Memilih suatu acuan yang berlainan (misalnya, “mungkin gaji saya tidak sebanyak gaji ipar saya, tetapi saya melakukan jauh lebih baik daripada ayah ketika ia seusia saya)
6. Meninggalkan medan (misalnya, berhenti dari pekerjaan).

Teori Keadilan mengenali bahwa individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima untuk upaya mereka, tetapi juga hubungan jumlah ini dengan apa yang diterima orang lain. Mereka membuat pertimbangan seperti terhadap hubungan antara masukan dan keluaran mereka dan masukan dan keluaran dari orang lain. Berdasarkan masukan orang, seperti misalnya upaya, pengalaman, pendidikan, dan kompetensi, seorang membandingkan keluaran seperti tingkat gaji, kenaikan gaji, pengakuan dan faktor-faktor lain. Bila orang mempersepsikan suatu ketidakseimbangan dalam rasio keluaran masukan mereka relatif dengan orang-orang lain, terciptakanlah ketegangan. Ketegangan ini memberikan dasar untuk motivasi, seperti orang-orang bergulat untuk mencapai apa yang mereka persepsikan sebagai ekuitas dan keadilan.

Dari uraian pendapat ahli tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada pada diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu dan berbuat sesuatu.
2. Faktor motivator yang diidentifikasi oleh Herzberg antara lain pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan maju, dan kerja yang menarik merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan membimbing kearah motivasi kerja lebih tinggi.

A.4. Prestasi Kerja (Independen Variabel / X3)

Setiap pegawai yang bekerja suatu saat menginginkan akan mencapai suatu prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan cara orang untuk mencapai suatu kepuasan batin. Prestasi kerja dapat mengukur kemampuan kita dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Pada hakekatnya manusia perlu penghargaan atas usahanya. Untuk itu akan penulis uraikan pendapat-pendapat para ahli tentang prestasi kerja. Menurut Drs. Bedjo Siswanto yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah :

“Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai” (Drs. Bedjo Siswanto, 1987 : 195).

Sedangkan Prestasi Kerja menurut Drs. Moenir adalah :

“Kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat mengenai sasaran yang telah ditentukan “ (Drs. Moenir , 1983 : 76)

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut terlihat bahwa prestasi kerja mutlak diperlukan bagi organisasi kerja, karena dengan adanya prestasi kerja pegawai, tujuan organisasi akan dapat tercapai. Disamping itu dapat digunakan untuk mengetahui sampai sejauhmana kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan/tugas dan apakah hasil tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam penjelasan atas Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada bagian I. Umum point 3 dijelaskan sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir

yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat . Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan Pegawai Negeri sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karir.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 jelas mengemukakan pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan, walaupun pada kenyataannya masih sering penilaian bersifat subyektif.

Menurut Kolonel Kal. Susilo Martoyo, SE yang menjadi obyek penilaian prestasi kerja pegawai adalah :

1. Kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas yang diberikan
2. Penampilan dalam pelaksanaan tugas
3. Cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas
4. Kesegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja (Kolonel Kal. Susilo Martoyo, SE 1990 : 84)

Selanjutnya menurut Kol. Kal. Susilo Martoyo SE, 'bahwa prestasi kerja yang tinggi diberikan kepada pegawai dengan kriteria sebagai berikut :

“Penilaian Prestasi kerja yang tinggi diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat kerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya” (Kol. Kal. Susilo Martoyo, SE, 1990 : 84)

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo tentang kriteria penilaian prestasi kerja pegawai meliputi :

1. Kualitas kerja, meliputi :
 - a. Ketepatan
 - b. Ketetapan
 - c. Ketelitian
 - d. Kerapian

2. Kuantitas kerja, meliputi :

Hasil kerja (jangan hanya memperhatikan tugas-tugas rutin saja, pertimbangkan juga ketepatannya menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau tugas tambahan yang harus dielesaikan)

3. Keandalan, meliputi :
 - a. Mengikuti perintah
 - b. Keselamatan
 - c. Inisiatif
 - d. Ketepatan dan kehadiran

4. Sikap, meliputi :
 - a. terhadap perusahaan
 - b. pekerjaan dan rekan kerja
 - c. kerjasama. (Edwin B. Flippo, 1992 : 250)

Berdasarkan kriteria-kriteria tentang penilaian prestasi kerja seorang pegawai terdapat kesamaan adanya penekanan pada tingkah laku dalam bekerja. Dimana didalam setiap kriteria penilaian prestasi kerja pegawai harus didukung dengan perilaku kerja yang baik seperti sikap pegawai dalam bekerja, disiplin kerja, ketaatan terhadap peraturan kerja, kesungguhan dalam bekerja dan melaksanakan tugas, kehadiran, inisiatif, kerjasama dan perilaku-perilaku lainnya yang mendukung kondisi kerja yang diharapkan.

Jadi didalam konsep prestasi kerja tidak hanya didasarkan pada hasil kerja yang dicapai seorang pegawai saja, tetapi juga perilaku-perilaku kerja yang baik di dalam bekerja. Sehingga dari perilaku-perilaku kerja tersebut diharapkan akan mendukung hasil kerja yang diharapkan.

Didalam melaksanakan perencanaan dan pengembangan karir karyawan ataupun anggota suatu organisasi bagi mereka yang telah berhasil dikembangkannya karirnya dan kemudian ditempatkan pada penugasan ataupun job-job tertentu dalam organisasi perlu senantiasa diadakan penilaian prestasi kerjanya. Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab, langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat bagi dinamika organisasi secara keseluruhan. Suatu permasalahan yang perlu dikemukakan disini adalah bagaimana suatu "obyektivitas" penilaian tersebut dapat dicapai dengan baik yang harus dipikirkan dan diperhatikan dalam proses penilaian prestasi kerja seseorang. Sehingga harus dihindari adanya "suka" dan "tidak" suka dalam tim penilai.

Menurut Kolonel Kal. Susilo Martoyo, SE yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja adalah :

"Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan"
(Kolonel Kal. Susilo Martoyo, SE, 1987)

Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi organisasional dari para karyawan (anggota organisasi). Ini akan menguntungkan bagi organisasi itu sendiri, paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasannya

atau tim penilai. Kelebihan dan kekurangannya akan menjadi cambuk bagi kemajuan-kemajuan mereka mendatang.

Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/organisasi.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, prestasi kerja (*job performance*) tercakup sejumlah hasil yang bernilai bagi organisasi dan bagi individu, antara lain :

- Hasil Obyektif

Kuantitas dan Kualitas keluaran, kebiasaan mangkir, kelambanan dan pergantian pegawai merupakan hasil obyektif yang dapat diukur dalam segi kuantitas. Pada masing-masing tugas, standar eksplisit dan implisit terdapat dimasing-masing hasil obyektif ini. Telaah teknik industri menentukan standar kuantitas sehari-hari, dan spesialisasi kendali kualitas menentukan batas toleransi kualitas yang dapat diterima.

- Hasil Perilaku Pribadi

Pemegang pekerjaan bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri dengan hadir secara teratur atau mangkir, dengan tetap bekerja atau dengan berhenti. Masalah fisiologis dan yang berhubungan dengan kesehatan, dapat menjadi kosekuensi prestasi kerja. Tekanan mental atau prestasi kerja dapat menyebabkan gangguan fisik dan mental. Kecelakaan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan juga dapat timbul dari prestasi kerja.

- Hasil Intrinsik dan Ekstrinsik

Hasil pekerjaan dapat bersifat intrinsik ataupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi orang-orang terhadap pekerjaan mereka. Secara umum hasil intrinsik ialah obyek atau yang timbul dari usaha karyawan sendiri, tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan oleh karyawan hasil semacam ini dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan profesional dan teknis, namun pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik yang melibatkan perasaan tanggungjawab, tantangan dan pengakuan dan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi, identitas dan arti.

Sebaliknya hasil hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor-faktor lain yang tidak terlibat langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan bahkan penyediaan ialah khas tempat kerja yang merupakan hasil potensial pekerjaan, tetapi bukan merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri. Berhubungan dengan orang lain dan interaksi persahabatan adalah sumber hasil ekstrinsik.

Dari uraian pendapat ahli tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penilaian Prestasi kerja yang tinggi diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat kerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya

2. Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab, langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.
3. Penulis setuju dengan pendapat Edwin B. Flippo tentang penilaian prestasi kerja yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, sikap, karena dalam setiap penilaian kerja tanpa faktor-faktor tersebut, didalam hasil penilaian tidak akan menjadi obyektif.

A.5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Adanya keterkaitan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai, seperti apa yang telah diuraikan sebelumnya bahwa persyaratan kepuasan kerja pegawai harus didukung oleh adanya kepemimpinan yang baik yang mampu memberikan motivasi kepada para bawahan dalam usahanya menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada para pegawai agar mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Tercapainya kepuasan kerja pegawai akan berhasil karena adanya kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan batin maupun materi pegawai. Karena kepuasan kerja tergantung bagaimana seorang pemimpin itu mampu mengatur dirinya dan bawahannya agar dapat berlaku adil dalam segala hal.

Blake dan Mounton mengemukakan Kisi-kisi Manajerial diantaranya bahwa gaya manajer 9.9 yaitu :

“ percaya bahwa saling memahami dan menyetujui tentang apa-apa tujuan-tujuan organisasi dan cara-cara pencapaiannya adalah inti pengarahannya kerja” (Blake dan Mounton dalam “Manajemen” Edisi Kedua, T. Hani Handoko, 1995 : 304)

Gaya manajemen 9.9 adalah tipe perilaku kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini hampir dalam semua situasi, menghasilkan kepuasan kerja.

A.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Keterkaitan antara motivasi dan kepuasan kerja pegawai dilihat dari Teori Harapan (*ekspektansi*) oleh Victor Vroom. Meskipun ada pengkritiknya, kebanyakan riset mendukung teori ini.

Teori Pengharapan berargumen bahwa :

“Kekuatan suatu kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu”.

Teori pengharapan mengatakan seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti suatu bonus , kenaikan gaji, atau suatu promosi; dan ganjaran-ganjaran itu akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu. Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan :

1. Hubungan upaya-kinerja : Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-ganjaran : Derajat sejauhmana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi : Derajat sejauhmana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan-kebutuhan pribadi

seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu itu.

Terdapat 4 variabel yang berinteraksi berganda untuk menghasilkan tingkat usaha tertentu, yaitu :

1. Pengharapan unjuk kerja-usaha. Pengharapan ini adalah keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan unjuk kerja. Ia dinyatakan dalam pernyataan formal sebagai kemungkinan yang berkisar dari 0 sampai 1.00. kemungkinan ini sangat dipengaruhi oleh persepsi seseorang mengenai keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya dan oleh dukungan yang diberikan kondisi kerja, rekan sekerja dan sebagainya.
2. Pengharapan hasil unjuk-kerja. Ini adalah konsep kemungkinan yang mirip dengan pengharapan unjuk kerja-usaha, tetapi mencerminkan keyakinan bahwa unjuk kerja akan diikuti oleh hasil langsung tertentu. Hasil tingkat pertama termasuk segala sesuatu mulai dari kenaikan gaji, promosi dan rasa keberhasilan akan pengakuan, lebih banyak kerja, dan jam kerja yang lebih lama.
3. Instrumentalitas. Instrumentalitas adalah konsep yang ada hubungannya dengan kegunaan satu perilaku tau hasil untuk mencapai sesuatu lain yang dinilai. Ia mencerminkan keyakinan bahwa terdapat hubungan (korelasi) antara dua hal. Contoh jika seseorang yakin bahwa terdapat korelasi positif yang berarti antara (1) sejauhmana usaha waktu kerjanya dan (2) jumlah uang yang dapat dihasilkannya, maka kita katakan perkiraan hasil usaha pribadi

orang tersebut mempunyai instrumentalitas yang tinggi (kegunaan) untuk mencapai hasil kerja tingkat pertama yang dinilai (uang). Instrumentalitas khususnya sesuai dengan hasil kerja tingkat kedua-kondisi yang dikehendaki yang tidak langsung dari kerja, tetapi dimungkinkan oleh perilaku hasil kerja langsung (tingkat pertama). Contoh bonus (hasil tingkat pertama) mungkin merupakan alat bagi eksekutif untuk dapat menaikkan statusnya dilingkungan masyarakat sekitar rumahnya (hasil tingkat kedua).

4. Nilai. Baik hasil tingkat pertama maupun tingkat kedua mempunyai nilai yang bersangkutan (kadang-kadang dinamakan *valences*) istilah yang menunjukkan bagaimana menariknya hasil tersebut bagi pribadi orang lain. Contoh kenaikan gaji (hasil tingkat pertama) yang mengikuti promosi mungkin mempunyai nilai yang tinggi, karena ia membantu dalam pencapaian secara positif nilai tingkat kedua bagi karyawan, seperti standar kehidupan yang lebih baik.

A.7. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh prestasi kerja anggotanya. Dengan kata lain keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya juga merupakan suatu prestasi kerja bagi organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa prestasi kerja pegawai juga merupakan prestasi kerja organisasi. Oleh karena itu prestasi kerja pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting bagi organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Ricard M. Steers bahwa :

“Tanpa prestasi yang baik disemua tingkatan organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat mustahil. Sedangkan prestasi kerja akan dipengaruhi oleh kemampuan kerja pegawai” (Ricard M. Steers 1980 : 42)

Menurut Strauss dan Sayles, kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan semacam ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dengan kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun organisasi, terutama karena menciptakan keadaan positif didalam lingkungan kerja organisasi.

A.8. Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Demi untuk memberikan kepuasan kerja pegawai maka pada suatu saat pimpinan harus menggunakan cara memotivasi, memerintah dengan sikap meminta, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memahami keadaan bawahan, menciptakan hubungan yang baik, memberikan perasaan aman dan sehat bagi bawahan sehingga dapat menciptakan suatu hasil kerja yang positif dan mendukung bagi pencapaian tujuan organisasi.

B. Pembahasan Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang kepuasan kerja pegawai pernah dibahas oleh Hary Indra (*Jurnal The Winners vol.0802-0200 Bina Nusantara University*) tentang “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT. X”. Tujuan penelitian adalah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan dan dari faktor-faktor tersebut faktor mana yang paling dominan pengaruhnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui interview, observasi dan kuisioner dengan menggunakan metode Likert. Sedangkan untuk populasi dan sampel penulis ini menggunakan *Quota Technique Sampling Method dan Purposive*.

Sampling method sebanyak 30 karyawan dari total 409 karyawan pada divisi televisi, PT. X, yang berlokasi di Rawa Terate, Pulo Gadung, Jakarta Timur. Dengan menggunakan analisis a) Koefisien Korelasi b) Analisis Regresi c) Uji T d) Uji F diperoleh hasil bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah : faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, faktor yang berhubungan teman sekerja, faktor yang berhubungan dengan pengawasan, faktor yang berhubungan dengan promosi jabatan dan faktor yang berhubungan dengan gaji.

Dari keenam faktor tersebut yang paling dominan adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, yaitu sebesar 0,6997 atau 69,97 %. (*Http://HYPERLINK "http://www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal winners 4.html" www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal winners 4.html*)

C. Hipotesis

Pengertian Hipotesa menurut Sutrisno Hadi adalah :

“ Dugaan yang mungkin benar/mungkin salah. Dia akan ditolak jika salah/palsu, dan akan diterima jika fakta-fakta itu membenarkannya. Hipotesa juga dapat dipandang sebagai konklusi. Hipotesa tidak dapat dibuat semena-mena, melainkan atas dasar pengetahuan” (Sutrisno Hadi, 1982 : 63)

Ada beberapa persyaratan untuk merumuskan hipotesis diantaranya adalah :

1. Hipotesis dirumuskan dalam kalimat berita, bukan dalam kalimat tanya.
2. Hipotesis harus jelas, tidak bermakna ganda.
3. Hipotesis dirumuskan secara operasional sehingga memudahkan penyajiannya. (Drs. Tatang M. Amirin, 1990 : 83)

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan yang dihadapi dalam penelitian, dimana jawaban yang bersifat sementara tersebut masih harus diuji atau dibuktikan kebenarannya melalui penelitian sehingga hipotesis itu diterima kembali apabila penelitian ulang dilakukan, tetapi sebaliknya apabila penelitian ulang yang dilakukan secara empirik ternyata menunjukkan faktor-faktor yang berlainan dengan hipotesis semula, maka hipotesis yang disimpulkan tidak benar atau ditolak.

Dalam penelitian ini hipotesis adalah hipotesis yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yaitu kepemimpinan (X1), motivasi (X2), prestasi kerja (X3) dan kepuasan kerja pegawai (Y). Adapun hipotesis tersebut dibedakan menjadi 2 yaitu :

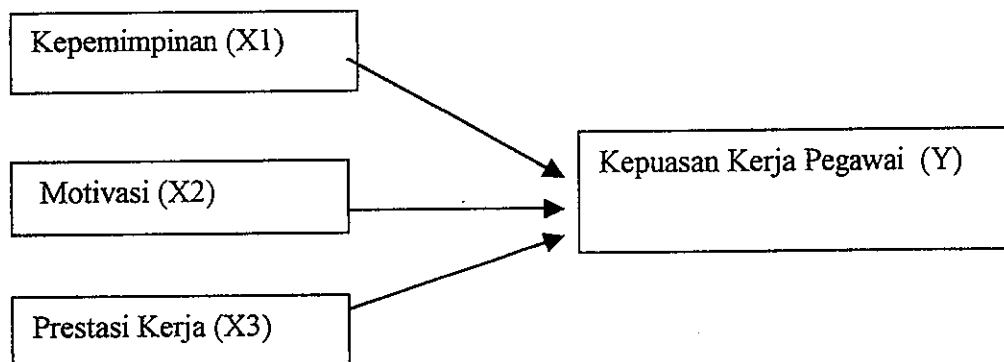
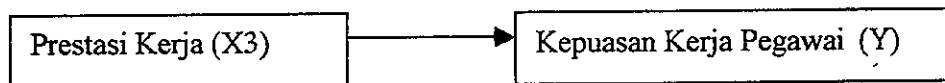
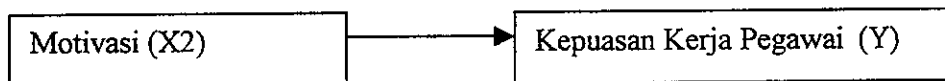
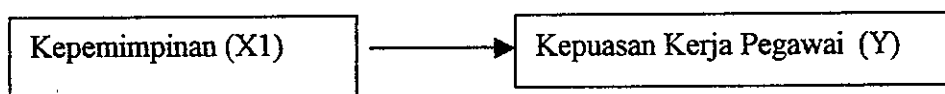
1. Hipotesis Mayor :

Yaitu ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) , motivasi (X2) , prestasi kerja (X3) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

2. Hipotesis Minor :

- a. Ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- b. Ada pengaruh antara motivasi (X2) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- c. Ada pengaruh antara prestasi kerja (X3) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Secara skematis hipotesis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan hipotesis hubungan antar variabel (korelasi). Sedangkan menurut jenisnya penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi. Informasi yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian survei ini digunakan untuk maksud menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian ini tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*Eksplanatory Research*).

B. Ruang Lingkup Masalah/Fokus Penelitian

Sebagaimana telah penulis sebutkan pada latar belakang di muka, bahwa banyak faktor yang mempengaruhi atau menyebabkan timbulnya masalah dalam penelitian ini, yaitu rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Faktor-faktor tersebut sebagaimana telah disebutkan dimuka, yakni kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja dimana penulis bekerja masih dirasakan kurang optimal. Keluasan dan kedalaman cakupan penelitian yang dilakukan peneliti

hanya sebatas melihat perilaku pimpinan dan bawahan terhadap kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dijadikan model di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Pertimbangannya adalah :

1. Penulis adalah karyawan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Dari segi waktu , tenaga dan biaya lebih efisien
3. Lokasi mudah dijangkau.

D. Variabel Penelitian/Fenomena yang diamati

D.1. Definisi Konseptual (Variabel)

Konsep merupakan unsur penting dan merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial. Oleh Muflich Nurhadi dikatakan bahwa definisi konseptual dalam pandangannya:

“ variabel-variabel yang akan diuji biasanya selalu termuat didalam hipotesa telah diuraikan pula secara teoritis didalam kerangka pemikiran dan teori, sehingga penulisan dari variabel-variabel penelitian ini merupakan penulisan ulang sehingga kasus lebih jelas dan tegas”

Dengan definisi konseptual tidak terjadi kekaburan pengertian dan dapat menjelaskan secara jelas variabel-variabel dalam penelitian.

Untuk menjelaskan setiap variabel yang diteliti, dikemukakan pengertian masing-masing variabel sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan, mendorong semangat para bawahan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien, tertib dan lancar.
- 2) Motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada pada diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu dan berbuat sesuatu.
- 3) Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan penilaian terhadap prestasi kerja dilakukan setiap tahun sekali..
- 4) Kepuasan Kerja Pegawai adalah perasaan puas atau tidak puas akan suatu pekerjaan yang dirasakan oleh seorang pegawai atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

D.2. Definisi Operasional (Variabel)

Untuk langkah selanjutnya adalah mengoperasionalkan konsep-konsep yang diajukan , seperti yang dikemukakan oleh J. Vreden Bergh yaitu :

“Keputusan operasional yang diambil berarti penelitian harus diterjemahkan oleh konsep-konsep teori yang abstrak dalam bahasa penelitian dengan mencari indikator-indikatornya dari masing-masing variabel yang ada” (J. Vreden Bergh, 1978 :23)

Dalam penelitian maka definisi konsep harus dapat diubah kedalam definisi operasional. Dengan kata lain harus dapat dioperasionalkan. Untuk itu perlu diperinci variabel-variabel beserta indikator-indikatornya, agar supaya dapat berfungsi sebagai pembeda juga berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Berpijak dari uraian tersebut di atas selanjutnya definisi operasional dengan variabel-variabelnya dalam penelitian ini adalah:

1. Kepuasan Kerja Pegawai (Dependen variabel/ Y)

Dengan indikator-indikator :

a. Tantangan Kerja

- Kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan
- Menawarkan beragam tugas
- Kebebasan berpendapat

b. Ganjaran yang pantas

- sistem insentif
- kebijakan promosi/kesempatan berkembang

c. Kondisi Kerja yang mendukung

- lingkungan kerja yang baik
- sarana dan prasarana

d. Rekan kerja yang mendukung

- interaksi sosial
- perilaku atasan

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

- bakat dan kemampuan yang tepat dengan pekerjaan
- sikap dalam menghadapi pekerjaan
- kecocokan dengan bidang tugas

2. Kepemimpinan (Independen Variabel / X1)

Indikator-indikatornya adalah :

a. Keteladanan pimpinan

Dapat diukur dengan :

- sikap pimpinan sehari-hari
- perilaku dalam menjalankan tugas sehari-hari
- kemauan untuk memberi contoh

b. Tanggung jawab

Diukur melalui :

- tanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban
- tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan
- tanggung jawab terhadap organisasinya
- kepercayaan terhadap bawahan

c. Kemampuan menumbuhkan semangat pada bawahan

Diukur melalui :

- tingkat pengarahan
- cara memberi dorongan
- tingkat penghargaan atas ide-ide

3. Motivasi (Independen Variabel/ X2)

Dengan indikator-indikator :

a. Motif berprestasi

- Harapan untuk berkompetisi/mengungguli prestasi pegawai lain

- Harapan untuk mendapatkan tugas yang lebih menantang keahlian/ lebih sulit
- Sikap dalam memperoleh tugas tambahan sikap untuk memperoleh umpan balik
- Keinginan untuk mengembangkan karir.

b. Motif berafiliasi

- Sikap untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas
- Usaha dalam menciptakan keharmonisan kerja
- Keinginan untuk mengikuti kegiatan kantor
- Pendiskusian kesulitan kerja dengan rekan kerja.

c. Motif berkuasa

- Keinginan untuk memimpin dalam melaksanakan tugas
- Keinginan untuk membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan orang lain dalam melaksanakan tugas
- Keinginan untuk menjadi ketua kelompok dalam kegiatan kantor
- Keinginan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja

4. Prestasi Kerja (Independen Variabel/ X3)

Dengan indikator-indikator :

1. Kualitas hasil kerja, diukur dari :

- Perasaan terhadap penilaian prestasi kerja
- Pemahaman isi tugas yang diberikan
- Tingkat kesulitan dalam melaksanakan tugas
- Persetujuan hasil kerja selama ini

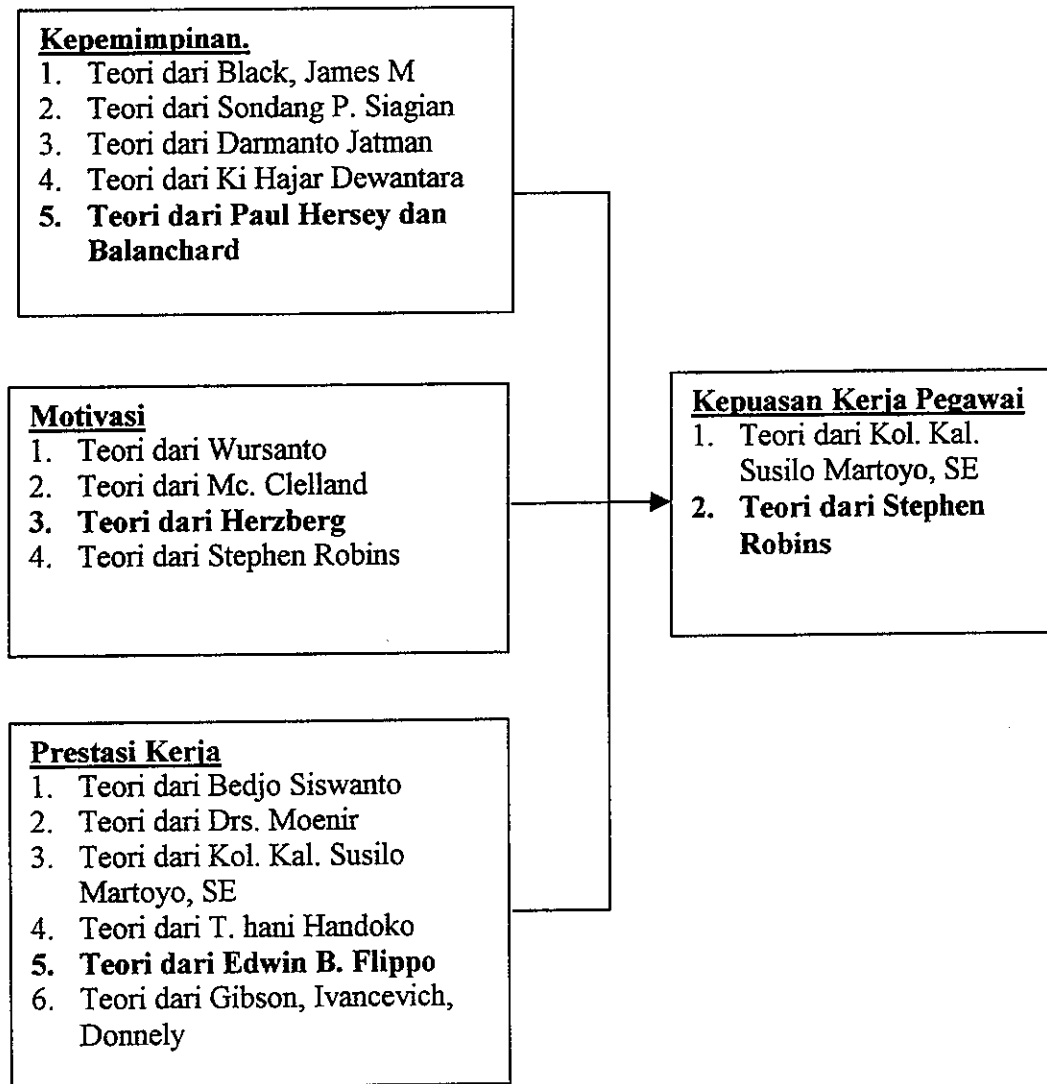
2. Kuantitas hasil kerja, diukur dari :

- Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas
- Ketepatan sesuai target yang diharapkan dalam melaksanakan tugas
- Ketelitian dalam melaksanakan tugas
- Keseringan lembur dalam menyelesaikan tugas

3. Perilaku kerja, diukur dari :

- Ketaatan terhadap peraturan masuk kerja
- Keterlambatan masuk kerja
- Keseringan keluar kantor pada waktu jam kerja
- Penggunaan waktu kerja
- Keseringan pulang lebih awal dari jam kerja

KERANGKA PIKIR (FRAME OF THINKING)



UPT-PUSTAK-UNDA

E. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini ada 2 sumber data yaitu :

a. Sumber data primer

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pihak-pihak yang langsung diperoleh melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden. Responden penelitian ini adalah pegawai pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

b. Sumber data sekunder

Dari pihak-pihak yang memberikan data secara tidak langsung yaitu dari dokumen, brosur-brosur dan laporan-laporan yang berkaitan dengan penelitian ini.

F. Instrumen Penelitian

Cara pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar guna memperoleh data kuantitatif. Berdasarkan pengalaman cara yang paling sering digunakan oleh para peneliti guna memperoleh data kuantitatif adalah sebagai berikut :

- a. Wawancara;
- b. Kuisisioner;
- c. Test dan skala obyektif;

- d. Observasi tingkah laku;
- e. Metode Proyektif. (Anto Dajan, 1991, p.32)

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan beberapa cara yaitu :

- a. Kuisisioner / angket adalah daftar pertanyaan yang dipergunakan untuk menampung informasi dari responden. Daftar pertanyaan ini untuk diisi sendiri oleh responden.
- b. Wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden.
- c. Dokumen, diperlukan guna melengkapi hasil dari kuisisioner dan wawancara.

Di dalam penelitian ini instrumen yang paling utama digunakan adalah kuisisioner yaitu dilakukan kepada seluruh responden terpilih. Sedangkan wawancara dan dokumen dipergunakan untuk melengkapi, menyempurnakan data yang dikumpulkan. Wawancara bisa terhadap responden terpilih, maupun pihak-pihak yang terkait.

G. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian sosial kebanyakan dilakukan peneliti tidak menyelidiki seluruh populasi, tetapi hanya menyelidiki sebagian dari populasi atau *universe*. Sebagian dari populasi itu disebut sampel penelitian. Jadi sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili secara keseluruhan.

Ada empat faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan sampel, yaitu :

- a. Derajat kesempurnaan dari populasi, semakin seragam suatu populasi, maka semakin kecil sampel yang dapat diambil.
- b. Proses yang dikehendaki dari peneliti, makin tinggi tingkat presesinya, maka makin besar pula sampel yang harus diambil.
- c. Rencana analisa
- d. Tenaga, waktu dan biaya (Masri Singarimbun, 1987 : 3-4)

Populasi adalah keseluruhan unit/elemen penelitian yang akan diteliti dan ciri-cirinya akan diduga, sebagai obyek penelitian adalah Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah yaitu sebanyak 192 orang.

a. Elemen

Yang dimaksud dengan elemen adalah “ unit penelitian atau unit elementer yaitu unit yang akan diteliti atau dianalisa” (Masri Singarimbun, 1987 : 110)

Adapun yang menjadi elemen dalam penelitian ini adalah para karyawan/pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah, tiap-tiap sub bidang/sub bagian.

b. Kerangka sampel/ *Sampling Frame*

Sampling frame adalah “merupakan daftar dari semua unsur sampel didalam populasi sampling” (Masri Singarimbun, 1987 : 108)

TABEL III.1

JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL BAPPEDA PROP. JATENG

No.	Nama Bidang/ Bagian	Jumlah
1.	Monitoring dan Evaluasi	29 orang
2.	Ekonomi	26 orang
3.	Pemerintahan dan Sosial Budaya	31 orang
4.	Prasarana Fisik dan Wilayah	26 orang
5.	Sekretariat	79 orang
	J u m l a h	192 orang

Sumber : Bappeda Prop. Jateng

c. Teknik Sampel/*Sampling Fraction*

Teknik sampel atau *sampling fraction* adalah merupakan pecahan dari *sampling frame*, yang menyatakan beberapa prosentase besarnya sampel yang akan diambil dalam penelitian dari elemen atau dari populasi yang ada. Hal ini oleh kebanyakan penelitian dengan alasan :

“Karena tidak menyelidiki selalu langsung menyelidiki segenap populasi, padahal tujuannya adalah untuk menemukan generalisasi yang dapat berlaku secara umum, karena itu penyelidikan hanya dilakukan terhadap sebagian dari populasi itu, yakni sejumlah sampel yang dipandang representatif terhadap penelitian “ (Masri Singarimbun, 1987 : 108)

Menurut Sutrisno Hadi : “sebenarnya tidaklah ada ketetapan yang mutlak berapa persen (%) suatu sampel harus diambil dari populasi” (Sutrisno Hadi, 1982: 8)

Demikian pula pendapat yang menyatakan :

“ Besarnya sampel harus diambil untuk mendapatkan data yang representatif, beberapa penelitian menyatakan bahwa sebenarnya sampel tidak boleh kurang dari 10 % dan ada pula penelitian yang menyatakan bahwa besarnya sampel minimal 5 % dari satuan-satuan elementer dar populasi” (Masri Singarimbun, 1987 :106)

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa sampel yang harus diambil dalam suatu penelitian adalah sangat tergantung dari keputusan sipeneliti untuk menentukan besarnya sampel yang diambil. Adapun sampel yang diambil adalah 30 % dari 192 orang pegawai di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah, yaitu sebesar 60 orang pegawai.

H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti, dipergunakan pengumpulan data sebagai berikut :

a. Field Research.

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu bagian yang terpenting dari setiap survei. Tanpa wawancara peneliti akan kehilangan informasi yang diperoleh dengan cara bertanya pada responden maupun pada pihak terkait. Dalam penelitian ini penulis mengadakan wawancara dengan 60 pegawai dan salah satu Kepala Bidang pada Badan Perencanaan Pembangunan Dearh Propinsi Jawa Tengah.

2. Interview Guide

Yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan daftar pedoman pertanyaan.

3. Kuisisioner

Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab agar dapat memberikan keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah penelitian ini.

4. Observasi

Yaitu pengumpulan data yang peneliti lakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung dari permasalahan yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah.

b. Studi Kepustakaan

Supaya penelitian ini berjalan lancar, maka terlebih dahulu ditentukan digunakan adanya data dengan menggunakan studi kepustakaan, yaitu pengumpulan datanya dilakukan dengan jalan membaca buku-buku, literatur-literatur, dengan maksud untuk mendapat teori-teori dan bahan-bahan yang ada kaitannya dengan masalah penelitian ini.

I. Teknik Analisis Data

Setelah data dikumpulkan semua baik yang melalui observasi, interview dan terutama daftar pertanyaan, terlebih dahulu diolah sebelum dilakukan analisis.

Teknik analisis data yang peneliti gunakan adalah :

a. Pengolahan Data

Setelah data yang diharapkan berhasil dikumpulkan melalui penelitian di lapangan, maka langkah selanjutnya adalah tahap pengolahan data dan analisis.

Data yang diperoleh dari lapangan melalui penelitian tersebut kemudian diolah dengan mempergunakan langkah-langkah yang telah ditentukan sesuai dengan metode dan teknik penelitian sebagaimana ditetapkan di muka, sehingga hasil pengolahan data ini nantinya dipergunakan untuk menganalisis data itu sendiri.

Adapun langkah-langkah dalam pengolahan data itu adalah sebagai berikut :

- *Editing*

Yaitu suatu pekerjaan atau tahap yang dilakukan oleh peneliti dengan jalan meneliti kembali atau memeriksa kembali jawaban yang telah diberikan oleh responden itu apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan atau belum.

- *Coding*

Yaitu pekerjaan yang dilakukan dengan jalan memberikan tanda atau kode tertentu atas jawaban yang diberikan oleh responden menurut kategori-kategori tertentu dengan tujuan agar memudahkan penganalisaan.

- *Tabulating*

Yaitu pengelompokan data dalam tabel-tabel kerja dan mengatur angka-angka sedemikian rupa sehingga dapat dihitung jumlah kasus dalam berbagai kategori.

b. Analisis Data

Setelah data diketahui, maka tahap berikutnya adalah menganalisis data itu sendiri, penganalisaan data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif.

Adapun pengertian dari kedua analisis tersebut adalah sebagai berikut :

- Analisis Kuantitatif yaitu digunakan untuk mengolah data yang memerlukan pengukuran / analisis data statistik.
- Analisis Kualitatif yaitu dalam memperoleh dan mengolah data yang sifatnya tidak yang diukur dengan angka, berupa kasus sehingga memerlukan penjabaran melalui uraian-uraian.

c. Pengujian Hipotesis

Sebagaimana telah dinyatakan di muka, bahwa analisis atau analisis statistik adalah merupakan atau sebagai uji hipotesis, penulis menggunakan SPSS dimana dalam penelitian ini diantaranya menggunakan rumus-rumus sebagai berikut :

- Koefisien Rank Kendall.

Rumus ini dimaksudkan untuk menguji apakah ada pengaruh antara satu variabel bebas dengan variabel terikat.

$$r = \frac{S}{0,5 N (N - 1)}$$

Keterangan :

r : Tingkat hubungan tiga variabel yang dicari

S : Skor sebenarnya

N : Jumlah responden

Apabila di dalam penelitian terdapat rangking yang berangka sama, maka rumus yang digunakan adalah :

$$r = \frac{S}{\sqrt{0,5 \cdot N (N-1) - T_x} \sqrt{0,5 \cdot N (N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

T_x : $0,5 t (t - 1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka pada variabel bebas (X)

T_y : $0,5 t (t - 1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka pada variabel bebas (Y)

Nilai yang dihasilkan dalam perhitungan tersebut diuji signifikannya dengan rumus :

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

Kemudian hasil perhitungan tersebut dikonsultasikan pada harga z observasi, dimana kriterianya adalah :

Apabila z dihitung dengan $\geq z$ tabel, maka asosiasi tersebut dinyatakan signifikan.

Apabila z dihitung dengan $< z$ tabel, maka asosiasi tersebut dinyatakan tidak signifikan.

Level of significant yang digunakan adalah pada taraf 1 % dan pada taraf 5 %.

- **Koefisien Konkordasi Kendal (W)**

Rumus yang digunakan untuk mengukur derajat asosiasi antara variabel X1, X2 dan Y secara bersama-sama. Rumus yang digunakan adalah :

$$W = \frac{S}{0,5 k^2 (N^3 - N) - 0,5 - k \sum T}$$

Keterangan :

S : Jumlah kuadrat deviasi observasi

$$\text{Mean } R_j \left(R_j - \frac{R_j}{N} \right)^2$$

Keterangan:

R_j : jumlah rangking yang diberikan untuk tiap-tiap N obyek.

k : banyaknya variabel dalam penelitian

N : banyaknya responden atau individu yang diberi rangking

$0,5 k^2 (N^3 - N)$: jumlah maksimal yang mungkin dicapai deviasi kuadrat yaitu jumlah S yang dapat terjadi dengan adanya kecocokan sempurna diantara k rangking.

jika terdapat angka sama, maka rumus k perlu dikoreksi dan faktor koreksinya adalah :

$$t = \frac{(t^3 - t)}{12}$$

Keterangan :

t : banyaknya observasi dalam kelompok yang berangka sama untuk suatu rangking tertentu.

Σ : menjumlahkan semua kelompok berangka sama kedalam masing- masing k rangking.

Untuk menguji siginifikansinya digunakan rumus :

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

Keterangan :

χ^2 = tes chi-square

W = koefisien konkordasi kendall.

Kemudian hasil perhitungan χ^2 tersebut dikonsultasikan dengan harga chi-square dengan $db = N - 1$.

Dimana kriterianya :

- Jika χ^2 hitung $\geq \chi^2$ tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan signifikan atau H_a diterima dan H_0 ditolak.
- Jika χ^2 hitung $< \chi^2$ tabel, maka hubungan tersebut tidak signifikan atau H_a ditolak dan H_0 diterima.

- **Ordinal Regression**

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan :

\hat{Y} = nilai persamaan

α = slope/kemencengan

β = intersep

X = variabel prediktor

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan disajikan hasil penelitian lapangan yang diperoleh dari kuisisioner serta hasil wawancara dengan jumlah responden sebanyak 60 orang pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Hasil kuisisioner yang didapat dari sebagian besar responden tidak sepenuhnya menunjukkan hal-hal yang menjadi kenyataan masalah pokok penulisan tesis ini. Adanya kekhawatiran responden terhadap dampak negatif jika jawaban mereka jujur menjawab terhadap pertanyaan penulis. Ini disebabkan adanya kesalahan instrumen yang dilakukan penulis. Namun dari hasil wawancara dan pengalaman selama penulis bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah, setidaknya merasakan adanya ketidakpuasan pegawai terhadap organisasinya. Didalam menulis tesis ini, penulis hanya ingin adanya perubahan didalam bersikap, baik pimpinan maupun staf agar citra BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah selalu baik dimata masyarakat maupun instansi lain. Sebelum menguraikan tabel tunggal dari hasil penelitian di lapangan, sekilas akan penulis paparkan Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Dalam Keputusan Gubernur Tahun 2001 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dalam rangka melaksanakan ketentuan pasal 56 Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Badan Informasi, Komunikasi dan Kehumasan, Badan Koordinasi Pembangunan Lintas Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Tengah Wilayah I, Wilayah II, dan Wilayah III, Badan Kepegawaian Daerah, Badan Pendidikan

dan Pelatihan, Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan, Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat, badan Penanaman Modal, Badan Pengawas, Badan Bimbingan Massal Ketahanan Pangan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Arsip Daerah dan Badan Pemberdayaan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah, maka dipandang perlu menetapkan Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan Keputusan Gubernur.

Penjabaran tugas pokok dan fungsi Bab II pasal 2 , BAPPEDA mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah.

Pada bab II pasal 3, untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam pasal 2, BAPPEDA mempunyai fungsi :

- a. pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah;
- b. pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah bidang Perencanaan Pembangunan Daerah;
- c. pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah;
- d. pelaksanaan penyusunan kebijakan Perencanaan Pembangunan daerah dalam jangka panjang dan jangka menengah serta perencanaan operasional tahunan;
- e. pelaksanaan koordinasi Perencanaan Pembangunan Daerah di lingkungan Perangkat Daerah, Instansi Vertikal, lintas Kabupaten/Kota dan aspirasi pelaku pembangunan;
- f. pelaksanaan monitoring dan evaluasi hasil pelaksanaan Pembangunan Daerah;

- g. pelaksanaan fasilitasi perencanaan dan pengendalian Pembangunan Regional secara makro;
- h. pelaksanaan penyusunan rencana Anggaran Pembangunan Daerah;
- i. pelaksanaan pengelolaan urusan Program, Kepegawaian, Keuangan, Hukum, Hubungan Masyarakat, Organisasi dan Tatalaksana serta Umum dan Perlengkapan.

Pada pasal 5 (1) bahwa Kepala BAPPEDA, membawahkan :

- a. Sekretariat;
- b. Bidang Ekonomi;
- c. Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya;
- d. Bidang Prasarana Wilayah;
- e. Bidang Monitoring dan Evaluasi;
- f. Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan ketrampilannya.

Sekretariat mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program. Evaluasi dan pelaporan tugas BAPPEDA, pelaksanaan dan pelayanan Administrasi Umum, Kepegawaian, Keuangan dan pelaksanaan, pelayanan teknis urusan Hubungan Masyarakat dan Perpustakaan, Hukum, Organisasi dan tatalaksana, Rumah Tangga dan Perlengkapan di lingkungan BAPPEDA (pasal 6).

Sekretariat mempunyai fungsi (pasal 7):

- a. penyiapan bahan rencana dan program BAPPEDA;
- b. penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi penyusunan rencana kegiatan, Umum, Kepegawaian, Keuangan di Lingkungan BAPPEDA;

- c. penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan urusan Hubungan Masyarakat dan Perpustakaan, Hukum, Organisasi dan tatalaksana, Rumah Tangga dan Perlengkapan di lingkungan BAPPEDA;
- d. penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan tugas BAPPEDA;
- e. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala BAPPEDA;

Pada pasal 13, Bidang Ekonomi mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, fasilitasi dan kerjasama, pelaporan perencanaan Pembangunan daerah bidang Ekonomi, pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis perencanaan Pembangunan Daerah tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, bidang Pertanian, Industri, Pertambangan dan Energi, Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata, Keuangan Daerah dan Pengembangan Dunia Usaha dan Kerjasam Ekonomi, serta penyiapan bahan kerangka rencana pembiayaan Pembangunan Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 13, Bidang Ekonomi mempunyai fungsi (pasal 14) :

- a. penyiapan bahan rencana dan program perencanaan Pembangunan Daerah bidang Ekonomi;
- b. penyiapan bahan pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis perencanaan Pembangunan Daerah tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, bidang Pertanian, Industri, Pertambangan dan Energi, Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata, Keuangan Daerah dan Pengembangan Dunia Usaha dan Kerjasam Ekonomi;
- c. penyiapan bahan fasilitasi dan kerjasama perencanaan Pembangunan Daerah bidang Ekonomi;
- d. penyiapan bahan kerangka rencana pembiayaan Pembangunan Daerah;

- e. penyiapan bahan pelaporan perencanaan Perencanaan Daerah bidang Ekonomi;
- f. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala BAPPEDA.

Pada pasal 20, Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, fasilitasi dan kerjasama, pelaporan perencanaan Pembangunan daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya, pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis perencanaan Pembangunan Daerah tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, bidang Pendidikan dan Mental Spiritual, Kesejahteraan Sosial, Pemerintahan, Kependudukan dan Pemberdayaan Perempuan, serta penyiapan bahan kerangka rencana pembiayaan Pembangunan Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 20, Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya mempunyai fungsi (pasal 21) :

- a. penyiapan bahan rencana dan program perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya;
- b. penyiapan bahan pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis perencanaan Pembangunan Daerah tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, bidang Pendidikan dan Mental Spiritual, Kesejahteraan Sosial, Pemerintahan, Kependudukan dan Pemberdayaan Perempuan ;
- c. penyiapan bahan fasilitasi dan kerjasama perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya;
- d. penyiapan bahan kerangka rencana pembiayaan Pembangunan Daerah;
- e. penyiapan bahan pelaporan perencanaan Perencanaan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya;
- f. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala BAPPEDA.

Pada pasal 27, Bidang Prasarana Wilayah mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, fasilitasi dan kerjasama, pelaporan perencanaan Pembangunan daerah bidang Prasarana Wilayah, pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis perencanaan Pembangunan Daerah tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, bidang Sumber Daya Air, Perhubungan, Tata Ruang dan Pengembangan Wilayah, Lingkungan Hidup dan Kelautan serta penyiapan bahan kerangka rencana pembiayaan Pembangunan Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 27, Bidang Prasarana Wilayah mempunyai fungsi (pasal 28) :

- a. penyiapan bahan rencana dan program perencanaan Pembangunan Daerah bidang Prasarana Wilayah;
- b. penyiapan bahan pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis perencanaan Pembangunan Daerah tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, bidang Sumber Daya Air, Perhubungan, Tata Ruang dan Pengembangan Wilayah, Lingkungan Hidup dan Kelautan ;
- c. penyiapan bahan fasilitasi dan kerjasama perencanaan Pembangunan Daerah bidang Prasarana Wilayah;
- d. penyiapan bahan kerangka rencana pembiayaan Pembangunan Daerah;
- e. penyiapan bahan pelaporan perencanaan Perencanaan Daerah bidang Prasarana Wilayah;
- f. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala BAPPEDA.

A.1. IDENTITAS RESPONDEN

Data-data tentang identitas responden dalam penelitian ini adalah diperoleh melalui kuisisioner yang meliputi : jenis kelamin, kelompok umur, masa kerja, pendidikan, golongan.

1. Kelompok Umur.

Persebaran responden menurut kelompok umur adalah sebagai berikut :

Tabel IV. 1
RESPONDEN BERDASARKAN KELOMPOK UMUR

No.	Kelompok Umur	Frekuensi	%
1.	29 - 38	20	33,3
2.	39 - 48	35	58,3
3.	49 - 58	5	8,3
	Jumlah	60	100,00

Sumber : Diolah dari kuisisioner

Berdasarkan hasil penelitian untuk responden menurut kelompok umur, ternyata kelompok umur yang terbanyak adalah antara usia 39-48 tahun (58,3%) adalah merupakan kelompok kerja produktif yang perlu diperhatikan pencapaian kepuasan kerjanya. Untuk itu perlu penyeleksian pegawai yang produktif untuk dapat dipromosikan kedalam jabatan struktural maupun fungsional.

2. Masa Kerja

Persebaran responden menurut masa kerja adalah sebagai berikut :

Tabel IV.2
RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

No.	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	%
1.	4 - 11	21	35,0
2.	12 - 19	21	35,0
3.	20 - 27	18	30,0
	Jumlah	60	100,0

Sumber : Diolah dari kuisisioner

Dalam tabel ini terlihat masa kerja terlihat antara 4 - 27 tahun berkedudukan sebagai staf. Demikian halnya dengan masa usia responden, masa kerja responden antara 12-19 tahun/ 35 % dan 20-27 tahun/ 35 %, pimpinan seharusnya sudah mulai melakukan pengkaderan untuk menjajagi staf mana yang pantas menduduki jabatan struktural maupun fungsional.

3. Pendidikan

Persebaran responden menurut pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.3
RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

No.	Pendidikan	Frekuensi	%
1.	SD	2	3,3
2.	SLTP	4	6,7
3.	SLTA	24	40,0
4.	D3	2	3,3
5.	S1	24	40,0
6.	S2	4	6,7
	Jumlah	60	100,0

Sumber : Diolah dari kuisisioner

Responden dari jenjang pendidikan D3, Sarjana S1, Sarjana S2 sebanyak 50% ini menunjukkan bahwa kapasitas kemampuan pegawai sudah memadai. Namun kita juga harus memperhatikan untuk jenjang pendidikan lulusan SD,SLTP dan SLTA (50 %) untuk dapat meningkatkan jenjang pendidikannya yang lebih tinggi terutama yang masih berusia produktif, guna peningkatan kualitas sumber daya manusia.

4. Pangkat/Golongan

Persebaran responden menurut pangkat/golongan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.4
RESPONDEN BERDASARKAN GOLONGAN

No.	Pangkat/Golongan	Frekuensi	%
1.	I c	1	1,7
2.	II a	5	8,3
3.	II b	2	3,3
4.	II c	5	8,3
5.	II d	8	13,3
6.	III a	12	20,0
7.	III b	15	25,0
8.	III c	11	18,3
9.	III d	1	1,7
	Jumlah	60	100,0

Sumber : Diolah dari kuisisioner

Dilihat dari golongan kepangkatan dari IIIb – IIIId sejumlah 27 responden seharusnya sudah ada yang harus dikader untuk promosi menduduki suatu jabatan. Ini perlu untuk memberikan kepuasan kerja pegawai agar menjadi lebih bersemangat didalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Demikianlah beberapa tabel yang telah disajikan untuk menggambarkan data-data mengenai identitas responden. Berikut ini akan penulis sajikan tabel-tabel yang memuat pendapat responden yang berhubungan dengan variabel penelitian ini yang meliputi variabel kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja.

A. 2. VARIABEL KEPUASAAN KERJA

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Untuk mengukur kepuasan kerja, indikator yang digunakan sebagai berikut :

1. Tantangan Kerja
 - Kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan
 - Menawarkan beragam tugas
 - Kebebasan berpendapat
2. Ganjaran yang pantas
 - sistem insentip
 - kebijakan promosi/kesempatan berkembang
3. Kondisi Kerja yang mendukung
 - lingkungan kerja yang baik
 - sarana dan prasarana
4. Rekan kerja yang mendukung
 - interaksi sosial
 - perilaku atasan

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

- bakat dan kemampuan yang tepat dengan pekerjaan
- sikap dalam menghadapi pekerjaan
- kecocokan dengan bidang tugas

Data-data yang menggambarkan mengenai kepuasan kerja dilingkungan Badan Perencanaan Pembangunan daerah Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat dalam tabel-tabel sebagai berikut :

A.2.1. Tantangan Kerja.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya. Pekerjaan yang menantang membuat pegawai merasa dia harus mampu mengerjakannya sesulit apapun, pegawai akan merasa puas jika ia mampu mengerjakannya dengan baik. Hal ini akan memberikan motivasi yang baik dan menciptakan rasa puas. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak tantangan juga akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Padahal kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Hasil di lapangan dapat kita lihat dalam tabel IV.5 sebagai berikut :

Tabel IV.5
KEMANFAATAN KEMAMPUAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Ya	56	93,3
2.	Tidak	4	6,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.8

Kemampuan yang dimiliki pegawai yang dimanfaatkan oleh pimpinan 56 responden / 93,3 % menjawab “ya” , 4 responden / 6,7 % merasa kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan oleh pimpinan dengan alasan pendidikannya tidak pas. Berarti bahwa masih ada pegawai yang menganggur tanpa ada kejelasan pekerjaan. Untuk itu perlu adanya kepedulian dari pimpinan untuk memanfaatkan setiap pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dengan sistem pembagian habis tugas dan rentang kendali. Ini sangat bermakna bagi pegawai agar mereka merasa “diorangkan”.

Pemberian tugas yang beragam juga dapat memberikan tantangan bagi pegawai untuk berprestasi. Tugas yang beragam dapat memberikan variasi dalam berfikir, pegawai tidak diajarkan untuk berfikir secara monoton yang akan menyebabkan kejenuhan. Untuk segala situasi pekerjaan pegawai akan mampu mengerjakannya tanpa harus banyak bertanya. Pada tabel IV.6 dapat kita lihat sebagai berikut :

Tabel IV. 6
PEMBERIAN TUGAS YANG BERAGAM
DARI PIMPINAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Ya	52	86,7
2.	Tidak	8	13,3
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 10

Demikian pula yang terlihat dalam tabel IV.6, 52 responden / 86,7 % mengatakan sering mendapatkan tugas yang menantang dari pimpinan, menurut mereka dengan tugas yang menantang akan terjadi daya kreatifitas pegawai untuk bekerja lebih baik sesuai kemampuan. Sedangkan 8 responden/ 13,3 % hanya

diberikan satu atau dua pekerjaan yang ringan yang dikarenakan kemampuannya terbatas atau kurangnya kepercayaan pimpinan atas hasil kerja bawahan. Untuk itu perlunya kepercayaan dan pembinaan dari pimpinan terhadap pegawai yang kemampuannya terbatas. Setiap orang akan bisa melakukan pekerjaan jika diberikan “kesempatan”, karena selama ini yang dirasakan adalah pilih kasih pimpinan terhadap bawahannya.

Disamping kedua hal diatas, kebebasan mengeluarkan pendapat juga merupakan suatu tantangan bagi pegawai untuk dapat mengembangkan kepribadiannya.

Tabel IV.7
KEBEBASAN MENGEMUKAKAN PENDAPAT

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Ya	57	95,0
2.	Tidak	3	5,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 11

Pada tabel IV.7 terlihat bahwa pimpinan memberikan kebebasan untuk berpendapat terlihat dari 57 responden / 95 % mengatakan “ya”. Namun disisi lain ada 3 responden/ 5 % yang merasa bahwa pendapatnya tidak diperlukan. Ini berarti bahwa masih ada kurangnya kepercayaan pimpinan atas pendapat seseorang. Hal ini yang sering membuat pegawai menjadi frustrasi karena idenya tidak diperhatikan. Untuk itu perlu adanya rasa saling asih, asah dan asuh dari pimpinan terhadap anak buahnya. Setiap orang diberikan kebebasan untuk memberikan pendapatnya, mungkin saja pendapatnya bisa dijadikan acuan untuk berpijak.

A.2.2. Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem insentip dan promosi secara adil, sesuai dengan harapan mereka . Insentip yang adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang, banyak yang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau pekerjaan yang kurang menuntut atau keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Insentip dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, lebih penting adalah persepsi keadilan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel IV. 8 sebagai berikut:

Tabel IV.8
KESESUAIAN INSENTIP DNG BEBAN TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat pantas	1	1,7
2.	Cukup pantas	36	60,0
3.	Kurang mencukupi	20	33,3
4.	Tidak mencukupi	3	5,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.12

Berdasarkan tabel IV.8 menunjukkan bahwa 37 responden/ 61,7 % mereka menganggap insentip yang diterima sampai saat ini relatif cukup pantas, dengan alasan sudah ada tambahan dari biaya perjalanan dinas. Namun 23 orang/ 38,3 % menyatakan insentip yang mereka terima kurang mencukupi kebutuhan sehari-hari. Ini berarti bahwa insentip yang diterima selama ini dirasakan masih kurang memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari.

Disamping masalah insentif, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka. Dan dapat dilihat dalam tabel IV.9 sebagai berikut :

Tabel.IV. 9
KEBIJAKAN PROMOSI/KESEMPATAN
BERKEMBANG SESUAI PROSEDUR

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Ya	40	66,7
2.	Tidak	20	33,3
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 13

Berdasarkan tabel.IV. 9 penelitian menunjukkan bahwa 40 responden / 66,7% menyatakan kebijakan didalam promosi sesuai prosedur, dikarenakan mereka merasakan bahwa dalam setiap promosi sudah melalui mekanisme yang ada. Namun 20 responden menyatakan promosi tidak sesuai prosedur, karena masih ada sebagian pejabat yang di angkat berdasarkan unsur kedekatan/subyektifitas dibanding kemampuan.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa promosi yang ada selama ini masih ada yang tidak selalu mencerminkan kualitas dan potensi, karena masih ada pejabat yang diangkat berdasarkan kedekatan dengan pejabat. Seharusnya ini tidak perlu terjadi karena akan menimbulkan ketidakpercayaan bawahan terhadap pimpinan dan menyebabkan rasa frustrasi pegawai. Dan hasil

yang didapat dengan unsur kedekatan biasanya tidak terlalu baik, karena rasa tanggungjawab yang kurang .

A.2.3. Kondisi Kerja Yang Mendukung

Didalam bekerja setiap karyawan harus peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Suasana yang baik dan nyaman akan memberikan kepuasan bagi pegawai untuk produktif dalam bekerja. Hasil di lapangan dapat dilihat pada tabel IV.10 sebagai berikut :

Tabel.IV. 10
SUASANA LINGKUNGAN KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat tenang dan tentram	0	0
2.	Cukup tenang dan tentram	54	90,0
3.	Kurang tentram dan kurang tenang	5	8,3
4.	Tidak tentram dan tidak tenang	1	1,7
	Total	60	100,0

Diolah dari jawaban no.14

Berdasarkan tabel IV.10 menunjukkan bahwa 54 responden/ 90 % menyatakan suasana lingkungan kerja cukup tenang dan tentram dikarenakan hubungan antar sesama rekan dan pimpinan selama ini berlangsung baik. Sedangkan 6 responden /10 % menyatakan tidak tenang dan tidak tentram, dikarenakan hubungan dengan sesama rekan dan pimpinan kadangkala tidak baik, karena adanya kecemburuan sosial ditandai dengan adanya perbedaan strata pendidikan dan kedekatan emosional bawahan dengan pimpinan. Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa suasana lingkungan kerja adalah masih dirasakan perlu adanya keseimbangan hubungan kerja dengan hubungan sosial.

Disamping kenyamanan tugas, faktor lain yang berpengaruh adalah temperatur , cahaya, derau dan faktor-faktor lingkungan yang lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit) misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif moderen, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai. Hasil dilapangan dapat di lihat dalam tabel IV.11 sebagai berikut :

Tabel IV.11
DUKUNGAN ALAT PERLENGKAPAN KANTOR

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat lengkap	4	6,7
2.	Cukup lengkap	46	76,7
3.	Kurang lengkap	9	15,0
4.	Tidak lengkap	1	1,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.15

Berdasarkan tabel IV.11 menunjukkan bahwa 50 responden/ 83,4 % menyatakan dukungan alat kelengkapan kantor cukup lengkap, dikarenakan ada bidang mempunyai peralatan yang cukup, karena beban tugasnya tidak terlalu berat. 10 responden/ 16,7 % menyatakan kurang lengkap dikarenakan komputer yang ada tidak sebanding antara beban tugas dan jumlah pegawai yang ada.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan alat perlengkapan kantor masih sangat diperlukan terutama komputer, karena di bidang perencanaan idealnya satu orang pegawai memakai satu perangkat komputer.

A.2.4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Lihat pada tabel IV.12 sebagai berikut :

Tabel IV.12
PERTENTANGAN KERJA KARENA
PERLAKUAN PIMPINAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu	0	0,0
2.	Sering	5	8,3
3.	Kadang-kadang	43	71,7
4.	Tidak pernah	12	20,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 16

Mayoritas responden / 80 % menyatakan masih ada pertentangan dalam melaksanakan pekerjaan disebabkan adanya perlakuan yang membeda-bedakan antara pegawai satu dengan yang lainnya oleh pimpinan utamanya pada strata pendidikan yang dimiliki, adanya kedekatan hubungan emosional, perasaan senang dan tidak senang. 12 responden/20 % menyatakan tidak pernah terjadi pertentangan kerja karena pimpinan telah melaksanakan prinsip keadilan, pembagian habis tugas pada semua staf tanpa membedakan membedakan strata pendidikan.

Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat pertentangan dalam melaksanakan pekerjaan karena perlakuan pimpinan. Untuk itu pimpinan

perlu mengkaji ulang apakah disebabkan oleh arogansi pimpinan ataukah kurangnya loyalitas staf pada pimpinan. Kalau keadaan ini diteruskan akan menimbulkan ketidaktenangan dalam bekerja dan ada perasaan saling mencurigai satu sama lain.

Disamping pertentangan kerja karena perlakuan pimpinan, perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan karyawan dapat ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Lihat pada tabel IV.13 sebagai berikut :

TABEL IV.13
TANGGAPAN REKAN ATAS KEBERHASILAN KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat senang	7	11,7
2.	Cukup senang	52	86,7
3.	Kurang senang	0	0,0
4.	Tidak senang	1	1,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 17

Berdasarkan penelitian menunjukkan 98,4 % menyatakan senang melihat tanggapan rekan atas keberhasilan yang diperoleh dan dicapai dalam pekerjaan. 1,7 % menyatakan tidak senang dikarenakan ada teman yang merasa iri dengan keberhasilan yang dicapai. Ini berarti bahwa tanggapan rekan kerja atas keberhasilan kerja rekan sekerja adalah cukup menghargai walaupun masih ada kecemburuan sosial antar rekan.

A.2.5. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Dalam Teori Kesesuaian Kepribadian-Pekerjaan Holland, berkesimpulan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi/penempatan akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Logikanya pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya *kongruen* (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut; dan karena sukses ini, mempunyai kebolehjadian yang besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Dalam tabel IV.14 dan tabel IV.15 dapat dilihat :

Tabel IV.14
SIKAP DALAM MENGHADAPI PEKERJAAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu bersemangat	18	30,0
2.	Cukup bersemangat	40	66,7
3.	Kurang bersemangat	2	3,3
4.	Tidak bersemangat	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.19

Pada tabel IV.14 menunjukkan bahwa 58 responden/ 96,7 % menyatakan sikap dalam menghadapi suatu pekerjaan cukup bersemangat karena hubungan antar rekan dan pimpinan sudah harmonis, pembagian tugas yang jelas. 2 responden/ 3,3 % kurang bersemangat sikap dalam menghadapi pekerjaan, dikarenakan adanya ketidakharmonisan hubungan kerja antar rekan dan pimpinan, tidak ada pembagian tugas yang jelas dari pimpinan.

Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap pegawai dalam menghadapi pekerjaan masih perlu dimotivasi agar mereka merasa dihargai sebagai manusia pekerja.

Tabel IV. 15
KECOCOKAN DENGAN BIDANG TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat cocok	14	23,3
2.	Cukup cocok	40	66,7
3.	Kurang cocok	5	8,3
4.	Tidak cocok	1	1,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 20

Tabel IV.15 menunjukkan bahwa 90 % menyatakan cocok dengan bidang tugas yang ditangani. 10 % responden merasa kurang cocok dengan bidang tugasnya karena kadang-kadang tugas yang dibebankan padanya diluar tupoksi., juga tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki..

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa kecocokan dalam bidang tugas sudah cukup baik penempatannya. Namun perlu pembagian tugas yang jelas agar jangan sampai ada Bidang menangani tugas Bidang lain yang bukan tupoksinya, untuk itu perlu profesionalisme masing-masing pegawai.

A.3. VARIABEL KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan Situasional adalah suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dapat dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan pengikutnya.

Untuk mengukur kepemimpinan, indikator-indikator yang digunakan adalah :

1. Keteladanan pimpinan :
 - sikap pimpinan sehari-hari
 - perilaku dalam menjalankan tugas sehari-hari
 - kemauan untuk memberi contoh
2. Tanggung jawab
 - tanggungjawab terhadap tugas dan kewajiban
 - tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan
 - tanggung jawab terhadap organisasinya
 - kepercayaan terhadap bawahan
3. Kemampuan menumbuhkan semangat pada bawahan
 - tingkat pengarahan
 - cara memberi dorongan
 - tingkat penghargaan atas ide-ide

A.3.1. Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan merupakan salah satu cara untuk memberikan motivasi kepada bawahannya agar bawahan juga dapat melakukan hal yang sama guna menuju suatu kebaikan organisasi dimasa depan. Pemimpin yang dapat memberikan contoh-contoh yang baik dan terpuji akan mendapat dukungan dari bawahannya. Pada tabel IV.16 , tabel IV.17 , tabel IV.18 dan tabel IV. 19 dapat dilihat bahwa :

Tabel IV. 16
JAM HADIR PIMPINAN DIKANTOR

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	06.30 - 07.00 WIB	47	78,3
2.	07.01 - 07.30 WIB	13	21,7
3.	07.31 - 8.00 WIB	0	0,0
4.	08.01 - 8.30 WIB	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 21

Berdasarkan tabel IV.16, 78,3 % responden menjawab jam hadir pimpinan dikantor adalah tepat waktu yaitu antara 06.30 – 07.00 WIB, karena sebagian besar pejabat yang ada sudah memiliki disiplin yang tinggi . 21,7 % responden menyatakan jam hadir pimpinan dikantor sering terlambat yaitu antara jam 07.01 - 07.30 WIB karena ada pejabat yang kurang disiplin bahkan tidak pernah masuk kerja.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih ada pimpinan dikantor yang tidak disiplin waktu dan terkesan masa bodoh dengan tanggungjawabnya. Untuk itu pimpinan perlu melakukan pembinaan terhadap pejabat yang tidak disiplin dan jangan bawahan saja yang selalu dituntut untuk melakukan disiplin. Contoh yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan bersemangat.

Tabel IV. 17
KESERINGAN PIMPINAN MENINGGALKAN KANTOR

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Tidak pernah	18	30,0
2.	Kadang-kadang	40	66,7
3.	Sering	1	1,7
4.	Terlalu sering	1	1,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.22

Berdasarkan tabel IV.17, menunjukkan bahwa 70 % responden menyatakan pimpinan meninggalkan kantor yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor, disebabkan adanya keperluan lain yang tidak jelas tujuannya dan masa bodoh dengan pekerjaannya. Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa keseringan pimpinan meninggalkan kantor yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor dengan sebab-sebab yang tidak jelas.

Selain itu keteladanan pimpinan juga dilihat dari bagaimana dia mampu memberikan contoh yang baik bagi bawahannya. Bawahan akan merasa segan dan hormat kepada pimpinan yang mempunyai kepribadian yang baik. Pada tabel IV.18 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel IV.18
KEMAUAN PIMPINAN MEMBERIKAN CONTOH
YANG BAIK

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sudah	48	80,0
2.	Belum	12	20,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 24

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 80 % responden menyatakan pimpinan sudah memberikan contoh yang baik dalam tugas maupun kepribadiannya. 20 % responden menyatakan belum, dikarenakan ada pimpinan yang sikap dan kinerja tidak baik antara lain kurang menekuni tupoksinya, ada yang mementingkan pribadinya. Untuk itu perlunya Kepala BAPPEDA melakukan pengawasan melekat terhadap semua bawahannya baik yang struktural maupun non struktural.

A.3.2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan suatu sikap dari seorang pemimpin untuk dapat mempertegas suatu tindakan yang dapat diakui oleh bawahan, atasan maupun rekannya bahwa tindakannya itu benar dan terarah. Dalam tabel IV.19, tabel IV.21, tabel IV.22 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel IV.19
TANGGUNGJAWAB PIMPINAN THD TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Baik sekali	8	13,3
2.	Baik	37	61,7
3.	Cukup baik	15	25,0
4.	Tidak Baik	0	0,0
	Total	60	100,0

Diolah dari jawaban no 25

Pada tabel IV. 19 menunjukkan bahwa 75 % responden menyatakan tanggungjawab pimpinan terhadap tugas dan kewajibannya sudah baik, dikarenakan pimpinan mampu menyeimbangkan tugas dan kewajiban antara staf dan pimpinan dan memperhatikan kesejahteraan pegawai dan menciptakan kader-kader baru untuk dapat dipromosikan. Namun 25 % responden masih melihat ada kurangnya tanggungjawab pimpinan, terlihat masih ada pimpinan yang melemparkan tanggungjawab pekerjaannya kepada anak buah. Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggungjawab pimpinan terhadap tugas dan kewajibannya adalah sudah cukup baik dan namun perlu adanya pembinaan pada pejabat tersebut.

Tabel IV.21
TANGGUNG JAWAB PIMPINAN THD ORGANISASI

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Baik sekali	9	15,0
2.	Baik	35	58,3
3.	Cukup baik	15	25,0
4.	Tidak baik	1	1,7
	Total	60	100,0

Diolah dari jawaban no 27

Pada tabel IV.21 menunjukkan bahwa 83,3 % responden menyatakan tanggungjawab pimpinan terhadap organisasinya adalah baik . 1 responden masih melihat bahwa ada pimpinan yang tidak mau bertanggungjawab selalu melimpahkan tugasnya kepada staf.

Keadaan ini dapat disimpulkan bahwa tanggungjawab pimpinan terhadap organisasi cukup baik dikarenakan adanya kedewasaan pejabat yang bersangkutan walaupun masih perlu adanya pembinaan pada pejabat yang malas dan melepaskan tanggungjawab.

Tabel IV.22
KEPERCAYAAN PIMPINAN TERHADAP BAWAHANNYA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Baik sekali	6	10,0
2.	Baik	34	56,7
3.	Cukup baik	18	30,0
4.	Tidak baik	2	3,3
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no 28

Tabel IV.22 menunjukkan bahwa 86,7% responden menyatakan kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya sudah baik dikarenakan pimpinan

merasa perlu menciptakan kader-kader baru, juga membina staf untuk bertanggungjawab pada pekerjaannya. 3,3 % responden menyatakan pimpinan dalam memberikan belum sepenuhnya memberikan kepercayaan, karena masih ada pimpinan yang hanya menjadikan staf sebagai juru ketik saja atau bahkan tidak diberikan pekerjaan yang berarti.

Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya masih perlu ditingkatkan, karena ini merupakan salah kunci sukses seorang pemimpin. Pimpinan juga memerlukan dukungan yang kuat staf untuk kelanggengan kedudukannya sebagai pemimpin. Untuk itu perlu adanya kerjasama dan saling percaya antara pimpinan – bawahan dan sebaliknya.

A.3.3 . Kemampuan Menumbuhkan Semangat pada Bawahan

Kemampuan menumbuhkan semangat bawahan bukanlah hal yang mudah dilakukan oleh seorang pemimpin. Namun seorang pemimpin yang baik akan berusaha semaksimal mungkin untuk melakukannya guna memberikan gairah untuk bekerja bawahannya. Pemimpin harus mampu memberikan pengarahan kepada bawahan sesuai ketentuan yang berlaku, guna terjadi persamaan persepsi didalam melaksanakan tugas. Dalam tabel IV. 23 terlihat bahwa :

Tabel IV.23
PEMBERIAN PENGARAHAN SESUAI KETENTUAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sudah	53	88,3
2.	Belum	7	11,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no 29

Berdasarkan tabel IV. 23 menunjukkan bahwa 88,3 % responden menyatakan pimpinan dalam memberikan pengarahan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku karena pimpinan benar-benar memahami dan melaksanakannya dengan penuh tanggungjawab. 11,75 % responden menyatakan pimpinan dalam memberikan pengarahan belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku dikarenakan masih ada pimpinan yang tidak memahami bahkan tidak tahu peraturan-peraturan yang berlaku dan membuat kesalahan-kesalahan dalam mengimplementasikan kebijakan.

Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih ada pimpinan dalam memberikan pengarahan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku disebabkan arogansinya sebagai pimpinan. Untuk itu perlunya keselarasan dalam berfikir dan tidak hanya menyalahkan bawahan saja.

Disamping pimpinan memberikan pengarahan sesuai ketentuan, pimpinan dalam melakukan tindakan dalam sangsi dan beda pendapat adalah hal yang wajar, namun perlu dilihat urgensinya dalam pelaksanaan tugas. Dalam tabel IV.24 terlihat bahwa :

Tabel IV. 24
TINDAKAN PIMPINAN DALAM SANGSI DAN BEDA PENDAPAT

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat adil	1	1,7
2.	Cukup adil	41	68,3
3.	Kurang adil	18	30,0
4.	Tidak adil	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no 31

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 70 % responden menyatakan pimpinan cukup adil dalam memberikan ketegasan sanksi maupun mengatasi perbedaan pendapat karena pimpinan tidak pilih kasih dalam memberikan sanksi maupun mengatasi perbedaan pendapat. 30 % responden menyatakan pimpinan kurang adil karena ada pegawai yang tidak disiplin tapi tidak diberikan sanksi disebabkan adanya unsur kedekatan emosional antara pimpinan dan bawahan.

Adil dalam memberikan ketegasan sanksi maupun untuk mengatasi perbedaan pendapat sangat diperlukan secara obyektif agar tidak terjadi kecemburuan bagi bawahan yang lain.

Disamping hal-hal tersebut diatas masih ada hal yang harus dibicarakan untuk memberikan semangat pada bawahan adalah memberikan penghargaan terhadap ide-ide yang telah disumbangkan bawahan terhadap pimpinan maupun organisasi, terlihat dalam tabel IV.25 sebagai berikut :

Tabel IV. 25
PENGHARGAAN TERHADAP IDE YANG DIBERIKAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu	2	3,4
2.	Sering	13	21,7
3.	Kadang-kadang	26	43,3
4.	Tidak pernah	19	31,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.36

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 68,3 % responden menyatakan mendapatkan penghargaan yang setimpal atas ide-ide yang pernah diberikan. Pimpinan merasa dibantu oleh bawahan, tanpa masukan ide-ide bawahan tugas atau pekerjaannya tidak akan maksimal dan terpuji. 31,7 % responden menyatakan tidak pernah mendapatkan penghargaan atas ide-idenya

dikarenakan ketakutan pimpinan jika ide-ide yang diberikan bisa dianggap sebagai penghalang.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai tidak selalu mendapatkan penghargaan yang setimpal atas ide-ide yang pernah diberikan, dikarenakan kurangnya kepercayaan atas kemampuan bawahan, dan kurangnya kepercayaan diri dari pimpinan itu sendiri. Untuk itu perlunya adanya kemauan pimpinan melakukan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan khususnya dalam pemecahan permasalahan tugas pekerjaan dan memacu bawahan yang kurang berprestasi agar mau bekerja lebih baik lagi..

A.4 . VARIABEL MOTIVASI

Motivasi adalah alasan-alasan, dorongan-dorongan yang ada pada diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu dan berbuat sesuatu. Untuk mengukur motivasi indikator-indikatornya sebagai berikut :

1. Motif berprestasi

- Harapan untuk berkompetisi/mengungguli prestasi pegawai lain.
- Harapan untuk mendapatkan tugas yang lebih menantang keahlian/ lebih sulit.
- Sikap dalam memperoleh tugas tambahan sikap untuk memperoleh umpan balik.
- Keinginan untuk mengembangkan karir.

2. Motif berafiliasi

- Sikap untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas.
- Usaha dalam menciptakan keharmonisan kerja .
- Keinginan untuk mengikuti kegiatan kantor.

- Pendiskusian kesulitan kerja dengan rekan kerja.

3. Motif berkuasa

- Keinginan untuk memimpin dalam melaksanakan tugas.
- Keinginan untuk membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan orang lain dalam melaksanakan tugas.
- Keinginan untuk menjadi ketua kelompok dalam kegiatan kantor.
- Keinginan dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja.

A.4.1. Motif Berprestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kompetisi membuat pegawai terpacu untuk berprestasi lebih baik, tentunya kompetisi yang sehat tanpa harus mengorbankan orang lain. Pada tabel IV.26 terlihat bahwa :

Tabel IV. 26
HARAPAN UNTUK BERKOMPETISI DENGAN
PRESTASI PEGAWAI LAIN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu mengharapkan	10	16,7
2.	Kadang-kadang mengharapkan	29	48,3
3.	Sering mengharapkan	7	11,7
4.	Tidak pernah mengharapkan	14	23,3
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no 37

Pada tabel IV.26 menunjukkan bahwa 76,7 % responden menyatakan mengharapkan bisa berkompetisi dengan prestasi pegawai lain, dikarenakan perlu mengasah kemampuan dengan kemampuan yang ada tanpa adanya campur tangan dari pejabat yang berpengaruh dan masih terjadi ada persaingan yang tidak sehat.

Sedangkan 23,3 % responden menyatakan tidak pernah mengharapkan dikarenakan merasa tidak mungkin bersaing dengan orang yang strata pendidikannya lebih tinggi darinya.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih ada pegawai yang merasa minder dengan starta yang dimilikinya, walau sebetulnya mereka menang pengalaman. Jika pimpinan sudah menerapkan sistim keadilan dan profesionalitas, tidak akan ada rasa berkompetisi yang tidak sehat. Pimpinan juga perlu mewaspadaai adanya kecurangan-kecurangan yang dilakukan oleh bawahannya.

Selain motivasi dengan cara berkompetisi, kepuasan berprestasi pegawai biasanya mengukur dengan tingkat kesulitan tugas yang diembannya, semakin tugas itu berat dan dapat teratasi semakin sering pegawai mencari tantangan baru yang lebih sulit. Pada tabel IV.27 dapat dilihat :

Tabel IV. 27

HARAPAN UNTUK MENDAPATKAN TUGAS YANG LEBIH SULIT

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu mengharapkan	5	8,3
2.	Kadang-kadang mengharapkan	35	58,3
3.	Sering mengharapkan	6	10,0
4.	Tidak pernah mengharapkan	14	23,3
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no 38

Terlihat 76,7 % responden mengharapkan untuk mendapatkan tugas yang lebih menantang keahlian /lebih sulit, karena mereka merasa perlu banyak belajar dan mengasah disini kemampuannya serta dapat mengembangkan ide-idenya. Sisanya 23,3% responden menyatakan tidak pernah mengharapkan mendapatkan

tugas yang menantang karena dengan bekerja keraspun hasil yang mereka dapat tidak seimbang dengan tenaga yang mereka keluarkan.

Untuk mendapatkan tugas yang lebih menantang keahlian /lebih sulit diperlukan imbalan jasa atau insentip yang memadai sesuai tingkat kesulitan karyawan dan tenaga yang dikeluarkan.

Untuk mencapai prestasi kadang-kadang ada pegawai yang melakukannya dengan cara melakukan kerja lembur. Pada tabel IV.28 dapat dilihat :

Tabel IV.28

SIKAP DALAM MENYELESAIKAN TUGAS DENGAN LEMBUR

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat senang	4	6,7
2.	Cukup senang	28	40,0
3.	Kurang senang	24	46,7
4.	Tidak senang	4	6,7
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 40

Tabel IV.28 terlihat bahwa 46,7 % responden menyatakan cukup senang dalam menyelesaikan tugas dengan bekerja lembur karena mereka dapat menyelesaikan pada hari itu juga , tidak menunda tugas dan tidak ada masalah keluarga. 53,3 % responden menyatakan kurang senang, disebabkan tidak adanya insentip yang memadai, dan mereka masih bisa mencari kerja sampingan atau mengurus keluarga.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih ada yang tidak suka pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan bekerja lembur, karena. masih bisa mencari kerja sampingan di sore hari atau mengurus keluarga.

Kritikan dari rekan kerja atau atasan dapat membuat orang untuk berprestasi dengan baik, namun terkadang kritikan membuat orang menjadi frustrasi. Pada tabel IV.29 terlihat bahwa :

Tabel IV. 29 : SIKAP DLM MENDAPATKAN KRITIKAN DARI REKAN KERJA ATAU ATASAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat senang	16	26,7
2.	Cukup senang	38	63,3
3.	Kurang senang	6	10,0
4.	Tidak senang	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.41

Tabel IV.29 menunjukkan bahwa 90 % responden menyatakan cukup senang atas sikap dalam menerima kritikan dari rekan kerja atau atasannya karena dengan adanya kritikan berarti dia harus bekerja lebih baik lagi. 10 % responden menyatakan kurang senang mendapatkan kritikan karena merasa diremehkan oleh teman atau atasan.

Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap dalam menerima kritikan dari rekan kerja atau atasannya pegawai masih ada yang kurang senang. Untuk itu perlu melakukan pendekatan secara manusiawi kepada bawahan. Kritikan dilakukan dengan cara yang dewasa dan tidak terkesan mengejek.

Didalam diri manusia ada perasaan ingin mengaktualisasi diri, yaitu dengan sekolah yang lebih tinggi. Keterbatasan pemerintah untuk membiayai pendidikan menyebabkan pegawai bersedia mengorbankan uangnya untuk sekolah dengan biaya sendiri. Hal tersebut terlihat dalam tabel IV.30 sebagai berikut :

Tabel IV.30
KESEDIAAN MENGELUARKAN BIAYA UNTUK PENDIDIKAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat senang	6	10,0
2.	Cukup senang	39	65,0
3.	Kurang senang	9	15,0
4.	Tidak senang	6	10,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.42

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 75 % responden cukup senang melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi demi pengembangan karir dengan biaya sendiri, mereka tidak berharap banyak untuk mendapatkan subsidi dari pemerintah karena saingan yang berat. 25 % responden menyatakan kurang senang, karena untuk mengembangkan karir seseorang yang harus memikirkannya adalah pemerintah, selain itu responden merasa usianya sudah tidak muda lagi dan ada yang sudah hampir mencapai batas masa kerja serta merasakan masih banyak yang harus dikeluarkan untuk menghidupi keluarga.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi demi pengembangan karir dengan biaya sendiri hanya sebagian yang berminat. Untuk itu pimpinan wajib mengusahakan bantuan untuk yang berprestasi tapi tidak punya dana, agar pegawai bersemangat dan ilmu yang didapat dapat dikembangkan di instansinya.

A.4.2. Motif Berafiliasi

Kebutuhan akan afiliasi merupakan hasrat akan hubungan antar pribadi yang ramah dan karib. Kebutuhan ini akan menciptakan keharmonisan kerja dan saling membantu bila ada kesulitan. Pada tabel IV.31 dapat dilihat :

Tabel IV.31
USAHA DALAM MENCIPTAKAN KEHARMONISAN KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu berusaha	46	76,7
2.	Sering berusaha	11	18,3
3.	Kadang-kadang berusaha	3	5,0
4.	Tidak pernah berusaha	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 44

95 % responden menyatakan dalam melaksanakan tugas selalu berusaha untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja, karena dengan adanya keharmonisan kerja, tugas yang diemban terasa ringan dan menyenangkan, karena merasa tidak ada yang harus dipermasalahkan. 5 % responden menyatakan untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis masih perlu adanya saling tenggang rasa antar rekan kerja.

Disimpulkan bahwa dalam melaksanakan tugas berusaha untuk menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja.

Didalam kesulitan kerja perlu dilakukan diskusi dengan rekan kerja guna penyelesaian tugas yang diemban. Dengan adanya diskusi akan muncul ide-ide baru yang dapat menambah hasil kerja yang lebih baik.

Tabel IV.32
PENDISKUSIAN KESULITAN KERJA DENGAN REKAN KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu mendiskusikan	27	45,0
2.	Sering mendiskusikan	15	25,0
3.	Kadang-kadang mendiskusikan	18	30,0
4.	Tidak pernah mendiskusikan	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.45

Pada tabel IV.32 menunjukkan bahwa 70 % responden menyatakan selalu mendiskusikan apabila terdapat kesulitan dalam melaksanakan tugas, karena dengan melakukan diskusi banyak hal yang kita dapatkan sebagai bahan masukan. 30 % responden menyatakan kadang-kadang mendiskusikan, karena merasa sungkan disebabkan sifat rekan kerja yang tertutup dan merasa mampu mengerjakan sendiri.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila terdapat kesulitan dalam melaksanakan tugas perlu melakukan diskusi dengan rekan kerja, karena kemampuan pegawai satu dengan lainnya berbeda. Untuk itu perlu diciptakan komunikasi yang baik antara atasan-bawahan, atasan-atasan, bawahan-bawahan dan lintas sektoral.

A.4.3. Motif Berkuasa

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu sendiri dan tanpa dipaksa. Berbagai macam cara orang mencapai keinginannya dengan memotivasi diri untuk mencapai apa yang menjadi harapannya. Salah satunya adalah motivasi untuk memberikan bimbingan pada rekannya dalam menyelesaikan tugas. Hal ini dapat terlihat dalam tabel IV.33 sebagai berikut :

Tabel IV.33
KEINGINAN UNTUK MEMBERIKAN BIMBINGAN
PADA REKAN KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu berkeinginan	4	6,7
2.	Sering berkeinginan	5	8,4
3.	Kadang-kadang berkeinginan	36	60,0
4.	Tidak pernah berkeinginan	15	25,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 46

Penelitian menunjukkan bahwa 84,9 % responden menyatakan kadang-kadang berkeinginan memberikan pengarahan, bimbingan, petunjuk pada rekan kerja dalam melaksanakan tugas, karena masih ada rekan yang belum memahami permasalahan yang ada dan ingin menunjukkan bahwa dia mampu mengerjakan tugas dengan baik. 15,1 % responden menyatakan tidak pernah berkeinginan, karena menganggap bahwa rekan kerja sudah mempunyai kepandaian yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih ada keinginan memberikan pengarahan, bimbingan, petunjuk pada rekan kerja guna tercapainya penyelesaian tugas dengan cepat. Keinginan membimbing, mengarahkan teman, petunjuk pada rekan jangan sampai terkesan bahwa dia paling pintar dan selalu menggurui. Rekan yang merasa digurui akan merasa tidak senang, dan akhirnya menimbulkan konflik antar teman.

A.5. VARIABEL PRESTASI KERJA

Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Untuk mengukur kepuasan kerja, indikator yang digunakan sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja, diukur dari :
 - Perasaan terhadap penilaian prestasi kerja
 - Pemahaman isi tugas yang diberikan
 - Tingkat kesulitan dalam melaksanakan tugas
 - Persetujuan hasil kerja selama ini
2. Kuantitas hasil kerja, diukur dari :
 - Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas

- Ketepatan sesuai target yang diharapkan dalam melaksanakan tugas
- Ketelitian dalam melaksanakan tugas
- Keseringan lembur dalam menyelesaikan tugas

3. Perilaku kerja, diukur dari :

- Ketaatan terhadap peraturan masuk kerja
- Keterlambatan masuk kerja
- Keseringan keluar kantor pada waktu jam kerja
- Penggunaan waktu kerja
- Keseringan pulang lebih awal dari jam kerja

A.5.1. Kualitas Hasil Kerja

Pada umumnya pegawai harus menguasai bidang kerjanya, karena hal ini berhubungan dengan prestasi kerjanya. Apabila pegawai tidak menguasai bidang kerjanya, disamping akan menghambat karir pegawai yang bersangkutan, juga akan menghambat tugas-tugas yang lain. Sehingga pegawai dituntut untuk selalu menguasai bidang kerjanya. Lihat pada tabel IV.34 sebagai berikut :

Tabel IV.34

PERASAAN TERHADAP PENILAIAN PRESTASI

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Sangat senang	21	35,0
2.	Cukup senang	38	63,3
3.	Kurang senang	1	1,7
4.	Tidak senang	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 47

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 98,3 % responden menyatakan senang adanya penilaian terhadap prestasi kerja, karena hasil kerja pegawai selama ini diperhitungkan oleh pimpinan, dengan adanya penilaian berarti ada peluang untuk dipromosikan. 1.7 % responden menyatakan tidak senang karena dengan adanya penilaian belum terjadi kejujuran didalam peniliannya dan mereka merasa belum tentu nasib pegawai diperhatikan serta adanya kepentingan-kepentingan pribadi terhadap penilaian.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penilaian tentang prestasi kerja tidak berarti pegawai merasa senang, mereka menginginkan penilaian yang obyektif bukan subyektif. Penilaian kerja yang subyektif akan menimbulkan perasaan tidak puas dan frustrasi. Diharapkan tidak ada lagi penilaian karena hanya untuk menaikkan kedudukan rekan dekatnya, orang lain dikorbankan.

Disamping penilaian prestasi, pemahaman pegawai akan isi tugas yang diberikan adalah cukup penting, karena pemberian instruksi yang jelas diharapkan adanya pemahaman yang baik dari pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam tabel IV.35 menunjukkan bahwa:

Tabel IV.35
PEMAHAMAN ISI TUGAS YANG DIBERIKAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu memahami	24	40,0
2.	Sering memahami	27	45,0
3.	Kadang memahami	6	10,0
4.	Tidak memahami	3	5,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 48

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 85% responden menyatakan memahami akan maksud dan isi dari tugas-tugas yang dibebankan, karena staf sudah memahami betul tugas yang diberikan. 15 % responden menyatakan tidak selalu memahami akan maksud dan isi dari tugas-tugas yang dibebankan, dikarenakan ada instruksi yang tidak jelas yang dikarenakan pimpinannya juga tidak begitu memahami isi tugas serta kemampuan pegawai tersebut sangat terbatas.

Kedadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemahaman akan maksud dan isi dari tugas-tugas yang dibebankan kepada staf instruksinya harus jelas, pimpinan juga harus memahami betul tugas yang diemban. Instruksi yang jelas akan menyebabkan bawahan akan mengerti apa yang menjadi kewajibannya untuk melaksanakan tugas dan hasil yang ingin dicapai hasilnya akan jelas.

Pada tabel IV.36 dapat dilihat frekuensi didalam melaksanakan tugas, dengan tingkat kesulitan yang tinggi diharapkan pegawai dapat penyelesaian tugasnya dengan hasil yang baik. Jika pegawai dapat mengerjakannya berarti ia mempunyai prestasi kerja yang baik.

Tabel IV. 36
FREKUENSI KESULITAN DALAM MELAKSANAKAN TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Tidak pernah mengalami	9	15,0
2.	Cukup mengalami	7	11,7
3.	Kadang mengalami	42	70,0
4.	Sangat sering mengalami	2	3,3
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 49

Penelitian menunjukkan bahwa 85 % responden menyatakan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugas, dikarenakan tugas yang diberikan

sama sekali baru dan belum pernah dikerjakan. Sedangkan 15 % responden menyatakan tidak pernah mengalami, karena pegawai tersebut cepat tanggap dalam memahami segala macam beban tugas yang diberikan.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan tugas kadangkala masih mengalami kesulitan, ini diperlukan bimbingan dari pimpinan bahwa setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda.

Tabel IV. 37
PERSETUJUAN HASIL KERJA SELAMA INI

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu disetujui	4	6,7
2.	Sering disetujui	38	63,3
3.	Kadang disetujui	18	30,0
4.	Tidak disetujui	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 50

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 70 % responden menyatakan sering disetujui hasil pekerjaan selama ini, karena hasil kerja pegawai tersebut sangat bagus dan bisa diterima namun 30 % responden merasakan kadangkala hasil kerjanya masih kurang dinilai kurang pas oleh pimpinan.

Untuk menyetujui hasil pekerjaan pegawai selama masih perlu adanya bimbingan dari pimpinan.

A.5.2. Kuantitas Hasil Kerja

Disamping kualitas hasil kerja didalam menentukan prestasi seseorang juga perlu diperhatikan kuantitas hasil kerjanya. Dengan adanya penilaian kuantitas hasil kerja diharapkan penilaian prestasi kerja dapat obyektif.

Ketepatan penyelesaian tugas tepat pada waktunya akan memberikan dampak yang positif pada pegawai. Pegawai yang tepat waktu biasanya akan mendapatkan pujian dari pimpinannya. Pada tabel IV.38 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel IV.38
KETEPATAN MENYELESAIKAN TUGAS PADA WAKTUNYA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu tepat waktu	10	16,7
2.	Sering tepat waktu	41	68,3
3.	Kadang tepat waktu	9	15,0
4.	Tidak pernah tepat waktu	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 51

Pada tabel IV.38 menunjukkan 85 % responden menyatakan sering tepat waktu dalam melaksanakan tugas, karena sudah ada target waktu penyelesaiannya. Namun 15 % responden merasa kadangkala tertunda penyelesaiannya, dikarenakan tugas yang diberikan sering bermacam-macam sehingga perlu ada prioritas.

Dalam melaksanakan tugas masih perlu adanya jadual yang pasti dan perlu pembagian habis tugas pada semua bawahan, jangan sampai ada bawahan yang tidak melakukan sama sekali tapi ada bawahan yang diberi tugas yang terlalu banyak. Ini akan menimbulkan konflik antar rekan kerja.

Untuk melihat kuantitas kerja kita juga harus melihat kesesuaian target dalam penyelesaian tugas. Kalau target yang ditetapkan dapat tercapai maka kuantitas kerja akan semakin baik dengan dimbangi dengan mutu kerja yang baik pula. Pada tabel IV.39 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel IV.39
KESESUAIAN TARGET YANG DIHARAPKAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu sesuai target	10	16,7
2.	Sering sesuai target	39	65,0
3.	Kadang sesuai target	11	18,3
4.	Tidak sesuai target	0	0,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 52

Pada tabel IV.39 menunjukkan bahwa 81,7 % responden menyatakan target dalam penyelesaian tugas sudah sesuai rencana, dikarenakan sudah terjadwal. Namun 18,7 % responden menyatakan kadangkala target tidak terlampaui karena tugas yang beragam, kemampuan yang terbatas dan lain-lain.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa target dalam penyelesaian tugas sudah baik, namun perlu diikuti dengan kualitas hasil kerja.

Prestasi kerja juga dilihat dari keseringan pegawai untuk bekerja lembur, dengan bekerja lembur tugas-tugas yang beragam dapat diselesaikan. terselesaikannya tugas merupakan prestasi bagi pegawai. Pada tabel IV.40 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel IV. 40
KESERINGAN LEMBUR UNTUK MENYELESAIKAN TUGAS

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Selalu bekerja lembur	7	11,7
2.	Sering bekerja lembur	6	10,0
3.	Kadang bekerja lembur	44	73,3
4.	Tidak bekerja lembur	3	5,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no. 54

Berdasarkan tabel IV.40 menunjukkan bahwa 21,7 % responden menyatakan sering bekerja lembur apabila pekerjaan belum selesai. 5 % responden menyatakan tidak bekerja lembur, karena pekerjaan bisa diteruskan esok hari.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai tidak begitu senang jika harus bekerja lembur, karena kekuatan tubuh manusia terbatas, melakukan kerja lembur tidak berarti menjamin untuk dipromosikan, dengan bekerja lembur belum tentu penghasilan akan meningkat. Untuk itu perlu dipikirkan kesejahteraan pegawai yang telah meluangkan waktunya meninggalkan keluarga demi instansinya.

A.5.3. Perilaku Kerja

Penilaian prestasi juga termasuk tentang perilaku kerja pegawai. Pegawai yang taat dan disiplin juga akan mendapat penilaian tersendiri dari pimpinan.

Penilaian prestasi kerja juga meliputi tingkat ketaatan terhadap peraturan masuk kerja. Dengan ketaatan diharapkan pegawai juga berperilaku taat terhadap peraturan yang lain. Pegawai yang taat biasanya mempunyai kepribadian yang baik. Pada tabel IV.41 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel IV. 41
KETERLAMBATAN MASUK KERJA

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Tidak pernah terlambat	4	6,7
2.	Kadang-kadang terlambat	5	8,4
3.	Sering terlambat	36	60,0
4.	Selalu terlambat	15	25,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.55

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sering terlambat masuk kerja, disebabkan ada keperluan keluarga, mengantar anak ke sekolah, karena rumah jauh, lembur sampai malam.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai masih sering terlambat masuk kerja dikarenakan alasan-alasan diatas. Untuk itu perlu adanya kebijaksanaan dari pimpinan untuk pegawai yang terlambat jika alasannya tepat.

Demikian pula dengan tabel IV.42 dan IV.43 sebagai berikut :

Tabel IV.42
RATA-RATA TIDAK MASUK KERJA DALAM 1 BULAN

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	Tidak pernah	4	6,7
2.	Antara 3-4 hari	5	8,4
3.	Antara 1-2 hari	36	60,0
4.	Lebih dari 4 hari	15	25,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.57

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan pernah tidak masuk kerja antara 1-4 hari, disebabkan ada keperluan keluarga, sakit, malas karena tidak ada kerjaan.

Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai pernah tidak masuk kerja dikarenakan alasan-alasan diatas.

Tabel IV.43
RATA-RATA WAKTU KERJA SELAMA 1 HARI

No.	Keterangan	Frekuensi	%
1.	8,5 jam penuh	4	6,7
2.	Antara 4-5 jam	5	8,4
3.	Antara 6-7 jam	36	60,0
4.	Lebih dari 8,5 jam	15	25,0
	Jumlah	60	100,0

Diolah dari jawaban no.59

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan rata-rata bekerja antara 6-7 jam/hari, disebabkan beban tugas tidak terlalu besar. Namun ada sebagian yang sering lembur untu penyelesaian tugas-tugas. Dengan keadaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai tidak penuh menggunakan waktunya karena beban kerja yang sedikit.

Selain tabel-tabel diatas, penulis juga akan memberikan menguraikan jawaban dari salah seorang pejabat eselon III yang tertera dalam *Interview Guide* sebagai berikut :

Pandangan pimpinan tentang motivasi, prestasi kerja dan kepuasan kerja pegawai (pertanyaan nomor 3).

- Motivasi dan prestasi kerja sangat penting bagi lembaga, karena sangat menunjang tugas-tugas kelembagaan didalam penilaian kinerja personil. Motivasi personil juga perlu diamati apakah untuk kepentingan lembaga, pribadi atau kelompok. Disini pimpinan harus bisa menilai dan mengamati, karena jangan sampai nanti merugikan lembaga.

- Prestasi kerja pegawai sangat dibutuhkan dalam kelembagaan untuk mengukur kemampuan lembaga dalam menangani tugas-tugas terutama dalam ketepatan waktu dan kualitas hasil pekerjaan.
- Sedangkan masalah kepuasan kerja pegawai harus dapat kita amati sebab sangat berhubungan erat dengan motivasi masing-masing pegawai.

Cara atau teknik pimpinan dalam memberikan kepuasan kerja pada bawahan
(Pertanyaan nomor 4)

Dalam memberikan kepuasan kerja dapat dilihat dari motivasi masing-masing pegawai, namun yang penting adalah dukungan moril bagi personil sangat dibutuhkan walaupun mereka sudah bekerja secara maksimal tetapi hasilnya masih belum memuaskan, namun mereka tetap merasa adanya pengayoman dari pimpinan, sehingga mereka akan puas dengan hasil yang akan dicapai.

Cara atau teknik pimpinan dalam membuat keputusan (pertanyaan nomor 5)

Serap aspirasi bawahan sampai tingkat/level dibawahnya, agar lebih banyak informasi yang dapat diserap.

Pimpinan dalam membuat keputusan apakah sudah melibatkan bawahan
(pertanyaan nomor 6)

Untuk tingkat keputusan yang berupa kebijakan melibatkan tingkat dibawahnya dengan mempertimbangkan aspirasi dari bawah. Keputusan jangan didasarkan pada suara terbanyak namun berdasarkan penilaian obyektif dan hati nurani, karena kalau tidak, kita dapat terjebak dalam kepentingan kelompok.

Cara atau teknik pimpinan memotivasi karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya (pertanyaan nomor 7)

- Memberikan semangat bahwa mereka bisa mengerjakan;
- Memberikan arahan-arahan tahapan untuk mengerjakan serta memantau pekerjaannya;
- Menjelaskan bagaimana seharusnya berfikir dan bekerja serta meningkatkan, mengembangkan metode kerja agar mencapai kualitas hasil kerja yang baik;
- Namun untuk menuju kearah itu perlu dibangun cara berfikir yang sama yaitu perubahan dari sikap reaktif yaitu kita selalu berfikir tentang problem menjadi paradigma baru dengan sikap reaktif dengan berpikir tentang potensi dan peluang untuk mengatasi berbagai problema yang dihadapi;
- Memberikan kepercayaan, perhatian dan keluhuran batin seorang pimpinan dan itu harus dibangun secara timbal balik.

Cara pimpinan menilai prestasi kerja pegawai/bawahannya (pertanyaan nomor 8)

Dalam menilai prestasi kerja bawahan secara garis besar dapat dinilai dari sisi penyelesaian tugas pokok dan tugas-tugas tambahan secara tepat waktu dengan hasil yang dicapai memenuhi kualitas kerja yang diharapkan.

Cara atau teknik pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya (pertanyaan nomor 9)

Komunikasi non formal lebih bermanfaat dibandingkan dengan komunikasi formal, karena dapat mengembangkan hubungan batin antara atasan-bawahan. Kalau hubungan batin telah terjalin dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap tugas-tugas kelembagaan. Namun pimpinan disini harus dapat menempatkan diri kapan ia harus berlaku sebagai pimpinan, kapan ia harus bersikap sebagai orang tua, saudara atau teman.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

B.1. Kategorisasi Variabel Penelitian

Langkah awal dalam melakukan uji hipotesis adalah melakukan klasifikasi pada tiap-tiap variabel. Klasifikasi ini didasarkan pada penjumlahan skor-skor yang mewakili masing-masing variabel. Hasil penjumlahan masing-masing pertanyaan dalam satu variabel ini akan memberikan gambaran tentang distribusi variabel yang akan diteliti. Hasil penjumlahan terhadap variabel kepuasan kerja yang merupakan variabel terpengaruh menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah dengan skor 18 (20,0%), sementara skor tertinggi yaitu 26 sebanyak 1,7% dan skor terendah adalah 13 (1,7%). Hasil ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja di daerah penelitian mempunyai distribusi yang normal. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel. IV. 44
TOTAL SKOR VARIABEL KEPUASAN KERJA

Total Skor	Frekuensi	Persen
13	1	1,7
14	2	3,3
15	6	10,0
16	6	3,3
17	11	8,3
18	12	18,3
19	11	5,0
20	5	20,0
21	3	10,0
22	13	10,0
23	1	6,7
26	1	1,7
Total	60	100,0

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi 4 (empat) kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan

Tabel IV.46
TOTAL SKOR VARIABEL KEPEMIMPINAN

Total Skor	Frekuensi	Persen
21	1	1,7
23	2	3,3
24	1	1,7
25	1	1,7
26	3	5,0
27	1	1,7
28	2	3,3
29	3	5,0
30	4	6,7
31	3	5,0
32	5	8,3
33	3	5,0
34	7	11,7
35	1	1,7
36	1	1,7
37	2	3,3
38	4	6,7
39	4	6,7
41	5	8,3
42	1	1,7
43	1	1,7
45	1	1,7
47	2	3,3
50	1	1,7
55	1	1,7
Total	60	100,0

Dari skor ini maka dilakukan kategorisasi dimana terlihat bahwa responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan saat ini dianggap sangat baik adalah 18,3%, baik sebanyak 48,3%, cukup baik sebesar 26,7% dan yang menyatakan kurang baik hanya sekitar 6,7%. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang ada saat ini dianggap baik karena mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara dengan baik.

Tabel IV.47
KATEGORI VARIABEL KEPEMIMPINAN

Kategori	Frekuensi	Persen
Sangat Baik	11	18,3
Baik	29	48,3
Cukup Baik	16	26,7
Kurang Baik	4	6,7
Total	60	100,0

Motivasi pegawai yang merupakan faktor dominan maka terlihat maka skor terendah adalah 10 dan skor tertinggi 29 dan masing-masing mempunyai proporsi sebesar 1,7%. Sedangkan nilai paling banyak muncul adalah 23 atau berada ditengah nilai tertinggi dan terendah. Hasil ini memberikan gambaran bahwa distribusi variabel motivasi dapat dianggap normal. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.48
TOTAL SKOR VARIABEL MOTIVASI

Total Skor	Frek	Persen
10	1	1,7
15	3	5,0
16	2	3,3
17	7	11,7
18	2	3,3
19	2	3,3
20	3	5,0
21	8	13,3
22	6	10,0
23	9	15,0
24	7	11,7
25	1	1,7
26	3	5,0
27	1	1,7
28	4	6,7
29	1	1,7
Total	60	100,0

Hasil perhitungan terhadap kategori variabel motivasi menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi adalah sebesar 1,7%, tinggi sebesar 26,7%, sedang 55,0% dan rendah sebanyak 16,7%. Distribusi ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden mempunyai motivasi kerja yang sedang-sedang saja. Secara rinci dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel. IV.49
KATEGORI VARIABEL MOTIVASI

Katgeori	Frekuensi	Persen
Sangat tinggi	1	1,7
Tinggi	16	26,7
Sedang	33	55,0
Rendah	10	16,7
Total	60	100,0

Variabel lainnya yaitu variabel prestasi kerja menunjukkan bahwa distribusi variabel bersifat normal karena skor tertinggi dan terendah mempunyai proporsi yang minimal dan skor terbanyak berada ditengah. Secara detail dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.50
TOTAL SKOR PRESTASI KERJA

Total Skor	Frek	Persen
17	1	1,7
18	1	1,7
21	4	6,7
22	3	5,0
23	5	8,3
24	5	8,3
25	3	5,0
26	1	1,7
27	2	3,3
28	10	16,7
29	2	3,3
30	8	13,3
31	6	10,0
32	3	5,0
33	5	8,3
43	1	1,7
Total	60	100,0

Apabila dilihat berdasarkan kategorinya maka terlihat bahwa terdapat 23,3% responden yang mempunyai prestasi kerja yang sangat baik, 51,7% yang masuk kategori baik, 23,3% masuk kategori cukup baik dan hanya 1,7% yang masuk kategori kurang baik. Hasil secara rinci terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.51
KATEGORI VARIABEL PRESTASI KERJA

Kategori	Frekuensi	Persen
Sangat Baik	14	23,3
Baik	31	51,7
Cukup Baik	14	23,3
Kurang Baik	1	1,7
Total	60	100,0

B.2. Uji Hipotesis

B.2.1. Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tabulasi silang antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini tercermin dari distribusi dimana variabel kepemimpinan yang dianggap sangat baik maka terdapat 18,2% responden yang menyatakan mereka sangat puas dan 63,6% menyatakan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini. Sementara mereka yang menyatakan bahwa kepemimpinan saat ini dianggap kurang baik maka terdapat masing-masing 50% yang menyatakan cukup dan kurang puas dengan pekerjaan saat ini. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada

kecenderungan semakin tinggi tingkat dukungan kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Meskipun demikian hubungan ini tidak terlalu murni karena ada beberapa kasus dimana mereka yang menyatakan bahwa kepemimpinan walaupun dianggap baik ternyata ada yang masih cukup puas saja dalam melakukan pekerjaan di kantor. Hasil tabel silang secara rinci dapat tercermin pada tabel berikut ini :

Tabel IV.52
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEPEMIMPINAN
DENGAN VARIABEL KEPUASAN

Variabel Kepuasan Kerja	Variabel Kepemimpinan				Total
	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Sangat Puas	2	7			9
	18,2%	24,1%			15,0%
Puas	7	7	3		17
	63,6%	24,1%	18,8%		28,3%
Cukup Puas	2	10	9	2	23
	18,2%	34,5%	56,3%	50,0%	38,3%
Kurang Puas		5	4	2	11
		17,2	25,0%	50,0%	18,3%
	11	29	16	4	60
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hasil analisis hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,595. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja. Guna melihat tingkat signifikansi

maka perlu dilihat nilai Z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa bahwa nilai Z adalah 8,019, dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($8,019 > 1,96$). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan $(0,595)^2 = 0,25$ atau mempunyai pengaruh sebesar 25%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil perhitungan ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.53
UJI HITUNG RANK KENDALL

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,595	8,019	95% (Tabel=1,96)

B.2.2. Hubungan Antara Variabel Motivasi Dengan Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tabulasi silang antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini tercermin dari distribusi dimana pegawai dengan motivasi yang sangat tinggi maka terdapat 100,0% yang menyatakan mereka sangat puas. Sementara mereka yang mempunyai motivasi rendah maka sebagian besar atau 90% menyatakan

cukup puas dalam bekerja. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Hasil tabel silang secara rinci dapat tercermin pada tabel berikut ini :

Tabel IV.54
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTIVASI
DENGAN VARIABEL KEPUASAN KERJA

Variabel Kepuasan Kerja	Variabel Motivasi				Total
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah tinggi	
Sangat Puas	1	5	3		9
	100,0%	31,1%	9,1%		15,0%
Puas		6	11		17
		37,5%	33,3%		28,3%
Cukup Puas		3	11	9	23
		18,8%	33,3%	90,0%	38,3%
Kurang Puas		2	8	1	11
		12,5%	24,2%	10,0%	18,3%
	1	16	33	10	60
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hasil analisis hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,542. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu dilihat nilai Z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa bahwa nilai Z adalah 6,504, dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($6,504 > 1,96$). Sedangkan untuk melihat

pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan ($0,595)^2 = 0,25$ atau mempunyai pengaruh sebesar 25%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil perhitungan ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.55
UJI HITUNG RANK KENDALL

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,542	6,504	95% (Tabel=1,96)

B.2.3. Hubungan Antara Variabel Prestasi Kerja Dengan Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tabulasi silang antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat prestasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini tercermin dari distribusi dimana pegawai dengan prestasi kerja yang sangat tinggi maka terdapat 18,2% yang menyatakan mereka sangat puas. Sementara mereka yang mempunyai prestasi kerja rendah maka sebagian besar atau 85,7% menyatakan kurang puas dalam bekerja. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan semakin tinggi tingkat prestasi kerja maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Hasil tabel silang secara rinci dapat tercermin pada tabel berikut ini :

Tabel IV.56
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PRESTASI KERJA
DENGAN VARIABEL KEPUASAN KERJA

Variabel Kepuasan Kerja	Variabel Prestasi Kerja				Total
	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	
Sangat Puas	2	7			9
	18,2%	29,2%			15,0%
Puas	3	8	5	1	17
	27,3 %	33,3%	27,8%	14,3%	28,3%
Cukup Puas	5	8	10		23
	45,5 %	33,3%	55,6%		38,3%
Kurang Puas	1	1	3	6	11
	9,1%	4,2%	16,7%	85,7%	18,3%
	11	24	18	7	60
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hasil analisis hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,564. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu dilihat nilai Z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa bahwa nilai Z adalah 6,362, dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($6,362 > 1,96$). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan ($0,564)^2 = 0,25$ atau mempunyai pengaruh sebesar 25%. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja dapat diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa

ada pengaruh yang signifikan antara variabel prestasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil perhitungan ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.57
UJI HITUNG RANK KENDALL

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,564	6,362	95% (Tabel=1,96)

B.2.4. Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Prestasi Dengan Variabel Kepuasan Kerja

Guna melihat pengaruh secara bersama-sama maka diuji melalui ordinal regresi. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mempunyai koefisien pengaruh sebesar 109,223 dengan derajat signifikansi diatas 95% (tingkat kesalahan hanya 0,039). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Tabel IV.58
MODEL FITTING INFORMATION

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	Df	Sig.
Intercept Only	109,223			
Final	91,536	17,687	9	,039

Besaran pengaruh antara ketiga variabel yang diuji adalah sebesar 0,413 dengan derajat signifikansi sebesar $> 95\%$. Sedangkan pengaruh bersama-sama adalah sebesar $17,1\%$ ($0,171 \times 100\%$). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa pengaruh antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja adalah sebesar $17,1\%$, sedangkan sisanya yaitu sebesar $82,9\%$ adalah faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Tabel IV.59
MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413	,171	,126	,77

Hasil interaksi terhadap ketiga variabel independen maka faktor yang paling dominan yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja adalah variabel prestasi kerja dengan koefisien sebesar 0,241, variabel kepemimpinan ($0,164$) dan yang paling rendah adalah motivasi sebesar $0,141$.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel IV.60
COEFFICIENTS

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,829	,500		1,658	,103
		,164	,124	,173	1,326	,190
	Variabel Motivasi	,141	,145	,126	,972	,335
	Variabel Prestasi Kerja	,241	,125	,255	1,919	,060

a Dependent Variable: Variabel Kepuasan Kerja

C. DISKUSI

Setelah disajikan data penelitian masing-masing variabel dan hubungan antar variabel, selanjutnya perlu dilakukan analisis tentang hubungan variabel kepuasan kerja pegawai dengan kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja pegawai dengan uji hipotesis.

- Koefisien Rank Kendall

Untuk keperluan efektifitas tampilan dalam tabel data, maka kepuasan kerja pegawai dilambangkan dengan Y, kepemimpinan dengan lambang X1, motivasi dengan lambang X2, prestasi kerja pegawai dengan lambang X3. kemudian dengan menggunakan program SPSS 11.0 maka hasil penghitungan Koefisien Rank Kendall dapat dilihat pada daftar lampiran.

Berdasarkan hasil penghitungan sampel sebanyak 60 responden yaitu pegawai BAPPEDA Prop.Jateng dari hasil tabulasi silang antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini tercermin dari distribusi dimana variabel kepemimpinan yang dianggap sangat baik maka terdapat 18,2% responden yang menyatakan mereka sangat puas dan 63,6% menyatakan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini. Sementara mereka yang menyatakan bahwa kepemimpinan saat ini dianggap kurang baik maka terdapat masing-masing 50% yang menyatakan cukup dan kurang puas dengan pekerjaan saat ini. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan semakin tinggi tingkat dukungan kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Meskipun demikian hubungan ini tidak terlalu murni karena ada beberapa kasus dimana mereka yang

menyatakan bahwa kepemimpinan walaupun dianggap kurang baik ternyata ada yang masih cukup puas saja dalam melakukan pekerjaan di kantor. Hasil analisis hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,595. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja.

Hasil tabulasi silang antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai.

Hasil analisis hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,542. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja.

Hasil tabulasi silang antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat prestasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan semakin tinggi tingkat prestasi kerja maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Hasil analisis hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,564.. Dapat dikatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel prestasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja.

- Uji Hipotesis Ordinal Regresi

Guna melihat pengaruh secara bersama-sama maka diuji melalui ordinal regresi. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mempunyai koefisien pengaruh sebesar 109,223 dengan derajat signifikansi diatas 95% (tingkat kesalahan hanya 0,039). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Besaran pengaruh antara ketiga variabel yang diuji adalah sebesar 0,413 dengan derajat signifikansi sebesar $> 95\%$. Sedangkan pengaruh bersama-sama adalah sebesar 17,1% ($0,171 \times 100\%$). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa pengaruh antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja adalah sebesar 17,1% , sedangkan sisanya yaitu sebesar 82,9% adalah faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Faktor – faktor lainnya seperti iklim organisasi, kebijakan dan tindakan organisasi, budaya kerja, pembagian kerja mungkin dapat mendukung kuat variable kepuasan kerja.

Hasil interaksi terhadap ketiga variabel independen maka faktor yang paling dominan yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja adalah variabel prestasi kerja dengan koefisien sebesar 0,241, variabel kepemimpinan 0,164 dan yang paling rendah adalah motivasi sebesar 0,141.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Setelah dilakukan pembahasan secara bertahap pada bab-bab sebelumnya, disebutkan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah membahas mengapa kepuasan kerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah belum optimal. Hal ini terbukti dengan adanya keluhan-keluhan dari pegawai yang ditandai dengan bukti adanya beberapa surat yang menyatakan bahwa masih adanya pejabat eselon III dan IV yang masih mementingkan kebutuhan pribadinya dan kelompoknya dari pada kepentingan BAPPEDA, masih ada antara pejabat struktural dengan staf yang menjadi semacam klik-klik/pengkotakan serta pemakaian sarana transportasi dinas yang diserahkan kepada orang-orang dekat dari pejabat struktural yang "berpengaruh", kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan, banyaknya keluhan dalam mengurus nasib kepegawaiannya seringkali terhambat oleh oknum-oknum yang mempersulit proses penyelesaiannya, pembagian pekerjaan yang tidak merata ditandainya perbedaan strata pendidikan sehingga menimbulkan sikap masa bodoh terhadap pekerjaan bagi yang tidak diberi pekerjaan, pembinaan karir bagi staf dengan pangkat/golongan tinggi tidak mendapatkan posisi yang sesuai.

Secara teoritis telah dibangun dalam kerangka teori beberapa pendapat dari para ahli mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja. Kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang sangat positif terhadap kepuasan kerja pegawai

Berdasarkan penyajian serta analisa data, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini yang telah disajikan secara deskripsi menyatakan bahwa Hasil penjumlahan terhadap variabel kepuasan kerja yang merupakan variabel terpengaruh menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah dengan skor 18 (20,0%), sementara skor tertinggi yaitu 26 sebanyak 1,7% dan skor terendah adalah 13 (1,7%). Hasil ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja di daerah penelitian mempunyai distribusi yang normal.

Hal-hal yang masih dijumpai di dalam penelitian ini antara lain :

- Masih ada pegawai yang menganggur tanpa ada kejelasan pekerjaan.
- Pemberian pekerjaan yang berbeda karena kurang kepercayaan pimpinan kepada bawahan
- Masih ada kurangnya kepercayaan pimpinan atas pendapat seseorang.
- Kurangnya kebebasan untuk memberikan pendapatnya
- Masih perlu peningkatan insentif .
- Masih ada promosi tidak sesuai prosedur, karena masih ada sebagian pejabat yang di angkat berdasarkan unsur kedekatan/subyektifitas dibanding kemampuan.
- Masih ada perasaan tidak tenang dan tidak tentram, dikarenakan hubungan dengan sesama rekan dan pimpinan kadangkala tidak baik.
- Peralatan kurang lengkap dikarenakan komputer yang ada tidak sebanding antara beban tugas dan jumlah pegawai yang ada.

- Masih ada pertentangan di dalam melaksanakan pekerjaan disebabkan adanya perlakuan yang membeda-bedakan antara pegawai satu dengan yang lainnya oleh pimpinan, utamanya pada strata pendidikan yang dimiliki.

2. Kepemimpinan

Pada variabel kepemimpinan nampak mempunyai skor yang lebih bervariasi yang ditunjukkan dengan perbedaan jarak antara skor tertinggi dengan skor terendah. Hasil penjumlahan item-item yang merefleksikan variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa skor paling rendah adalah 21 dan skor tertinggi adalah 55 sehingga mempunyai jarak sebesar 34.

Dari skor ini maka dilakukan kategorisasi dimana terlihat bahwa responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan saat ini dianggap sangat baik adalah 18,3%, baik sebanyak 48,3%, cukup baik sebesar 26,7% dan yang menyatakan kurang baik hanya sekitar 6,7%. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kepemimpinan yang ada saat ini dianggap baik karena mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara dengan baik.

Hal-hal yang masih dijumpai di dalam penelitian ini antara lain :

- Masih ada pimpinan dikantor yang tidak disiplin waktu dan terkesan masa bodoh dengan tanggungjawabnya.
- Masih ada pimpinan yang meninggalkan kantor yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan kantor.
- Masih ada pimpinan yang sikap dan kinerja tidak baik antara lain kurang menekuni tupoksinya.

- Masih ada pimpinan yang tidak mau bertanggungjawab selalu melimpahkan tugasnya kepada staf.
- Masih ada pimpinan yang hanya menjadikan staf sebagai juru ketik saja atau bahkan tidak diberikan pekerjaan yang berarti.
- Masih ada pimpinan kurang adil dalam menindak staf yang tidak disiplin dan tidak diberikan sanksi disebabkan adanya unsur kedekatan emosional antara pimpinan dan bawahan.

3. Motivasi

Motivasi pegawai yang merupakan faktor dominan maka terlihat maka skor terendah adalah 10 dan skor tertinggi 29 dan masing-masing mempunyai proporsi sebesar 1,7%. Sedangkan nilai paling banyak muncul adalah 23 atau berada ditengah nilai tertinggi dan terendah. Hasil ini memberikan gambaran bahwa distribusi variabel motivasi dapat dianggap normal.

Hasil perhitungan terhadap kategori variabel motivasi menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi adalah sebesar 1,7%, tinggi sebesar 26,7%, sedang 55,0% dan rendah sebanyak 16,7%. Distribusi ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden mempunyai motivasi kerja yang sedang-sedang saja.

Hal-hal yang masih dijumpai di dalam penelitian ini antara lain :

- Masih ada pegawai yang merasa minder dengan starta yang dimilikinya, walau sebetulnya mereka menang pengalaman.
- Masih ada pegawai yang kurang senang dengan bekerja lembur, disebabkan tidak adanya insentif yang memadai.

- Masih ada pegawai yang menginginkan bisa dibiayai sekolahnya oleh pemerintah untuk mengembangkan karir.

4. Prestasi Kerja

Variabel prestasi kerja menunjukkan bahwa distribusi variabel bersifat normal karena skor tertinggi dan terendah mempunyai proporsi yang minimal dan skor terbanyak berada ditengah.

Apabila dilihat berdasarkan kategorinya maka terlihat bahwa terdapat 23,3% responden yang mempunyai prestasi kerja yang sangat baik, 51,7% yang masuk kategori baik, 23,3% masuk kategori cukup baik dan hanya 1,7% yang masuk kategori kurang baik. Distribusi ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden mempunyai prestasi kerja sangat baik.

Hal-hal yang masih dijumpai di dalam penelitian ini antara lain :

- Masih ada terjadi ketidakkejujuran didalam penilaian prestasi kerja.
- Tertunda penyelesaian pekerjaan, dikarenakan tugas yang diberikan sering bermacam-macam .
- Masih ada pegawai yang sering terlambat masuk kerja, disebabkan ada keperluan keluarga, mengantar anak ke sekolah, karena rumah jauh, lembur sampai malam.

Besaran pengaruh antara ketiga variabel yang diuji adalah sebesar 0,413 dengan derajat signifikansi sebesar $> 95\%$. Sedangkan pengaruh bersama-sama adalah sebesar 17,1% ($0,171 \times 100\%$). Hasil ini telah memberikan bukti bahwa pengaruh antara variabel kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja adalah sebesar 17,1% , sedangkan sisanya yaitu sebesar 82,9% adalah faktor-faktor lain yang tidak

diuji dalam penelitian ini. Faktor – faktor lainnya seperti iklim organisasi, kebijakan dan tindakan organisasi, budaya kerja, pembagian kerja mungkin dapat mendukung kuat variabel kepuasan kerja ini.

Hasil interaksi terhadap ketiga variabel independen maka faktor yang paling dominan yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja adalah variabel prestasi kerja dengan koefisien sebesar 0,241, variabel kepemimpinan (0,164) dan yang paling rendah adalah motivasi sebesar 0,141,

B. SARAN

Berdasarkan simpulan diatas, berikut disampaikan saran-saran sebagai sumbang saran bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja

- a. Perlunya memperhatikan sistem upah sesuai beban tugas masing-masing pegawai.
- b. Perlunya penerapan yang tegas terhadap kebijakan promosi guna memberikan kesempatan berkembang bagi yang berpotensi.
- c. Perlunya menempatkan seseorang pada tempat yang tepat sesuai dengan keahliannya.

2. Kepemimpinan

- a. Perlunya melakukan evaluasi kinerja pada pejabat maupun staf dilingkungan Bappeda Prop. Jateng.

- b. Perlunya melakukan pengawasan melekat pada pejabat maupun staf dilingkungan Bappeda Prop. Jateng.
- c. Perlunya Kepala Bappeda Prop. Jateng mengadakan komunikasi dengan staf melalui tatap muka mendengar apa yang menjadi kehendak karyawan minimal 1 bulan sekali.

3. Motivasi

- a. Perlunya memberikan kesempatan bagi staf yang mempunyai potensi tetapi tidak didukung maupun digunakan keahliannya oleh pimpinan di bidang maupun sub bidang.
- b. Perlunya dukungan pemberian kesempatan bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya baik S1 maupun S2 baik dengan biaya sendiri maupun biaya negara.

4. Prestasi Kerja

- a. Perlunya melihat kualitas dan kuantitas hasil kerja serta perilaku kerja pejabat maupun staf untuk melihat apakah mereka senyatanya yang melakukan pekerjaan itu sendiri ataukah hasil dari pekerjaan orang lain.
- b. Perlunya memperhatikan mereka yang melakukan kerja lembur dengan meningkatkan kesejahteraannya sesuai dengan beban tugas yang mereka terima.

Demikian harapan penulisan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Berg, J. Vreden, "*Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*", Gramedia, Jakarta, 1978
- Bintoro Tjokroamidjoyo, "*Pengantar Administrasi Pembangunan*", Jakarta, LP3ES, 1983.
- Darmanto Jatman, Drs. "*Kepemimpinan, Hubungan Kemanusiaan*", 1985
- Gibson & Ivancevich & Donnelly, "*Organisasi*" Jilid 2 Edisi Kelima, Jakarta, Erlangga, 1994.
- Hani Handoko, T," *Manajemen*" Edisis 2, Yogyakarta,BPFE-YOGYAKARTA, 1995
- Hani Handoko, T," *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*" Edisis 2, Yogyakarta,BPFE-YOGYAKARTA, 2001
- Jewell L.N & March Siegall," *Psikologi Industri/Organisasi Moderen*", Arcan, Jakarta ,1998.
- Miftah Thoha,Drs, "*Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*", CV.Rajawali, Jakarta, 1990.
- Robert L.Mathis & John H.Jackson, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Siagian,S.P,Prof,Dr, "*Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*"Cv.Haji Mas Agung, Jakarta, 1987
- Samudra Wibawa, "*Beberapa Konsep Untuk Administrasi Negara*", Liberty, Yogyakarta,1992

Soedjadi J, F.X, Prof.Dr.MPA, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", LAN, Jakarta, 1999.

Stephen P. Robins, "*Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*" Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.

Sutrisno Hadi, Prof. Drs. MA. "*Metodologi Research*", Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1982

Susilo Martoyo, Kolonel KAL, SE, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", BPFE, Yogyakarta, 1986

Taliziduhu Ndraha, "*Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*", Rineka Cipta, Jakarta, 1999.

Wursanto, IG.Drs, "*Manajemen Kepegawaian*", Kanisius, Yogyakarta, 1994

Biro Kepegawaian Setwilda Jawa Tengah, "*Himpunan Peraturan Perundang-undangan dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian Tahun 2000*", 2000

Hary Indra (Jurnal The Winners vol.0802-0200 Bina Nusantara University) tentang "*Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT. X*". Http:// HYPERLINK "http://www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal_winners_4.html" www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal_winners_4.html.