

**PENGARUH EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEGAWAI,
MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUDUS**

TESIS

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

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

ISDARMADI

D4E000034

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEGAWAI,
MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUDUS**

**NAMA PENULIS
NIM**

**: ISDARMADI
: D4E000034**

Telah dipertahankan di depan Penguji :

Tanggal : 15 September 2002

Pembimbing I

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

Penguji I

Prof. Drs. HARTOYO

Pembimbing II

Dra. DYAH HARIANI, MM

Penguji II

Drs. MOCHAMAD MUSTAM, MS

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

Tanggal 15 September 2002

Program Studi Magister Administrasi Publik

Ketua



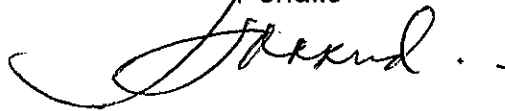
Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar keserjanaan 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 disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 15 September 2002

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isdarmadi', with a long horizontal stroke extending to the right.

ISDARMADI

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine the influence of Personal Placement Effectivity (X1) Achievement Motivation (X2) and Leadership Style (X3) toward the employee performance (Y) in Local Secretariat of Kudus Municipality.

There were three hypothesis proposed. First, there was a significant contribution Personnel Performance Effectivity (X1) toward the employee performance (Y). Second, there was a significant contribution Achievement Motivation (X2) toward the employee performance (Y). Third, there was a significant contribution Leadership Style (X3) toward the employee performance (Y).

The population of this research was 347. The sample was 50 that was taken by using for formulation of Kendall Rank, Kendall concordation and Determination of Cooficiance. Conclusion of this research analysis is there is a positive relation and significant between variable of Personnel Placement Effectivity, Achievment Motivation and Leadership Style toward the employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara efektivitas penempatan pegawai (X_1), motivasi berprestasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

Ada 3 (tiga) hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Pertama, semakin tinggi tingkat efektivitas penempatan pegawai, akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Kedua, semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi, akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Ketiga, semakin tepat gaya kepemimpinan, akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai.

Jumlah populasi penelitian adalah 347 orang. Sampel penelitian diambil sebanyak 50 orang dengan menggunakan rumus Rank Kendall, Konkordasi Kendalls dan koefisien determinasi.

Kesimpulan dari analisa penelitian ini adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

RINGKASAN

Berdasarkan data sekunder dan pengamatan dilapangan terdapat penurunan kinerja yang disebabkan kurang tepatnya penempatan pegawai pada suatu unit kerja dan gaya kepemimpinan yang kurang tepat serta menurunnya motivasi untuk berprestasi, dengan adanya fenomena tersebut penulis berusaha mengimplementasikan teori dan konsep beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari para ahli antara lain Handoko, David Mc Clelland, Tannenboum dan Schmidt, Hersey dan Blanchard.

Langkah berikutnya penulis mengadopsi dari pendapat ahli di atas untuk menjelaskan beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan. Selanjutnya menyusun indikator-indikatornya dan menjabarkan kedalam kuesioner sebagai alat pengukur pada penelian.

Setelah penelitian dianalisa dengan rumus rank kendall, konkordasi kendall dapat disimpulkan dari hubungan antara variabel diatas adalah sebagai berikut :

- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.
- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai.
- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.
- Pengaruh antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sangat kuat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia Nya, penulisan tesis yang berjudul "Pengaruh Efektivitas Penempatan Pegawai, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus" dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat sarjana strata 2 pada Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

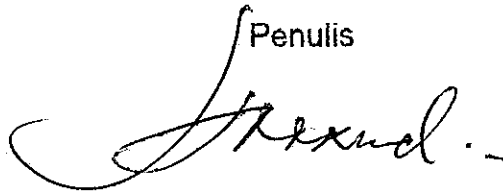
Penulis merasa dalam menyelesaikan studi banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D sebagai pembimbing I dan Ibu Dra. Dyah Hariani, MM sebagai pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini ;
2. Pengelola, Dosen Pengajar dan Staf Sekretariat Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah membantu penulisan selama mengikuti pendidikan ;
3. Bupati Kudus, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan ;
4. Seluruh responden penelitian tesis, yang telah membantu dalam penelitian ;
5. Istri dan anak-anakku yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama ini.

Selanjutnya penulis merasa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu mohon saran-saran untuk penyempurnaannya. Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi yang berkepentingan maupun Pemerintah Kabupaten Kudus.

Semarang. 15 September 2002

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Isdarmadi', with a large, stylized initial 'I'.

ISDARMADI

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
RINGKASAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan penelitian	9
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A Landasan Teori	10
1. Kinerja Pegawai	11
2. Efektivitas Penempatan Pegawai.	17
3. Motivasi Berprestasi.	25
4. Gaya Kepemimpinan.	31
B. Hipotesis.	42
 BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	44
B. Ruang Lingkup Penelitian	44
C. Lokasi Penelitian.	45
D. Variabel Penelitian.	45
1. Klasifikasi Variabel.	45
2. Definisi Konseptual	45
3. Definisi Operasional	46
E. Jenis dan Sumber Data.	49
F. Instrumen Penelitian.	49
G. Populasi dan teknik Pengambilan Sampel.	50
H. Teknik Pengumpulan Data.	52
I. Teknik Analisis Data.	53

BAB. IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
	A. HASIL PENELITIAN	57
	B. ANALISA HASIL PENELITIAN	87
	C. DISKUSI	108
BAB. V	: SIMPULAN DAN SARAN	
	A. SIMPULAN	111
	B. SARAN	111
DAFTAR PUSTAKA.		113
LAMPIRAN.		

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
01	Skema teori yang mendasari penelitian	41
02	Model Hipotesis Giometris	43
03	Bagan indikator variabel penelitian	48

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
IV. 1. Jenis kelamin responden	57
IV. 2. Kelompok umum responden	58
IV. 3. Tingkat pendidikan	58
IV. 4. Tingkat jabatan responden	59
IV. 5. Komposisi golongan responden	59
IV. 6. Tingkat kesesuaian perencanaan pekerjaan dengan rencana	60
IV. 7. Perbandingan hasil pekerjaan sekarang dengan tahun lalu	61
IV. 8. Perbandingan jumlah pekerjaan sekarang dengan tahun lalu	61
IV. 9. Tingkat usaha peningkatan kualitas pekerjaan	62
IV. 10. Kemampuan penyelesaian tugas yang dibebankan	62
IV. 11. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan organisasi	63
IV. 12. Perasaan bangga dan puas atas hasil pekerjaan yang dapat dicapai	64
IV. 13. Tingkat kesesuaian kualitas hasil kerja unit kerja dengan standart yang ditetapkan organisasi	64
IV. 14. Tingkat kepuasan kualitas hasil pekerjaan unit kerja	65
IV. 15. Persetujuan bahwa visi dan misi dapat tercapai dengan komitmen tinggi para anggota	66
IV. 16. Komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja	66
IV. 17. Komitmen untuk menyatakan prestasi kerja	67
IV. 18. Tingkat kinerja Pegawai	67

IV. 19. Kemampuan struktur organisasi mengakomodasi semua fungsi yang seharusnya dilakukan organisasi	68
IV. 20. Kesesuaian tugas pekerjaan	69
IV. 21. Jumlah pekerjaan yang bertambah selalu diikuti dengan penambahan personil	69
IV. 22. Perbandingan kesibukan unit kerja dengan responden dengan unit kerja yang lain	70
IV. 23. Persetujuan pernyataan unit kerja dengan sedikit kegiatan akan banyak waktu luang	70
IV. 24. Persetujuan akan adanya latihan pengembangan	71
IV. 25. Persetujuan penempatan mutasi diperlukan untuk kepentingan dan kebutuhan organisasi	72
IV. 26. Persetujuan adanya jenjang penyelesaian tugas diwakili oleh pejabat yang bersangkutan	72
IV. 27. Efektivitas Penempatan Pegawai	73
IV. 28. Keinginan yang kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan sesuai tugas pekerjaan	74
IV. 29. Penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal untuk penyelesaian tugas	74
IV. 30. Pernyataan tantangan dalam peningkatan gairah kerja	75
IV. 31. Kepuasan terhadap hasil kerja atas target yang dibebankan	76
IV. 32. Tingkat percaya diri dalam melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan teman-teman	76
IV. 33. Keikut sertaan bertanggung jawab penyelesaian pekerjaan	77
IV. 34. Tanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan	77

IV. 35. Tingkat Motivasi Berprestasi	78
IV. 36. Keterlibatan pimpinan dalam mengorganisasi dan memantau perkembangan pekerjaan	79
IV. 37. Kemampuan pimpinan menjalankan roda organisasi	79
IV. 38. Frekuensi pemberian kesempatan saran dan penyelesaian	80
IV. 39. Kemampuan pimpinan dalam mengatasi permasalahan yang muncul	81
IV. 40. Hubungan antara pimpinan dan bawahan	81
IV. 41. Pimpinan mendeteksi kesalahpahaman dan berupaya jalan keluar	82
IV. 42. Frekuensi pemberian semangat agar terjalin kerjasama yang baik	82
IV. 43. Frekuensi pemberian semangat untuk meningkatkan prestasi	83
IV. 44. Frekuensi pemberian petunjuk, pengarahan, serta pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan	83
IV. 45. Pernyataan pimpinan dalam pendelegasian wewenang tanpa petunjuk	84
IV. 46. Keterlibatan langsung pimpinan dalam setiap penyelesaian pekerjaan	85
IV. 47. Frekuensi pemberian bimbingan, petunjuk/pengarahan, pengawasan dalam peningkatan kinerja organisasi	85
IV. 48. Frekuensi pimpinan mengadakan evaluasi kinerja	86
IV. 49. Frekuensi kemarahan pimpinan apabila terjadi penurunan prestasi kerja dan produktivitas	86
IV. 50. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan	87

IV. 51. Hubungan antara kesesuaian tugas pekerjaan selama ini dengan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini	89
IV. 52. Hubungan antara pernyataan jumlah pekerjaan bertambah selalu diikuti penambahan jumlah personil dengan hasil pekerjaan yang dicapai	90
IV. 53. Hubungan antara sikap setuju bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu diperlukan latihan-latihan dan pengembangan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan saat ini.	91
IV. 54. Hubungan antara penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan dengan kesesuaian hasil yang dicapai dengan rencana	92
IV. 55. Hubungan antara perasaan percaya diri dalam melaksanakan tugas dengan hasil yang dicapai saat ini	93
IV. 56. Hubungan antara tanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan dengan kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan organisasi	94
IV. 57. Hubungan antara frekuensi keterlibatan pimpinan dalam mengorganisasi dan memantau perkembangan pekerjaan dengan kepuasan dalam kuantitas hasil pekerjaan	96
IV. 58. Hubungan antara sikap pernyataan bahwa tantangan akan meningkatkan gairah kerja dengan kesesuaian kualitas hasil kerja dengan standart yang telah ditetapkan organisasi	97

IV. 59. Hubungan antara motivasi pimpinan dalam pemberian semangat kerjasama dengan kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan	98
IV. 60. Hubungan antara motivasi pimpinan dalam dalam pemberian semangat kerja sama dengan kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan	99
IV. 61. Hubungan antara upaya pimpinan dalam mendeteksi kesalahpahaman dengan perasaan bangga dan puas atas hasil kerja yang dicapai	101
IV. 62. Hubungan antara efektivitas dengan kinerja	103
IV. 63. Hubungan antara motivasi dengan kinerja	104
IV. 64. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja	106
IV. 65. Koefisien korelasi kendall's variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai	108

BAB. I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dunia telah memasuki abad millenium ketiga yang mempunyai ciri-ciri lingkungan yang kompleks dan dinamis dengan perubahan-perubahan yang berlangsung sangat cepat disertai berbagai ketidak pastian. Perubahan di bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan lingkungan hidup sangat dipacu oleh pesatnya kemajuan teknologi.

Reformasi menuju Indonesia baru menuntut digunakannya pemikiran – pemikiran baru atas dasar paradigma-paradigma baru yang timbul karena tuntutan perkembangan jaman.

Kabupaten Kudus sebagai wilayah yang agamis dan dinamis adalah salah satu dari 35 Kabupaten atau Kota di Jawa Tengah dengan jumlah penduduk $\pm$ 700 ribu jiwa dengan luas wilayah $\pm$ 415 km². Sebagai kabupaten terkecil namun mempunyai potensi besar yaitu sebagai kabupaten penyandang gelar Parasamya Purnakarya Nugraha, Wahana Tata Nugraha, dan Adipura Kencana serta berbagai penghargaan lain.

Pemerintah Kabupaten Kudus telah berupaya mempersiapkan diri melaksanakan otonomi yang seluas-luasnya untuk ke depan mencapai kesejahteraan masyarakat Kudus yang dicita-citakan.

Melihat luas dan besarnya tanggung jawab Pemerintah Kabupaten dan Kota, menarik untuk dipelajari sejauhmana kesiapan Pemerintah Kabupaten

dan Kota dalam menyongsong pelaksanaan secara efektif UU No. 22/1999 dan UU No. 25/1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah. Beberapa pendapat yang menyatakan "pesimis UU No. 22/1999 dan UU No. 25/1999 mampu dilaksanakan oleh Daerah", bukanlah pernyataan yang mengada-ada akan tetapi didasari oleh pertimbangan fakta-fakta yang ada sekarang ini. Harus diakui bahwa kinerja aparat pemerintah selaku motor penggerak penyelenggara pemerintahan dan pembangunan, masih di bawah kinerja kalangan swasta yang telah lebih dahulu menerapkan manajemen modern dalam upayanya mengatasi persaingan ketat dalam bisnis. Dengan demikian sewajarnya apabila ada kekhawatiran bahwasanya Pemerintah Daerah tidak mampu melaksanakan kewenangan yang telah diberikan kedua Undang-undang tersebut di atas.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut, pembenahan-pembenahan menyeluruh dalam proses kegiatan penyelenggaraan pemerintahan harus segera dilakukan oleh setiap lapisan atau tingkatan pemerintahan, khususnya Pemerintah Kabupaten dan Kota yang akan menerima kewenangan-kewenangan yang demikian besar. Salah satu dari sekian banyak Pemerintah Kabupaten dan Kota yang harus meningkatkan kemampuan adaptasinya terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, era globalisasi dan pelaksanaan kedua Undang-undang tersebut di atas adalah Pemerintah Kabupaten Kudus. Ada beberapa alasan kuat untuk mendukung pernyataan ini : (1) Kabupaten Kudus merupakan salah satu Kabupaten yang dalam 10 tahun terakhir menunjukkan kemajuan pesat

dalam melaksanakan pembangunan di wilayahnya; (2) merupakan daerah pengembangan industri, perdagangan dan jasa; (3) letaknya sangat strategis sebagai titik persimpangan menuju Kabupaten Pati, Jepara, Grobogan dan Demak; (4) berada di jalur Jakarta Surabaya; dan (5) mempunyai dua makam wali dari walisongo yaitu Sunan Kudus dan Sunan Muria yang dapat dikembangkan menjadi daerah industri pariwisata.

Potensi yang terkandung di wilayah Kabupaten Kudus, sesuai UU yang berlaku tentu menjadi tanggung jawab Pemerintah beserta aparatur dan masyarakat Kabupaten Kudus. Peningkatan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kudus menjadi penting, mengingat perubahan arah kebijaksanaan pemerintah sebagaimana dikehendaki oleh semangat reformasi untuk lebih luas memberi ruang gerak dan peran serta yang lebih besar bagi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan, dimana pemerintah beserta aparturnya lebih berperan sebagai fasilitator. Perubahan arah kebijaksanaan ini membawa implikasi terhadap "kemampuan profesionalisme pegawai" dalam menjawab tantangan era globalisasi dalam menghadapi persaingan ketat dengan negara-negara lain di dunia. Bertitik tolak dari pemikiran ini, maka peningkatan kinerja aparatur Pemerintah Kabupaten Kudus merupakan hal yang mendesak untuk dilaksanakan dewasa ini.

Salah satu faktor yang diduga dapat meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kudus adalah efektivitas penempatan mereka. Dugaan ini bukan tanpa alasan, sebab setiap individu memiliki pengalaman,

bakat, dan minat yang berbeda. Agar individu tersebut dapat diberdayakan secara optimal, maka individu ini harus ditempatkan pada tempat yang tepat. Sebagai contoh seorang Sarjana Fisip Hubungan Internasional menduduki Jabatan Kepala Dinas Pekerjaan Umum, serta adanya kasus pembangunan Proyek jalan Colo – Dukuh Waringin tidak sesuai bestek, dengan nilai ratusan juta rupiah (Suara Merdeka, 21 Oktober 2001).

Kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dengan bidang tugas yang dihadapinya akan dapat memacu individu tersebut bekerja dengan lebih baik, yang pada gilirannya terkait dengan kinerjanya.

Di samping itu, faktor lain yang juga tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kudus adalah motivasi berprestasi pegawai-pegawainya. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan cenderung bekerja dengan baik dan memiliki sikap yang pantang menyerah dalam menghadapi segala kesulitan yang dihadapi di kantor. Motivasi berprestasi ini akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh untuk mencapai standar-standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian proses pekerjaannya akan berjalan sesuai dengan skema yang telah ditetapkan karena hasil pekerjaan pegawai telah memenuhi standar minimal yang harus dicapai. Hal ini pada gilirannya nanti akan bermuara pada efektivitas perwujudan rencana yang telah ditetapkan lembaga, dan secara khusus akan mencerminkan tinggi rendahnya kinerja yang dimiliki pegawai tersebut.

Sedangkan faktor lain yang juga diduga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai adalah faktor peran kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan atau staf sehingga roda organisasi bergerak mencapai tujuan, iklim kerja kondusif, gairah kerja dan semangat kerja dapat ditunjukkan seorang pemimpin sebagai panutan.

Berangkat dari pandangan ini, maka kajian hubungan antara faktor kinerja pegawai dengan efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan kepemimpinan ini merupakan hal yang menarik dan penting untuk dipelajari secara lebih mendalam dalam rangka pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, khususnya pada lembaga pemerintah.

B. IDENTIFIKASI DAN RUMUSAN MASALAH.

Kinerja pegawai memang telah menjadi masalah yang aktual dewasa ini. Hal ini menjadi sangat krusial setelah dikeluarkannya Undang-undang No 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan ini telah memberikan wewenang dan kekuasaan yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah untuk mengelola daerahnya. Dengan demikian dukungan kinerja pegawai sangat diperlukan agar program-program pembangunan yang telah direncanakan dapat direalisasikan dengan baik.

Kinerja pegawai ini menjadi masalah yang aktual dan perlu dibenahi mengingat pada masa sebelumnya banyak bermasalah, misalnya dalam hal penerimaan pegawai. Pada umumnya penerimaan pegawai lebih dahulu di arahkan kepada para pegawai honorer daerah atau Tenaga Kontrak Kerja

yang sudah bekerja pada Pemerintah Kabupaten maupun Kota, dan testing pegawai lebih berfungsi sebagai formalitas karena penerimaan pegawai menjadi ajang bisnis melalui koneksi. Keadaan ini berakibat penerimaan pegawai tidak didasarkan kepada (1) Jumlah kebutuhan pegawai pada Unit Kerja (2) Keahlian dan Jenis Pendidikan tidak disesuaikan dengan kebutuhan Organisasi/Unit Kerja Pemerintah (3) Penempatan Pegawai tidak didasarkan kepada kemampuan, keahlian dan jenis pendidikan akan tetapi lebih sekedar memenuhi jumlah kebutuhan, sebagai misal Kepala Dinas Pekerjaan Umum dijabat oleh seorang Sarjana FISIP Hubungan Internasional, dan atau Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dijabat oleh seorang Sarjana Hukum mantan Pembantu Bupati. Penunjukan pegawai pada jabatan tertentu tidak secara maksimal didasarkan kepada prestasi kerja, senioritas kepangkatan, keahlian dan jenis pendidikan, akan tetapi tekanan diberikan kepada anggapan bahwa "jabatan bukan hak, akan tetapi kepercayaan Pimpinan". Akibatnya banyak pos jabatan yang diisi tidak berdasarkan keahlian seseorang melainkan lebih banyak didasarkan atas kedekatan hubungan antara pimpinan dengan individu-individu tertentu. Kondisi ini melahirkan timbulnya kecemburuan sosial antara sesama pegawai, bahkan tidak jarang timbul kelompok-kelompok yang saling mencari pendukung masing-masing. Akibatnya hal ini mempengaruhi perhatian pegawai terhadap pekerjaan. Puncak dari semua permasalahan ini adalah (1) banyaknya tumpukan-tumpukan pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan; misal di bagian hukum pada tahun anggaran 2001 terdapat 20

ranperda yang disiapkan tetapi hanya satu yang dapat diselesaikan. (2) target kerja yang telah direncanakan tidak terpenuhi; misal di bagian kepegawaian masih terdapat ± 20 jabatan struktural belum dapat diisi;

Agar dapat keluar dari permasalahan ini, maka kinerja pegawai harus ditingkatkan. Banyak hal yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Di antara banyak hal ini, Efektivitas Penempatan Pegawai merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian. Hal ini dikarenakan penempatan itu sendiri berfungsi menempatkan seseorang sesuai dengan minat dan bakatnya agar kemampuan kerjanya dapat dioptimalkan dengan baik. Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah motivasi berprestasi pegawai. Hal ini dipandang penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai karena motivasi berprestasi ini adalah dorongan internal yang terjadi dalam diri seseorang untuk bekerja lebih baik dengan standar-standar kerja tertentu. Adapun peranan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Ajakan, anjuran, humor, perintah, petunjuk, dan suri keteladanan akan dapat membangkitkan semangat kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sesuai dengan paparan permasalahan di atas maka diperlukan penajaman masalah yang akan digali dalam penelitian ini. Masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara efektivitas penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?

2. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus ?.
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus ?.
4. Apakah terdapat pengaruh antara, efektivitas penempatan, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?

C. TUJUAN PENELITIAN.

Secara umum penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan teori ilmu Administrasi Publik yang terkait dengan pembinaan dan pengembangan Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Daerah. Secara khusus, sesuai dengan identifikasi dan perumusan permasalahan di atas, maka penelitian ini bermaksud untuk mempelajari faktor-faktor yang signifikan yang menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Agar lebih operasional dan jelas, maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari dan mengungkapkan :

1. Pengaruh antara efektivitas penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
2. Pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
3. Pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

4. Pengaruh antara efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Secara umum, hasil penelitian ini diharapkan akan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga bagi seluruh Kepala Daerah Kabupaten dan Kota dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai di daerahnya masing-masing. Secara khusus, hasil penelitian ini diharapkan akan mampu memberikan sumbangan pemikiran kepada para pimpinan/pejabat di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus, khususnya kepada Bapak Bupati Kabupaten Kudus tentang kinerja pegawainya, sehingga dapat mengambil tindakan-tindakan dan langkah-langkah yang tepat demi peningkatan kinerja ini. Selanjutnya penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Peneliti, sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat kesarjanaan S2 pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.
2. Pimpinan Unit Kerja dalam lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus yang ingin mengetahui tingkat kinerja pegawainya sehingga mampu mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka peningkatan pembangunan di daerah.
3. Para peneliti lain yang ingin mengetahui faktor-faktor determinan yang mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

Landasan teori dimaksudkan untuk menelusuri berbagai konsep variabel penelitian agar variabel-variabel tersebut menjadi jelas dan bermakna. Dengan demikian dalam rangka teori ini penulis berusaha mengemukakan konsep-konsep teoritis yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yaitu variabel kinerja pegawai, penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan.

Landasan teori dalam suatu penelitian merupakan dasar berpikir dalam menanggapi, memahami dan memecahkan masalah-masalah dalam penelitian ini. Adapun konsep teoritis dari masing-masing variabel maupun hubungan satu sama lain, akan dijelaskan disini sehingga masalah yang terdapat dalam penelitian ini akan dapat dipecahkan.

Secara teoritis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisa dijelaskan sebagai berikut.

Gibson (1996:125) menegaskan bahwa kinerja (B) ditentukan oleh perilaku yang merupakan fungsi dari variabel individu (I) dan variabel lingkungan (E). [dalam rumus $B = f(I, E)$]. Buchori Zainun (1989:51) dalam bukunya "*Manajemen dan Motivasi*" menjelaskan bahwa kinerja ditentukan oleh faktor lingkungan luar, iklim organisasi dan ciri seseorang yang terdiri dari kemampuan dan motivasi. Sedangkan menurut Steers efektivitas kerja (kinerja) itu dipengaruhi 3 hal, yakni motivasi, kemampuan dan kejelasan dan penerimaan peran. Larsen yang dikutip Sedarmayanti (1995)

menekankan bahwa unjuk kerja (*job performance=kinerja*) yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Menurut Gary Dessler (Manajemen Personalia, 1986, h.20) dalam model manajemen personalia yang memotivasi dikembangkan konsep bahwa orang-orang termotivasi melaksanakan tugas (kinerja) yang mereka pandang akan mengarah pada ganjaran. Esensinya adalah motivasi, yang akan memiliki implikasi penting terhadap semua aktivitas manajemen personalia. Setiap aktivitas manajemen personalia turut memberi kontribusi terhadap motivasi pegawai, di mana salah satu aktivitas manajemen personalia adalah penempatan pegawai. Di sini jelas bahwa penempatan yang efektif akan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja, yang kemudian bisa meningkatkan kinerja pegawai. Oleh Flippo (1984; 14) dijelaskan bahwa seseorang akan mencapai kinerja yang tinggi tergantung adanya kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

Berdasarkan kerangka teori ini, maka dapat dijelaskan bahwa tingkat kinerja dapat dipengaruhi oleh efektivitas penempatan, motivasi pegawai, dan kepemimpinan.

Berikut ini akan dijelaskan konsep-konsep dasar yang digunakan untuk menjabarkan setiap variabel dalam tesis ini.

1. KINERJA PEGAWAI

Pengertian kinerja menurut Flippo (1984 : 13) adalah "Hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu". Selanjutnya oleh Flippo (1984 : 14) dikatakan bahwa "Seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada

kerja sama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif".

Adapun menurut Henry Simamora (1997, 500) kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Lebih lanjut Simamora menyatakan bahwa "penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan". Sedangkan menurut Stephen. P. Robbins (1996, 218) kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan inovasi. Jika ada yang tidak memadai kinerja akan dipengaruhi secara negatif, kecerdasan dan ketrampilan harus dipertimbangkan.

Dari pendapat Flippo diatas dapat dijelaskan bahwa kerjasama artinya kerjasama antar pegawai yang ada dalam organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerjasama antara atasan dan bawahan maupun kerjasama antar bawahan.

Kepribadian para pegawai sangat menentukan baik buruknya hasil kerja, pegawai yang mempunyai kepribadian yang baik tentunya akan mempunyai kinerja yang optimal.

Kepandaian akan menjadikan seorang pegawai cepat dan tepat dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, baik kepandaian itu berasal dari pendidikan ataupun dari pengalaman.

Demikian halnya kepemimpinan, kepemimpinan yang mengakomodasi bawahan akan lebih kondusif dalam pelaksanaan pencapaian tujuan suatu organisasi.

Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya juga sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, maka hasil kerja juga bisa optimal.

Dari pendapat Flippo di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

Selanjutnya mengenai kinerja instansi pemerintah di negara Indonesia ini, maka pemerintah telah mengeluarkan Inpres RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam keputusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah "Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kinerja dimaksud dipertanggungjawabkan kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban".

Sehubungan dengan pentingnya kinerja pegawai dalam membawa keberhasilan organisasi pemerintah daerah dalam pencapaian tujuannya, banyak ahli yang menyatakan arti pentingnya kinerja bagi suatu organisasi.

Menurut Dessler (1992, : 512) alasan perlunya menilai karyawan yaitu :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Jadi menurut Dessler bahwa penilaian kinerja itu sangat penting khususnya sebagai dasar pengambilan keputusan dan sebagai alat kontrol antar pegawai.

Sedangkan menurut Simamora (1987 : 485) dinyatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah "Menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Sasaran sebagai alat untuk mengarahkan karyawan dalam memfokuskan kegiatan kearah tertentu dari pada lainnya".

Simamora menyatakan bahwa dalam kinerja itu harus dilihat bagaimana proses dan hasil, jadi tidak melihat semata hasilnya saja.

Menurut Soeprihanto (1996 : 2) dinyatakan bahwa "Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya hasil secara fisik, tetapi juga

pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi. Dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah sehingga penilaian kinerja berguna untuk mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya, sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator pencapaian kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengukuran pekerjaan menurut Gibson et. Al (1996 : 52) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- a. Waktu jangka pendek :
 - 1). Produksi
 - 2). Kualitas/mutu
 - 3). Efisiensi dan fleksibilitas
- b. Waktu jangka menengah:
 - 1). Persaingan
 - 2). pengembangan

- c. Waktu jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (1997 : 418) mengungkapkan ada 3 (tiga) dasar perilaku yang akan dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menahan jumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu, organisasi minimalkan perputaran karyawan.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
- c. Perilaku inovasi dan spontan.

Sedangkan dalam keputusan Kepala LAN nomor 598 tahun 1999 dan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dinyatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program/proyek yang belum selesai dilaksanakan menggunakan indikator input dan output. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan output adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan Akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

2. EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEGAWAI

Menurut Robbins (1996;189) efektivitas berarti "*achievement of goals*", yang jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia berarti "pencapaian tujuan". Definisi ini mengandung makna bahwa istilah efektivitas tidak dapat dipisahkan dengan tujuan. Jika tujuan dapat dicapai dengan baik, maka pekerjaan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai sesuatu yang efektif. Berbeda halnya dengan Hersey dan Blanchard (1988; 78), kedua pakar ini mengatakan bahwa efektivitas terikat dengan rasio antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang diperoleh. Jika rentang antara kedua komponen tersebut cukup jauh, maka pekerjaan tersebut dapat dikategorikan sebagai sesuatu yang jarang efektif, sebaliknya jika rentangnya dapat dipersempit, maka pekerjaan tersebut dapat dikatakan efektif. Berdasarkan kedua definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas ini terkait dengan jarak antara hasil yang telah dicapai dengan rencana yang telah dibuat.

Penempatan pegawai pada bidang tugas tertentu hendaklah mempertimbangkan banyak hal sehingga pegawai yang terpilih adalah mereka yang memiliki kualifikasi yang baik. Kesesuaian antara kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan bidang tugas akan meningkatkan kinerja individu sehingga roda organisasi berjalan lebih baik. Untuk mendapatkan efektivitas penempatan pegawai menurut Handoko (1995; 234) adalah melaksanakan (1) perencanaan sumber daya manusia, (2) penarikan, (3) seleksi, (4) pengenalan dan orientasi,

(5) latihan dan pengembangan, (6) penilaian prestasi kerja, (7) pemberian balas jasa dan penghargaan, dan (8) perencanaan dan pengembangan karier.

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membentuk terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

Penarikan adalah pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Sebaliknya, apabila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat, sulit bagi organisasi mencapai tujuan.

Perekrutan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang dilakukan.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan dalam organisasi.

Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar berkualitas untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih berkualitas sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

Pengenalan dan orientasi bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain pada organisasi itu.

Dengan orientasi dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan, dan timbul rasa percaya diri karyawan baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Orientasi dapat dilakukan manajer personalia atau atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah sejarah organisasi, bidang usaha organisasi, struktur organisasi, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam organisasi, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi, dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam organisasi.

Latihan dan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedang latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Penilaian prestasi kerja, setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian prestasi karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan *baik, sedang, atau kurang*. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi organisasi untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Pemberian balas jasa dan penghargaan pada dasarnya diberikan oleh organisasi kepada karyawannya yang telah bekerja. Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sehingga karyawan secara pasti mengetahui. Sedangkan penghargaan biasanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Dengan adanya penghargaan maka karyawan akan berusaha lebih baik; sehingga organisasi semakin maju.

Perencanaan dan pengembangan karier diperlukan organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan teknis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Perencanaan sumber daya manusia dimulai dari analisis jabatan (*job analysis*). Dari analisis jabatan dibuat deskripsi jabatan atau uraian

tugas (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*jab specification*). Analisis jabatan terkait dengan pengetahuan, tanggung jawab, keterampilan, pengalaman, lingkungan bidang tugas dan hubungan pekerjaan tersebut dengan unit-unit kerja lain.

Musanef (1983 ; 32), mengatakan dari analisis jabatan ini lahirlah deskripsi jabatan atau uraian tugas (*job description*) dan persyaratan tugas (*job requirements*). Deskripsi jabatan, menurut pakar di atas terkait dengan pernyataan tertulis tentang (1) judul tugas, (2) ringkasan pekerjaan yang terdiri atas tugas-tugas pekerjaan dan dimensi pekerjaan, (3) sifat dan lingkungan tugas yang mengandung tanggung jawab utama dan pengetahuan pekerjaan, serta (4) kondisi-kondisi kerja. Lebih jauh, Musanef (1983,34) mengatakan persyaratan pekerjaan mengandung informasi (1) judul pekerjaan, (2) faktor-faktor ketrampilan, seperti (a) pendidikan, (b) ketrampilan, (c) pengalaman lain atau pengalaman kerja, (3) faktor-faktor upaya, seperti tuntutan fisik maupun mental, dan (4) kondisi kerja.

Berdasarkan hasil analisis di atas dihitung jumlah personil yang layak untuk mengemban tugas unit kerja. Jika ternyata jumlah pegawai yang tersedia masih belum memadai, maka disusunlah jumlah pegawai yang dibutuhkan dan kriteria personil yang akan dipilih mengisi pos/jabatan yang kosong tersebut. Pada tahapan ini banyak faktor yang perlu mendapat pertimbangan, antara lain (a) pengalaman, (b) umur, dan (c) jenis kelamin. Kemudian terakhir adalah menyeleksi kandidat

yang paling potensial sehingga pos/jabatan tersebut diisi oleh kandidat yang paling potensial. Kata "menyeleksi" pada kalimat di atas, meherangkan bahwa kandidat yang akan dipilih lebih dari satu sehingga personil yang terpilih untuk mengisi jabatan tersebut adalah yang terbaik.

Menurut Nainggolan (1982; 15) pembinaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan mengatur cara – cara : (a) formasi, (b) pengadaan, (c) pengujian kesehatan, (d) penggajian, (e) kepangkatan, (f) jabatan, (g) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, (h) Daftar Urut Kepangkatan, (l) Cuti, (j) Perawatan, (k) Pendidikan dan Latihan, (l) penghargaan, (m) Peraturan disiplin, dan (n) pemberhentian dan pensiunan.

Formasi terkait dengan analisis pekerjaan pada satu unit kerja sehingga dapat diketahui berapa jumlah pegawai yang ideal. Ada empat hal yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan analisis pekerjaan ini yakni :

- a. Dasar penyusunan formasi.
- b. Sistem penyusunan formasi.
- c. Analisis kebutuhan PNS dan
- d. Anggaran Belanja Negara yang tersedia.

Pengadaan terkait dengan proses rekrutmen, pengujian kesehatan merupakan usaha seleksi pegawai yang sehat, penggajian merupakan usaha untuk memotivasi pegawai, kepangkatan dan jabatan

terkait dengan penyusunan jenjang karir bagi pegawai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, Daftar Urut Kepangkatan, Cuti, Perawatan, merupakan usaha untuk menjaga kinerja pegawai. Pendidikan dan latihan, penghargaan, Peraturan disiplin, merupakan usaha pengembangan penuh pegawai sehingga, kemampuannya dapat dioptimalkan. Pemberhentian dan pensiunan terkait dengan masa-masa akhir pengabdian seorang pegawai.

Menurut Nainggolan (1982; 48) : "Khusus dalam penerimaan pegawai, kemampuan kognitif dan motorik ini disaring dengan mengadakan uji kesehatan yang merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi pegawai". Sejalan dengan itu, ditetapkan bahwa uji kesehatan ini diberlakukan pada Pegawai Negeri Sipil yang :

- a. Menurut pejabat yang berwenang tidak dapat melanjutkan pekerjaannya karena kesehatannya.
- b. Oleh pejabat yang berwenang dianggap memperlihatkan tanda – tanda suatu penyakit atau kelainan yang dapat membahayakan dirinya sendiri dan atau lingkungan kerjanya.
- c. Setelah berakhirnya cuti sakit menurut peraturan yang berlaku belum mampu bekerja kembali.
- d. Akan melaksanakan tugas tertentu di luar negeri.
- e. Akan mengikuti pendidikan dan latihan tertentu.
- f. Akan diangkat dalam jabatan tertentu."

Semua persyaratan ini di buat dalam rangka menjaring pegawai yang memiliki kemampuan mental (kognitif) dan ketrampilan fisik (motorik) sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap lembaga tempatnya bekerja. Berbeda halnya dengan pendapat di atas, Sehermerhorn, Hunt, dan Osbone (1994; 176) mengatakan penempatan personil ini hendaklah didasarkan atas minat yang dimiliki personil tersebut. Para pakar ini berkeyakinan bahwa kesesuaian minat

personil dengan bidang tugas yang didapatkannya akan mampu menggiring personil tersebut untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya sehingga mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Pernyataan pakar tersebut cukup realistis. Sebab bagaimanapun tidak semua orang berminat jadi pemimpin sehingga jika dia dipaksakan menduduki posisi ini, maka tidak mustahil akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya. Hal ini dikarenakan individu ini tidak tertarik melakukan tugas-tugasnya sehingga cenderung meninggalkan tugas-tugas tersebut.

Mescon, Albert, dan Khedouri mengatakan bahwa dalam kasus internal staffing, pemilihan personil dari dalam organisasi itu sendiri.

"Penempatan personil yang efektif haruslah berpedoman pada jenjang karir personil yang bersangkutan. Hal ini, untuk (a) menjaga kinerja personil yang terpilih agar tetap baik, (b) menghilangkan persepsi negatif bahwa jabatan tersebut merupakan pos / jabatan "buangan", (c) menjaga rasa keadilan bagi para personil, (d) mendapatkan personil yang lebih familier dengan tugas – tugas yang ada pada unit kerja tersebut (Mescon, Albert dan Khedouri, Management, 1988; 321)."

Usaha untuk mendapatkan personil yang lebih familier ini dilakukan dengan adanya Daftar Urut Kepangkatan (DUK). Tujuan Daftar Urut Kepangkatan adalah agar pegawai yang senior mendapat prioritas pertimbangan untuk mengisi formasi yang tersedia. Hal ini tercermin dalam undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang mengatakan "Apabila ada lowongan maka Pegawai Negeri Sipil yang menduduki Daftar Urut Kepangkatan yang lebih tinggi, wajib dipertimbangkan lebih dulu untuk mengisi lowongan tersebut.

Tetapi apabila ia tidak mungkin diangkat untuk mengisi lowongan itu karena tidak memenuhi syarat-syarat lainnya, seperti syarat-syarat kecakapan, kepemimpinan, pengalaman dan lain-lain, maka haruslah diberitahukan kepadanya, sehingga ia dapat berusaha untuk mengisi kekurangannya itu untuk masa mendatang".

Efektivitas Penempatan Pegawai :

Efektivitas berarti *achievement of goals* atau pencapaian tujuan. Jika tujuan dapat dicapai dengan baik, maka pekerjaan tersebut dapat di klasifikasikan sebagai suatu yang efektif.

3. MOTIVASI BERPRESTASI.

Ketangguhan suatu organisasi baik itu pemerintah, bisnis maupun masyarakat dapat ditelusuri yang bermuara pada kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi yang benar dan menarik dalam keikutsertaan pegawai dan karyawan dalam pengambilan keputusan. Secara umum dapat dikatakan bahwa keterlibatan seseorang atau manusia dalam organisasi adalah karena adanya kebutuhan dan tujuan.

Abraham H. Maslow dalam bukunya *Motivation and Personality* (Wahjosumidjo, 1992 ; 119) menggolongkan kebutuhan manusia menjadi 5 (lima) tingkat kebutuhan (*five hierarchy of needs*) :

- a. Kebutuhan fisik (*physiological needs*) yaitu kebutuhan sehari-hari yang diperlukan oleh manusia seperti makan, minum, berpakaian, berkeluarga dan sebagainya.
- b. *Safety Needs*, kebutuhan keamanan, perlindungan dari ancaman yang membahayakan.

- c. *Social Needs*, kebutuhan bermasyarakat, dimana manusia sebagai makhluk sosial yang ingin diterima oleh orang lain, keinginan dihargai/dihormati dsb.
- d. *Esteen Needs*, kebutuhan memperoleh penghargaan.
- e. *Self Actualization*, kebutuhan mengembangkan potensi bakatnya, kapasitas kerja dan kemampuannya.

Salah satu dari sekian banyak teori motivasi yang telah dibahas oleh para pakar adalah motivasi berprestasi yang digagas oleh McClelland (1976; 3). Teori ini menjelaskan bagaimana orang berpikir tentang apa yang terjadi pada dirinya dalam menghadapi kenyataan akibat tindakan yang dilakukan. Teori ini berorientasi pada mencari jawaban tentang mengapa ada perbedaan cara orang mencapai prestasi. Beberapa psikolog memberikan alasan bahwa pada setiap individu memiliki dorongan atau kebutuhan untuk berprestasi secara berbeda-beda. Robbins (1997; 321) mengatakan motivasi berprestasi merupakan hasrat untuk mengatasi hambatan, menggunakan kekuatan dalam diri, dan berusaha keras mengerjakan suatu yang sulit sebaik dan secepat mungkin.

Menurut teori David McClelland (Robbins, 1976 ; 312).dikatakan kekuasaan (*Power*), afiliasi (*affiliation*) dan prestasi (*achievement*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland melukiskan motivasi sebagai berikut :

1. (n/PWR) – *need for power*.
2. (n/AFT) – *need for affiliation*.
3. (n/ACH) – *need for achievement*.

Masing-masing kebutuhan mempengaruhi pribadi seseorang, sehingga orang-orang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi akan berbeda dengan orang yang memiliki motivasi afiliasi tinggi, dan juga terhadap orang yang memiliki (nACH) tinggi merupakan motivasi prestasinya tinggi. Masing-masing dapat dibedakan sebagai berikut :

1. (n/PWR).

Orang yang mempunyai motivasi kekuasaan (*power*) yang tinggi.

Ada dua macam kekuasaan :

a. Kekuasaan menurut selera tertentu, yaitu :

- Membesar-besarkan diri,
- Meremehkan para pengikut,
- memperlakukan bawahan sebagai point atau sebagai bidak,
- bersifat mengancam.

b. Kekuasaan yang disosialisasikan

- Dipakai demi kepentingan pengikut,
- Merumuskan tujuan yang menguntungkan kelompok,
- Mengilhami mereka untuk menyelesaikan soal-soal kecil demi kebaikan,
- Berkonsultasi dengan bawahan dan mencari cara yang paling baik untuk mencapai sasaran dan evaluasi,
- Bersifat bekerja sebagai katalisator.

c. Secara individual mempunyai ciri-ciri.

- mampu berbicara lancar,

- tegas dan lancar berbicara, keras kepala, dan penuh tuntutan,
- senang mengajar dan berbicara di depan publik.

2. (n/AFT).

Orang yang mempunyai motivasi kerja sama (afiliasi) yang tinggi.

Secara umum mempunyai ciri-ciri :

- bersifat sosial, suka berinteraksi, dan bersama dengan individu-individu,
- bersikap merasa ikut memiliki atau bergabung dalam kelompok,
- karena didorong keinginan untuk bersahabat maka mereka menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas,
- cenderung berkumpul dan mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang harus mereka percaya,
- secara pribadi selalu bersedia untuk berkonsultasi dan suka menolong orang lain yang dalam kesukaran dan lebih menyenangi saling adanya hubungan persahabatan.

3. (n/ACH).

Orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi. Secara umum mereka memiliki ciri-ciri :

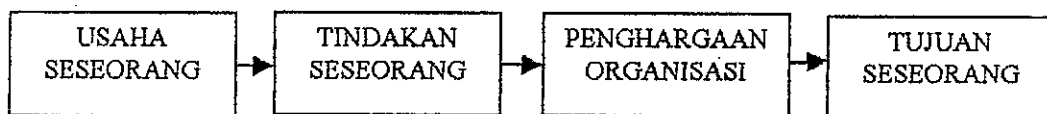
- Mereka menjadi bersemangat sekali apabila unggul.

- Menentukan tujuan secara realistik dan mengambil resiko yang diperhitungkan mereka tidak percaya pada nasib baik.
- Mereka mau bertanggung jawab sendiri mengenai hasilnya.
- Mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang, dan menunjukkan perilaku yang lebih berinisiatif daripada kebanyakan orang.
- Mereka menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka.
- Mereka bekerja tidak terutama untuk mendapatkan uang atau kekuasaan.
- Motivasi yang perlu bagi mereka :
 - 1). Memberikan pekerjaan yang membuat mereka puas,
 - 2). Memberikan mereka otonomi, umpan balik terhadap sukses dan kegagalan,
 - 3). Berikan mereka peluang untuk tumbuh,
 - 4). Berikan mereka tantangan.
- Mereka dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi, dan diperlukan dalam organisasi. Tetapi perlu diimbangi dengan motif (n/AFF dan n/PWR)

Teori Pengharapan/Expectancy Theory (Robbins, Stephen, P, 1976 ; 313).

Teori ini dikembangkan oleh Victor Vroom, dan merupakan teori motivasi yang terbaru. Menurut teori ini, bahwa keinginan seseorang untuk menghasilkan (berproduksi) sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsinya atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Vroom, produktivitas (hasil yang dicapai) merupakan alat pemuasan bagi seseorang. Produktivitas adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu, bila ingin memotivasi seseorang, kepadanya perlu diberikan pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan usaha dan tindakan, antara tindakan dan hasil, dan akhirnya antara hasil dan kepuasan karena tercapainya tujuan pribadi. Apabila digambarkan, maka teori Vroom sebagai berikut :



Apabila seseorang berusaha dan bekerja dengan baik, maka hasil organisasi akan meningkat. Ini berarti, di samping tujuan organisasi tercapai, tujuan pribadi seseorang juga tercapai.

Motivasi Berprestasi

Motivasi adalah suatu usaha secara sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

4. GAYA KEPEMIMPINAN.

Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan itu sendiri. Menurut Tanmenbrum, Weschler dan Massarik (dalam bukunya Gary A Yukl, 1998.2). Kepemimpinan adalah "pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu". Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Ermaya (1999.11) "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah memahami definisi tentang kepemimpinan untuk lebih jelasnya disajikan pengertian gaya kepemimpinan.

Menurut Miftah Thoha (1999 ; 22) pengertian Gaya Kepemimpinan adalah "suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain".

Paul Hersey dan Kerneth H. Blanchard (Wahjosumidjo, 1992. ; 9) mengatakan bahwa "Gaya Kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) karyawan".

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

Dalam penelitian teori gaya kepemimpinan penulis menggunakan teori kepemimpinan kontinum hasil pemikiran Robert Tannenboum dan Warren H. Schmidt serta teori kepemimpinan situasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

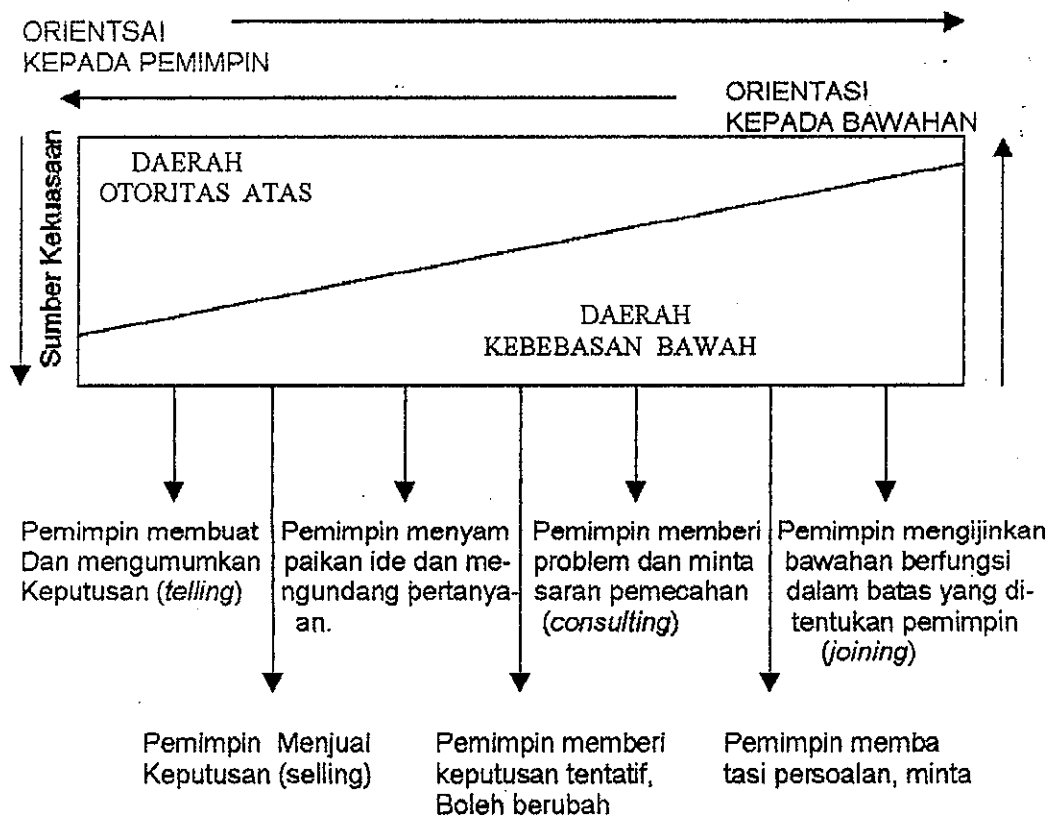
Menurut teori kontinum (Wahjosumidjo, 1992 : 64) ada tujuh tingkatan hubungan kepemimpinan dengan bawahan :

1. Pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan (*telling*).
2. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan (*selling*).
3. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan tentatif, dan keputusan masih dapat diubah.
5. Pemimpin memberikan problem dan minta saran pemecahaannya kepada bawahan (*consulting*).

6. Pemimpin menentukan batasan-batasan dan minta kelompok untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan (*joining*).

Jadi berdasarkan teori kontinum perilaku pemimpin pada dasarnya bertitik tolak dari semua pandangan dasar yaitu kerorientasi kepada pemimpin dan berorientasi kepada bawahan.

Adapun gambaran teori kontinum (Wahjosumidjo 1994 ; 65) adalah sebagai berikut :



Dari gambaran tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Makin bergeser ke kanan, makin meluas kebebasan bawahan, sehingga makin nyata bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dan sebaliknya makin sempit otoritas pemimpin. Jadi perilaku pemimpin berorientasi kepada bawahan atau disebut kepemimpinan yang bergaya demokratis.
2. Makin bergeser ke kiri, makin meluas otoritas pemimpin. Sehingga makin sempit atau makin dibatasi kebebasan bawahan di dalam keterlibatan pengambilan keputusan. Jadi, perilaku pemimpin berorientasi kepada pemimpin atau dapat disebut pula kepemimpinan yang bergaya otoriter.

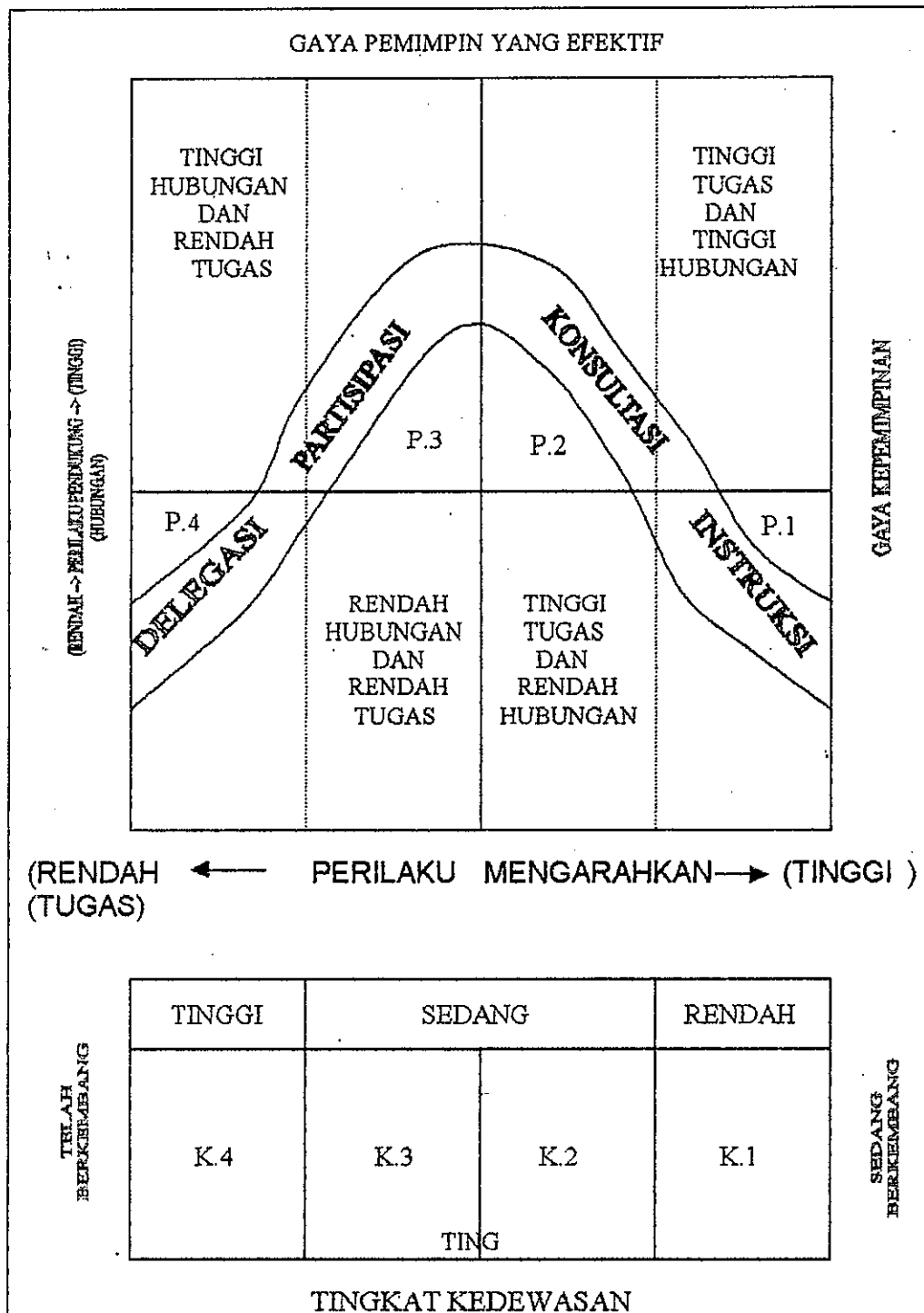
Kemudian teori kepemimpinan situasi (Wahjosumidjo, 1992 ; 117) oleh Hersey dan Blanchard dikatakan bahwa :

- a. Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendidik yang baik.
- b. - Seorang pemimpin harus bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

Tingkat kedewasaan bawahan berbeda-beda satu dengan yang lain. Sangat bergantung pada tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinan situasional menekankan kepada terwujudnya kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat perkembangan tugas yang relevan dari para bawahan.

Dengan demikian dalam kerangka kepemimpinan situasional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (Wahjosumidjo, 1992 ; 105).

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL



Berdasarkan teori Kepemimpinan situasional semua variabel situasi, waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, teman sejawat, bawahan adalah sangat penting yaitu tingkah laku pemimpin dalam hubungannya dengan para bawahan, gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari suatu situasi ke situasi lain.

Ada pemimpin yang cenderung mengarahkan (direktif), selalu memberi petunjuk kepada bawahan, dan ada pula pemimpin yang cenderung memberikan dukungan (supportif). Dan dalam situasi lain mungkin merupakan kombinasi antara kecenderungan memberikan pengarahan dan memberikan dukungan. Berbagai kecenderungan tersebut dapat digambarkan melalui gambar berikut (Wahjosumidjo 1992,100):

Tinggi dukungan Dan rendah penga- Rahan. P - 3	Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan P - 2
Rendah dukungan dan Dan rendah pengarahan P - 4	Tinggi pengarahan dan rendah dukung- an P - 1

Rendah – Perilaku mengarahkan – Tinggi
(Direktif)

Pada Gambar di atas dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

P.1 – Seorang pemimpin memberikan direktif tinggi dan suportif rendah.

- Pemimpin memberi perintah-perintah yang harus dikerjakan oleh bawahan dengan memberikan pengawasan ketat.

P.2.- Adalah tipe seorang pemimpin yang memberikan direktif dan suportif tinggi.

- Pemimpin memberikan penjelasan tentang keputusan-keputusan yang akan diambil dan memperhatikan saran-saran yang diberikan oleh bawahan, tetapi tetap memberikan direktif yang berupa penyelesaian tugas-tugas bawahan.

P.3.- Tipe kepemimpinan yang memiliki ciri suportif yang tinggi, tetapi direktif rendah.

- Pemimpin mengambil keputusan bersama dengan bawahan dan membantu usaha bawahan dalam mencapai penyelesaian.

P.4.- Seorang tipe pemimpin yang memberikan direktif dan suportif rendah.

- Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban kepada bawahan.

Gaya Kepemimpinan

Adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Hubungan Antara Variabel Efektivitas Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai (X_1 dengan Y).

Sebagaimana telah diuraikan diatas, maka Handoko (1995 , 234) berpendapat bahwa untuk mendapatkan efektivitas penempatan pegawai diperlukan yaitu : " (1) Perencanaan Sumber Daya Manusia, (2) Penarikan, (3) Seleksi, (4) Pengenalan dan orientasi, (5) Latihan dan pengembangan, (6) Penilaian Prestasi Kerja, (7) Pemberian balas jasa dan penghargaan dan (8) Perencanaan dan pengembangan karier ". Sedangkan Kinerja Pegawai menurut Flippo (1984) dikatakan bahwa seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada : " Kerja sama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif ". Dengan melihat pernyataan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat indikator-indikator yang saling berhubungan. Dan di dalam penelitian ini ingin dibuktikan sejauh mana hubungan antara variabel tersebut dan seberapa besar kontribusi yang diberikan X_1 terhadap Y. Oleh karena itu apabila Kantor Sekretariat Kabupaten Kudus berupaya untuk meningkatkan Kinerja Pegawai maka salah satu faktor yang perlu diperhatikan yaitu efektivitas penempatan para pegawainya.

Hal ini dikarenakan bahwa penempatan itu sendiri berfungsi menempatkan seseorang sesuai dengan keahlian, pendidikan dan kemampuan yang dimiliki.

Pada Hakekatnya penilaian terhadap seseorang atau individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja optimal

menurut Robbins (1996) mencakup beberapa hal antara lain : " Kerja sama, kemampuan teknis, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, disiplin, semangat dan lain-lain ".

Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus adalah organisasi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan pelayanan kepada masyarakat, kepuasan pelayanan harus diutamakan oleh karena itu para pejabatnya haruslah memiliki syarat-syarat kecakapan, kualifikasi keahlian, kepemimpinan dan pengalaman.

Hubungan antara Variabel Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Pegawai (X_2 dengan Y).

Motivasi berprestasi menurut Teori David Mc Clelland (Robins Stephen P. 1976, 312) yaitu orang yang memiliki ciri-ciri antara lain : "Bersemangat bila unggul, realistik, berani mengambil resiko, bertanggung jawab terhadap hasil, memilih tugas yang menantang, lebih berinisiatif dan menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi mereka". Hubungannya dengan kinerja pegawai yaitu bahwa kinerja yang tinggi menurut FLIPPO (1984) tergantung antara lain pada : "Kerjasama, kepribadian, kepemimpinan, kepandaian, pengetahuan pekerjaan, ketangguhan dan inisiatif ".

Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan cenderung bekerja dengan baik dan memiliki semangat pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan. Dengan demikian mendorong pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh mencapai standar pekerjaan atau target yang telah ditetapkan. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

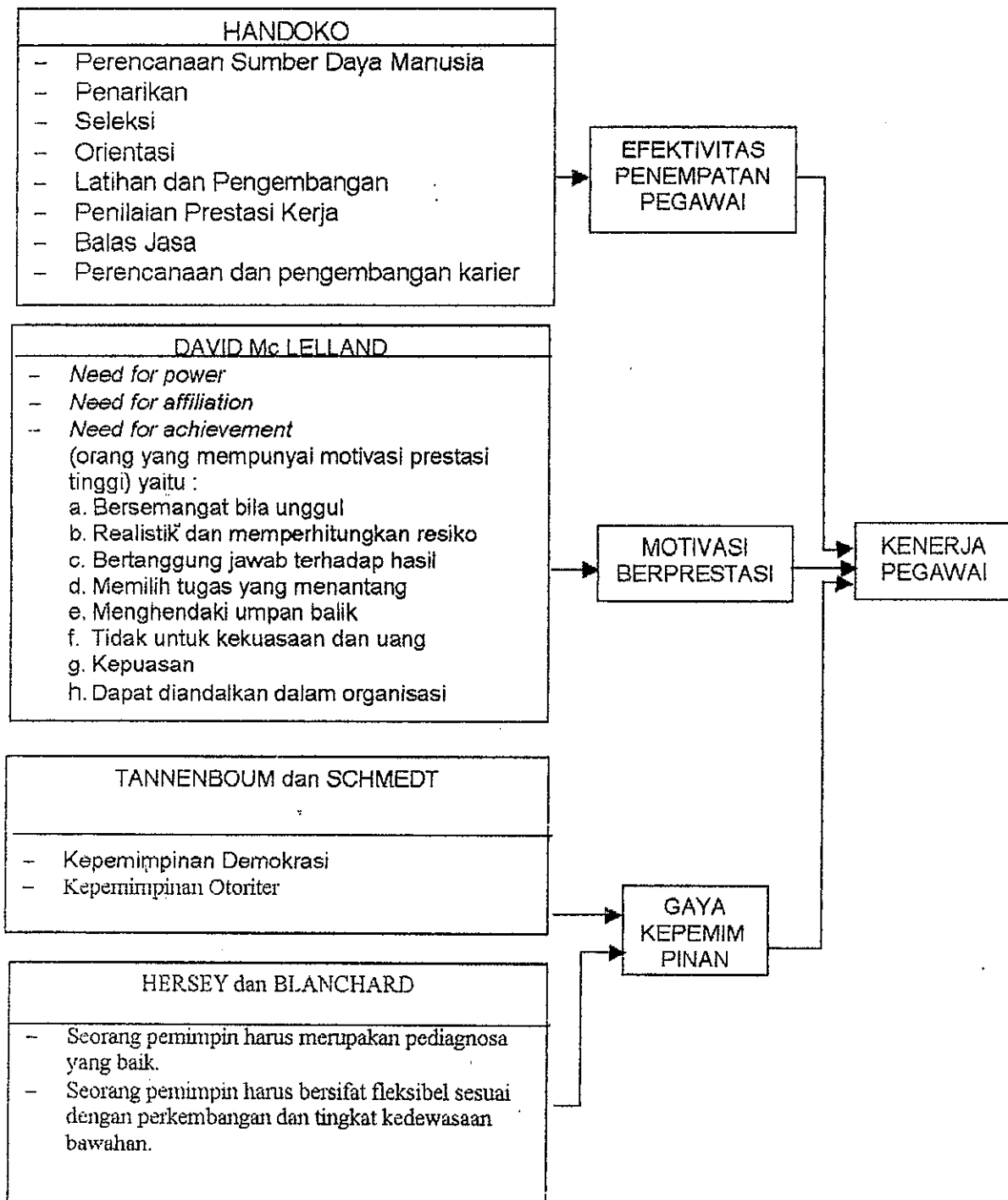
Hal ini mencerminkan tinggi rendahnya tingkat kinerja yang dimiliki para pegawai. Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan Kinerja Pegawai. Khususnya dalam penelitian ini ingin diketahui seberapa besar kontribusi yang diberikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Kabupaten Kudus.

Hubungan Antara Variabel Efektivitas Penempatan Pegawai, Motivasi berprestasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai (X_1 , X_2 , X_3 dengan Y).

Hubungan antara variabel X_1 , X_2 , X_3 dengan Y atau variabel efektivitas, motivasi, kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai akan jelas dapat dilihat di dalam kegiatan manajemen organisasi Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus. Apabila efektivitas diartikan sebagai upaya untuk mencapai hasil atau tujuan dengan baik maka diperlukan personil atau pegawai yang baik pula. Sedangkan Motivasi adalah dorongan dari dalam yang muncul terhadap diri seseorang atau pegawai sehingga seseorang atau pegawai tersebut ingin bekerja dengan sebaik-baiknya. Adapun Kepemimpinan memiliki posisi strategis karena perannya terhadap bawahan dapat membawa organisasi maju mencapai tujuan yang diinginkan. Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus atau organisasi yang mempunyai peran pelayanan publik untuk itu diperlukan orang atau pemimpin yang memiliki visi dan misi serta mampu mengarahkan sumber daya manusia atau meningkatkan Kinerja Pegawai.

Gambar 01

Skema Teori yang mendasari Penelitian



B. HIPOTESIS

Hipotesis adalah merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus perlu dibuktikan melalui uji secara empiris. Dalam hal penelitian ini telah disiapkan hipotesis sebagai berikut :

1. Model Verbal

– Minor

- a. Ada pengaruh efektivitas penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai, jika efektivitas penempatan pegawai semakin tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.
- b. Ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai jika motivasi berprestasi semakin tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.
- c. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat kinerja pegawai jika semakin tepat gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

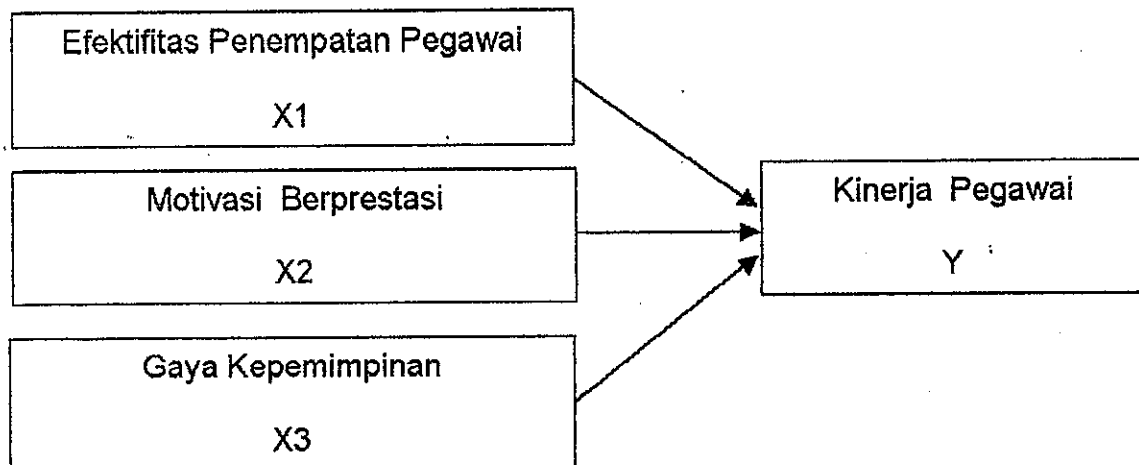
– Mayor

Ada pengaruh efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kinerja pegawai, jika semakin tinggi tingkat efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan semakin tepat Gaya Kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

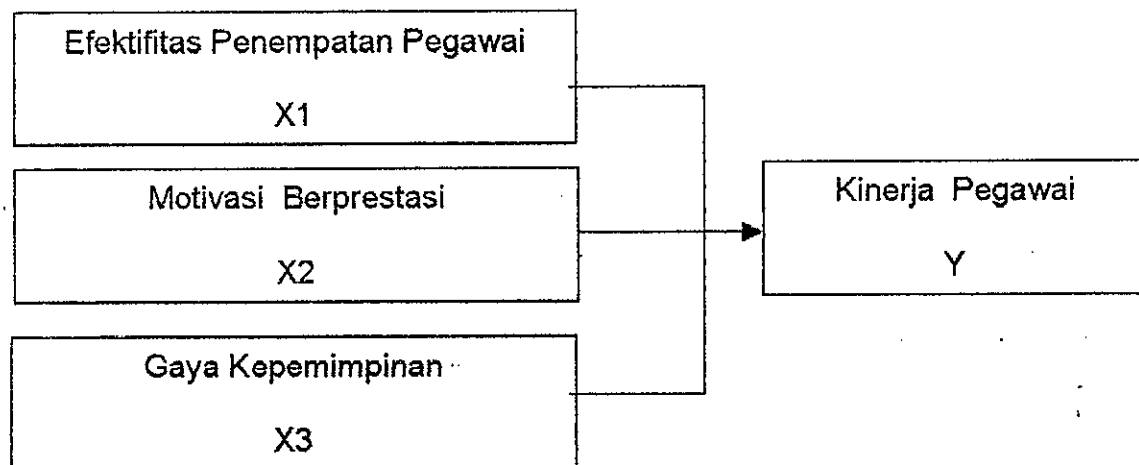
2. Model Geometris

Gambar 02
Model Hipotesis Geometris

– Minor



– Mayor



RINGKASAN

Berdasarkan data sekunder dan pengamatan dilapangan terdapat penurunan kinerja yang disebabkan kurang tepatnya penempatan pegawai pada suatu unit kerja dan gaya kepemimpinan yang kurang tepat serta menurunnya motivasi untuk berprestasi, dengan adanya fenomena tersebut penulis berusaha mengimplementasikan teori dan konsep beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari para ahli antara lain Handoko, David Mc Clelland, Tannenboum dan Schmidt, Hersey dan Blanchard.

Langkah berikutnya penulis mengadopsi dari pendapat ahli di atas untuk menjelaskan beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan. Selanjutnya menyusun indikator-indikatornya dan menjabarkan kedalam kuesioner sebagai alat pengukur pada penelian.

Setelah penelitian dianalisa dengan rumus rank kendall, konkordasi kendall dapat disimpulkan dari hubungan antara variabel diatas adalah sebagai berikut :

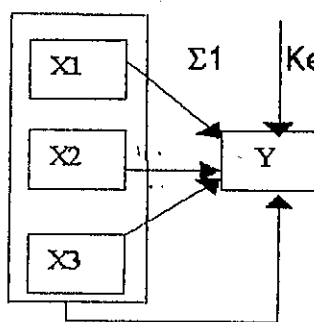
- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.
- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai.
- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Efektivitas Penempatan Personil, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan baik secara sendiri - sendiri maupun bersama-sama berhubungan dengan Kinerja Pegawai pada Setwilda Kabupaten Kudus. Sesuai dengan hakikat permasalahannya, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitik melalui pendekatan survei berbentuk korelasional. Dalam kaitan ini penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Disain hubungan penelitian dapat dilihat pada Gambar dibawah ini



Keterangan : X1 : Efektivitas Penempatan Pegawai

X2 : Motivasi Berprestasi

X3 : Gaya Kepemimpinan

Y : Kinerja Pegawai

Σ1 : Faktor – faktor lain yang tidak diteliti

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian ini mencakup kajian 4 (empat) variabel. Untuk lebih memperjelas faktor–faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ruang lingkup penelitian ini menyangkut kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Kabupaten Kudus yang berkaitan dengan efektivitas penempatan

pegawai, motivasi berprestasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai di Sekretariat Kabupaten Kudus.

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan Lokasi Penelitian di maksudkan untuk membatasi ruang lingkup penelitian dan juga membatasi fenomena yang dikaji yaitu Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Kudus.

Penulis mengambil lokasi Kabupaten Kudus, karena di samping tinggal di wilayah Kabupaten Kudus, juga sebagai aparat pada Kantor Sekretariat Kabupaten Kudus, sehingga dari segi, waktu, jarak, biaya dan data lebih menguntungkan.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi variabel

Di dalam kajian penelitian ini Penulis menerapkan 3 (tiga) variabel bebas yaitu:

(X1) Efektivitas Penempatan Pegawai

(X2) Motivasi Berprestasi

(X3) Gaya Kepemimpinan

Variabel terikat yaitu :

(Y) Kinerja Pegawai

2. Definisi Konseptual

Menurut Moh Nasir (1999 : 152) definisi konsepsional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain.

Adapun definisi Konseptual variabel-variabel penelitian ini adalah :

a. Efektivitas Penempatan Pegawai

Efektivitas berarti *achievement of goals* atau pencapaian tujuan. Jika tujuan dapat dicapai dengan baik, maka pekerjaan tersebut dapat di klasifikasikan sebagai suatu yang efektif.

b. Motivasi Berprestasi

Motivasi adalah suatu usaha secara sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

c. Gaya Kepemimpinan

Adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

d. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan di evaluasi oleh orang-orang tertentu.

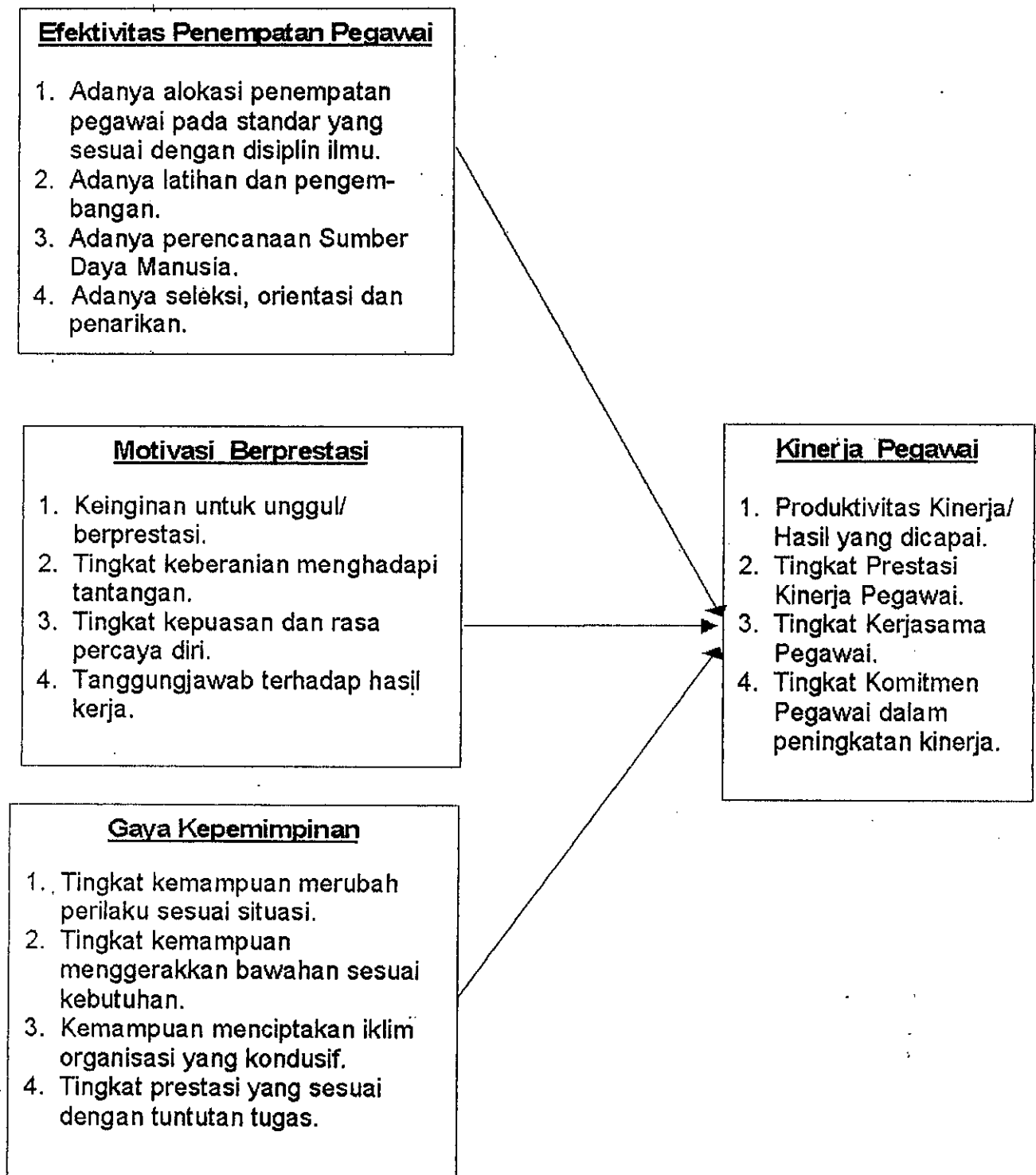
Kinerja Pegawai adalah gambaran prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya.

3. Definisi Operasional.

a. Indikator Kinerja :

1. Produktivitas Kinerja/Hasil yang dicapai.
 2. Tingkat Prestasi Kinerja Pegawai.
 3. Tingkat Kerjasama Pegawai.
 4. Tingkat Komitmen Pegawai dalam peningkatan kinerja.
- b. Indikator Efektivitas Penempatan Pegawai :
1. Adanya alokasi penempatan pegawai pada standart yang sesuai dengan disiplin ilmu.
 2. Adanya latihan dan pengembangan.
 3. Adanya perencanaan Sumber Daya Manusia.
 4. Adanya seleksi, orientasi dan penarikan.
- c. Indikator Motivasi Berprestasi
1. Keinginan untuk unggul/berprestasi.
 2. Tingkat keberanian menghadapi tantangan.
 3. Tingkat kepuasan dan rasa percaya diri.
 4. Tanggung jawab terhadap hasil kerja.
- d. Indikator Gaya Kepemimpinan :
1. Tingkat kemampuan merubah perilaku sesuai situasi.
 2. Tingkat kemampuan menggerakkan bawahan sesuai dengan kebutuhan.
 3. Kemampuan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.
 4. Tingkat prestasi yang sesuai dengan tuntutan tugas.

Gambar 03
Bagan Indikator Variabel Penelitian



E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dapat di golongan menjadi 2 (dua) jenis yaitu sebagai berikut :

- a. Data Kuantitatif, yaitu data-data yang berupa angka-angka, skala-skala tabel, formula dan sebagainya dengan menggunakan matematika.
- b. Data Kualitatif, yaitu data-data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data

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

a. Sumber Data Primer.

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh pegawai Kantor Sekretariat Kabupaten Kudus.

b. Sumber Data Skunder.

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

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Alat atau instrumen penelitian ini adalah berupa angket. Angket (Kuesioner) ini disusun dengan skala interval dan seluruhnya disusun oleh peneliti. Instrumen Kinerja Pegawai disusun dalam bentuk pernyataan dengan empat alternatif jawaban. Angket Efektivitas Penempatan Pegawai disusun dalam

bentuk kuesioner dengan pernyataan yang dilengkapi empat alternatif jawaban. Angket pengukuran Motivasi Berprestasi disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala pengukuran ordinat yaitu dengan memberikan nilai atau skor dari setiap uraian pertanyaan yang diukur dengan penilaian yang paling rendah sampai pada penilaian yang paling tinggi, dengan penilaian sebagai berikut :

1. Katagori jawaban yang mendukung skor : 4
2. Katagori jawaban yang cukup mendukung skor : 3
3. Katagori jawaban yang kurang mendukung skor : 2
4. Katagori jawaban yang tak mendukung skor : 1

Skala Likert.

Untuk menjamin kualitas instrumen tersebut maka sebelum digunakan terlebih dahulu diuji tingkat validitasnya. Pengujian tingkat validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *face validity*. Teknik ini dilakukan dengan meminta saran dan pertimbangan dari mereka yang telah dianggap ahli. Pertimbangan dan saran yang mereka berikan akan dijadikan sebagai bahan masukan guna menyempurnakan instrumen yang telah dibuat. Sesuai dengan konsep ini, maka para ahli yang diminta dalam menentukan validitas instrumen ini adalah pembimbing thesis ini.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Drs. Sugiyono 2001 : 57).

Populasi target penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, dengan pupolasi terjangkaunya adalah mereka yang berstatus Pegawai Negeri dan memiliki tingkat pendidikan dari Sekolah Dasar sampai dengan Sarjana.

Berdasarkan data terakhir bulan Juli 2001 jumlah pegawai keseluruhan tercatat 347 orang.

Sedangkan sampel menurut Dr. Sugiyono (2001 : 58) adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Anton Dayan (1996 : 65) sampel adalah merupakan bagian dan populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini Penulis menggunakan Proportional Stratified Random Sampling. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Dalam menghitung besarannya sampel terdapat banyak pedoman dari beberapa peneliti yang menyatakan besarnya sampel tidak bleh dari 10% dan menurut Masri Sangarimbun (1981 : 105) bahwa besarnya sampel tersebut minimal 5% dari jumlah elemen unit dari pupolasi.

Pendapat Gay yang dikutip Husein Umar (Riset SDM dalam Organisasi, 1999 :108) menyatakan bahwa ukuran minimal sampel yang dapat diterima berdasarkan disain penelitian yaitu :

- Metode Deskriptif, minimal 10% populasi, untuk populasi relatif kecil minimal 20% populasi.
- Metode Deskriptif-Korelasional, minimal 30 subyek.

Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan 15 % dari jumlah populasi secara rinci dapat dilihat dalam tabel ini :

No	Pendidikan	Populasi	Jumlah sampel
1	Sarjana	102	15
2	Sarjana Muda	45	7
3	SLTA	123	17
4	SLTP	28	4
5	SD	49	7
	Jumlah	347	50

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Penyebaran Questionair sebagai instrumen penelitian terhadap responden/ sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan tertulis/ angket meliputi :

- a. Berpendidikan Sarjana = 15 Responden
- b. Berpendidikan Sarjana Muda = 7 Responden
- c. Berpendidikan SLTA = 17 Responden
- d. Berpendidikan SLTP = 4 Responden
- e. Berpendidikan SD = 7 Responden

2. Wawancara.

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

3. Observasi.

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh pimpinan organisasi pemerintah kelurahan.

4. Dokumentasi.

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

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Pengujian hipotesis pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel serta besarnya pengaruh antara variabel.

Koefisien Rank Kendall.

Dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X dengan variabel Y didasarkan pada ranking dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama.

Rumus korelasi Rank Kendall sebagai berikut :

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

Dimana :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y.

S = Jumlah skor – skor + dan – 1 untuk semua pasangan.

τ = Koefisien korelasi Rank Kendall antara variabel x dan y.

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi Rank Kendall menjadi :

$$t = \frac{s}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_x \frac{1}{2} N (N - 1) - T_y}}$$

Dimana :

$T_x = 1/2 (t - 1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x).

$T_y = 1/2 (t - 1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y).

Untuk menguji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z-test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

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

Z = nilai signifikansi

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 1 %, berarti sangat signifikan,, hipotesa diterima.

- b. Apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti signifikan, hipotesa diterima.
- c. Apabila $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

Koefisien Konkordasi Rank Kendall.

Untuk mengetahui hubungan X_1, X_2, X_3 dengan Y , karena Konkordasi Rank Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada Rank, maka rumusnya adalah sebagai berikut:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^3 (N^3 - N) - K \sum T}$$

Dimana :

W = Koefisien Konkordasi Rank Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = Banyaknya himpunan ranking perjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

$\sum$ = Jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \sum R_j \left[\frac{R_j}{\sum N} \right]^2$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

R_j = jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T : korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut :

T = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu.

T = faktor korelasi.

Σ = jumlah semua kelompok angka sama masing-masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus :

$$X^2 = k (N - 1) w$$

$$X^2 = \text{Test chi square}$$

W = koefisien konkordasi Rank Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika X^2 hitung $\geq X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- Jika X^2 hitung $< X^2$ tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruhnya variabel (X_1, X_2 , dan X_3) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, Y} = (T_{X_1, X_2, X_3, Y})^2 \times 100\%$$

KD = Koefisien determinasi

T = Koefisien Rank Kendall

BAB. IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. HASIL PENELITIAN.

Hasil penelitian akan disajikan karakteristik responden, kinerja pegawai, efektifitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan.

1. KARAKTERISTIK RESPONDEN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebesar 72% dan sisanya 28% perempuan. Hal ini wajar karena proporsi jumlah pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus adalah laki-laki, sehingga sebagian besar sampel yang diambil dalam penelitian ini terdapat perbedaan jumlah responden menurut jenis kelamin.

TABEL IV. 1
JENIS KELAMIN RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	36	72,0
2	Perempuan	14	28,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 2.

Berdasarkan kelompok umur maka diketahui bahwa sebesar 32% responden berumur 31 tahun sampai 37 tahun dan 45 tahun sampai 60 th, sebanyak 26% responden berumur 26 tahun dan hanya 10% responden berumur antara 24 tahun sampai 30 tahun. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Sekretariat tergolong muda (di bawah 45 tahun samapi 60 tahun).

TABEL IV. 2
KELOMPOK UMUM RESPONDEN

No	Tingkat Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1	24 tahun – 30 tahun	5	10,0
2	31 tahun – 37 tahun	16	32,0
3	38 tahun – 44 tahun	13	26,0
4	45 tahun – 60 tahun	16	32,0
	Total	50	100,0

Sember : Jawaban responden dari pertanyaan No. 3

Apabila dilihat dari komposisi pendidikan responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 17% mempunyai tingkat pendidikan sarjana dan SLTA, sebesar 7% berpendidikan SD, sebanyak 5% tingkat pendidikannya D3, dan 4% mempunyai pendidikan SLTP. Hal ini menunjukkan sumber daya pegawai di Sekretariat Kabupaten Kudus mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup baik.

TABEL IV. 3
TINGKAT PENDIDIKAN

No	Tingkat pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	S1	17	34,0
2	D3	5	10,0
3	SLTA	17	34,0
4	SLTP	4	8,0
5	SD	7	14,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 4

Menurut tingkat jabatan responden menunjukkan bahwa sebesar 96% adalah staf dan sebanyak 4% mempunyai jabatan sebagai Kasubag.

TABEL IV. 4
TINGKAT JABATAN RESPONDEN

No	Tingkat Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kasubag	2	4,0
2	Staf	48	96,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 5.

Hasil penelitian berdasarkan komposisi golongan menunjukkan bahwa sebesar 26% responden mempunyai golongan III/a. sebesar 22% bergolongan II/a, sebesar 20% bergolongan III/b, sebanyak 12% mempunyai golongan II/c, sebanyak 6% bergolongan III/c dan sisanya 2% mempunyai Golongan III/d dan I/d.

TABEL IV. 5
KOMPOSISI GOLONGAN RESPONDEN

No	Komposisi Golongan	Frekuensi	Persentase (%)
1	I/d	1	2,0
2	II/a	11	22,0
3	II/c	6	12,0
4	II/d	5	10,0
5	III/a	13	26,0
6	III/b	10	20,0
7	III/c	3	6,0
8	III/d	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 6

2. KINERJA PEGAWAI

Hasil penelitian berdasarkan kesesuaian pencapaian pekerjaan dengan rencana menunjukkan bahwa 70% responden menyatakan telah sesuai, sebanyak 26% cukup sesuai, dan sebesar 2 % responden menyatakan tidak sesuai dan sangat sesuai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sebagian besar pegawai dalam pencapaian pekerjaan telah sesuai dengan rencana, karena masing-masing bagian telah mempunyai tupoksi dan rencana kerja.

TABEL IV. 6
TINGKAT KESESUAIAN PERENCANAAN PEKERJAAN DENGAN RENCANA

No	Kesesuaian Pencapaian Pekerjaan dengan Rencana	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak sesuai	1	2,0
2	Cukup sesuai	13	26,0
3	Sesuai	35	70,0
4	Sangat Sesuai	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 1

Berdasarkan perbandingan hasil pekerjaan yang dicapai sekarang dengan tahun yang lalu, hasil penelitian menunjukkan bahwa 60% menyatakan lebih baik, sebanyak 38% menjelaskan lebih baik, sebanyak 38% menyatakan sama, dan hanya 2% menyatakan kurang baik.

TABEL IV. 7
PERBANDINGAN HASIL PEKERJAAN SEKARANG DENGAN TAHUN LALU.

No	Perbandingan Pekerjaan yang dicapai	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jelek	0	0,0
2	Kurang Baik	1	2,0
3	Sama	19	38,0
4	Lebih Baik	30	60,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 2

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 52% menyatakan jumlah pekerjaan sekarang lebih banyak bila dibandingkan dengan tahun yang lalu, sebesar 42% menyatakan sama, dan 6% menyatakan kurang. Hal ini menjelaskan bahwa setengah lebih pegawai menyatakan jumlah pekerjaan sekarang lebih banyak bila dibandingkan dengan tahun yang lalu.

TABEL IV. 8
PERBANDINGAN JUMLAH PEKERJAAN SEKARANG DENGAN TAHUN LALU.

No	Perbandingan jumlah pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang sekali	0	0
2	Kurang	3	6,0
3	Sama	21	42,0
4	Lebih Banyak	26	52,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 3.

Dalam hal usaha meningkatkan kualitas pelayanan hasil penelitian menunjukkan 82% responden menyatakan berusaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan sisanya 18% menyatakan sangat berusaha dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

TABEL IV. 9
TINGKAT USAHA PENINGKATAN KUALITAS PEKERJAAN

	Usaha Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Berusaha	0	0,0
2	Kurang berusaha	0	0,0
3	Berusaha	41	82,0
4	Sangat berusaha	9	18,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 4

Apabila dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 78% responden menyatakan mampu, dan sisanya sebanyak 22% menyatakan cukup mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan.

TABEL IV. 10
KEMAMPUAN PENYELESAIAN TUGAS YANG DIBEBANKAN.

No	Kemampuan Penyelesaian Tugas	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Mampu	0	0,0
2	Cukup Mampu	11	22,0
3	Mampu	39	78,0
4	Sangat Mampu	0	0,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 5

Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 64% menyatakan telah sesuai, sebesar 30% menyatakan cukup sesuai, dan 4% menyatakan sangat sesuai, dan hanya 2 % yang menyatakan tidak sesuai. Hal ini menjelaskan sebagian besar pegawai telah sesuai antara hasil pekerjaannya dengan standart yang ditetapkan organisasi.

TABEL IV. 11
KESESUAIAN HASIL PEKERJAAN DENGAN STANDART YANG
DITETAPKAN ORGANISASI.

No	Kesesuaian Hasil Dengan Standart	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	2,0
2	Cukup Sesuai	15	30,0
3	Sesuai	32	64,0
4	Sangat Sesuai	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 6.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 64% responden menyatakan cukup memuaskan berperasaan bangga dan puas hasil pekerjaan yang dapat dicapai, sebanyak 28% menyatakan memuaskan, 6% menyatakan tidak memuaskan, dan hanya sebesar 2 % responden yang menyatakan sangat memuaskan atas hasil pekerjaan yang dicapai.

TABEL IV. 12
PERASAAN BANGGA DAN PUAS ATAS HASIL PEKERJAAN YANG
DAPAT DICAPAI.

No	Perasaan Bangga dan Puas	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Memuaskan	3	6,0
2	Cukup Memuaskan	32	64,0
3	Memuaskan	14	28,0
4	Sangat Memuaskan	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 7.

Tingkat kesesuaian kualitas hasil kerja unit kerja dengan standard yang ditetapkan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa 72% menyatakan sesuai, sebanyak 24% menyatakan cukup sesuai, dan 2% lainnya menyatakan sangat sesuai dan tidak sesuai. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sesuai antara kualitas hasil kerja unit kerja dengan standard yang ditetapkan organisasi.

TABEL IV. 13
TINGKAT KESESUAIAN KUALITAS HASIL KERJA UNIT KERJA
DENGAN STANDARD YANG DITETAPKAN ORGANISASI

No	Kesesuaian Kualitas Hasil Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	1	2,0
2	Cukup Sesuai	12	24,0
3	Sesuai	36	72,0
4	Sangat Sesuai	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 8

Berdasarkan tingkat kepuasan kualitas hasil pekerjaan unit kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa 48% menyatakan sama-sama antara cukup memuaskan dan memuaskan, dan sebanyak 2% lainnya menyatakan sama-sama tidak memuaskan dan sangat memuaskan.

TABEL IV. 14
TINGKAT KEPUASAN KUALITAS HASIL PEKERJAAN UNIT KERJA.

No	Tingkat Kepuasan Kualitas Hasil Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Memuaskan	1	2,0
2	Cukup Memuaskan	24	48,0
3	Memuaskan	24	48,0
4	Sangat Memuaskan	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 9

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 58% responden menyatakan setuju bahwa visi dan misi dapat tercapai dengan komitmen tinggi para anggota, sebesar 28% menyatakan sangat setuju, dan 14% menyatakan ragu-ragu.

TABEL IV. 15
PERSETUJUAN BAHWA VISI DAN MISI DAPAT TERCAPAI DENGAN
KOMITMEN TINGGI PARA ANGGOTA.

No	Persetujuan Visi dan Misi Dapat Tercapai Dengan Komintmen Tinggi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	0	0
2	Ragu-ragu	7	14,0
3	Setuju	29	58,0
4	Sangat Setuju	14	28,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 10.

Komitmen dari anggota unit kerja sangat diperlukan dalam meningkatkan produktivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa 46% menyatakan cukup tinggi, 40% menyatakan komitmen tinggi dan lainnya 14% yang berkomitmen sangat tinggi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

TABEL IV. 16
KOMITMEN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA.

No	Komitmen untuk meningkatkan Produktivitas Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	0	0,0
2	Ragu-ragu	23	46,0
3	Setuju	20	40,0
4	Sangat Setuju	7	14,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 11

Komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja bagi anggota unit kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 62% responden menyatakan memiliki, sebesar 20% menyatakan cukup memiliki, 16 % menyatakan sangat memiliki dan hanya 2% menyatakan tidak memiliki.

TABEL IV. 17
KOMITMEN UNTUK MENYATAKAN PRESTASI KERJA.

No	Komitmen Peningkatan Prestasi Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Memiliki	1	2,0
2	Cukup Memiliki	10	20,0
3	Memiliki	31	62,0
4	Sangat Memiliki	8	16,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 12.

Hasil penelitian ganda tingkat kinerja pegawai menunjukkan bahwa responden yang mempunyai tingkat kinerja tinggi/cukup tinggi sebesar 70% dan yang mempunyai tingkat kinerja kurang tinggi/rendah sebesar 30%, secara rinci dapat dilihat pada tabel 18 di bawah ini :

TABEL IV. 18
TINGKAT KINERJA PEGAWAI.

No	Tingkat kinerja pegawai	Frekuensi	Persentase (%)
1	Rendah	9	18,0
2	Kurang Tinggi	6	12,0
3	Cukup Tinggi	18	36,0
4	Tinggi	17	34,0
	Total	50	100,0

3. EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEGAWAI

Kemampuan struktur organisasi mengakomodasi semua fungsi yang seharusnya dilakukan organisasi dalam rangka efektivitas penempatan pegawai, hasil penelitian menunjukkan 48% menyatakan mampu, sebanyak 34% menyatakan cukup mampu, 16% menyatakan tidak mampu, dan hanya 2% yang menyatakan sangat mampu.

TABEL IV. 19
KEMAMPUAN STRUKTUR ORGANISASI MENGAKOMODASI SEMUA
FUNGSI YANG SEHARUSNYA DILAKUKAN ORGANISASI

No	Kemampuan Struktur Organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Mampu	8	16,0
2	Cukup Mampu	17	34,0
3	Mampu	24	48,0
4	Sangat Mampu	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 13

Pengukuran efektifitas penempatan pegawai dengan kesesuaian tugas pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 48% responden menyatakan sesuai, 44% menyatakan cukup sesuai, dan sebanyak 4% menyatakan tidak sesuai dan sangat sesuai.

TABEL IV. 20
KESESUAIAN TUGAS PEKERJAAN.

No	Kesesuaian Tugas Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	2	4,0
2	Cukup Sesuai	22	44,0
3	Sesuai	24	48,0
4	Sangat Sesuai	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 14

Hasil penelitian terhadap jumlah pekerjaan yang bertambah selalu diikuti dengan penambahan personil menunjukkan bahwa sebanyak 58% responden menyatakan kadang-kadang, 22% menyatakan tidak pernah, sebanyak 18% menyatakan selalu, dan 2% menyatakan sangat selalu.

TABEL IV. 21
JUMLAH PEKERJAAN YANG BERTAMBAH SELALU DIKUTI DENGAN
PENAMBAHAN PERSONIL.

No	Pertambahan Pekerjaan Diikuti Penambahan Personil	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Pernah	11	22,0
2	Kadang-kadang	29	58,0
3	Selalu	9	18,0
4	Sangat Selalu	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 15.

Perbandingan kesibukan unit kerja responden dengan unit kerja yang lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 38% responden

menyatakan cukup sibuk, sebanyak 8% menyatakan sangat sibuk, dan hanya 4 % responden yang menyatakan tidak sibuk.

TABEL IV. 22
PERBANDINGAN KESIBUKAN UNIT KERJA RESPONDEN DENGAN
UNIT KERJA YANG LAIN.

No	Perbandingan Kesibukan Unit Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Sibuk	2	4,0
2	Cukup Sibuk	19	38,0
3	Sibuk	25	50,0
4	Sangat Sibuk	4	8,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 16.

Hasil penelitian terhadap persetujuan pernyataan unit kerja dengan sedikit kegiatan akan banyak waktu luang menunjukkan bahwa 46% menyatakan setuju, sebanyak 28% menyatakan tidak setuju, sebanyak 14% menyatakan sangat setuju, dan sebanyak 12% lainnya menyatakan ragu-ragu.

TABEL IV. 23
PERSETUJUAN PERNYATAAN UNIT KERJA DENGAN SEDIKIT
KEGIATAN AKAN BANYAK WAKTU LUANG

No	Persetujuan Pernyataan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	14	28,0
2	Ragu-ragu	6	12,0
3	Setuju	23	46,0
4	Sangat Setuju	7	14,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 17

Berdasarkan persetujuan akan adanya latihan dan pengembangan hasil penelitian menunjukkan bahwa 60% menyatakan setuju, 38% menyatakan sangat setuju, dan hanya 2% menyatakan kurang setuju.

TABEL IV. 24
PERSETUJUAN AKAN ADANYA LATIHAN PENGEMBANGAN.

No	Persetujuan Latihan dan Pengembangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	0	0,0
2	Kurang Setuju	1	2,0
3	Setuju	30	60,0
4	Sangat Setuju	19	38,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 18

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 64% responden menyatakan setuju pernyataan mutasi diperlukan untuk kepentingan dan kebutuhan organisasi, sebanyak 16% menyatakan sangat setuju, sebanyak 12% menyatakan kurang setuju, dan 8% responden menyatakan tidak setuju. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan setuju bahwa mutasi diperlukan dalam rangka untuk efektivitas penempatan pegawai.

TABEL IV. 25
PERSETUJUAN PENEMPATAN MUTASI DIPERLUKAN UNTUK
KEPENTINGAN DAN KEBUTUHAN ORGANISASI.

No	Mutasi Untuk Kepentingan Organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	4	8,0
2	Kurang Setuju	6	12,0
3	Setuju	32	64,0
4	Sangat Setuju	8	16,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 19.

Berdasarkan persetujuan adanya jenjang penyelesaian tugas diwakili oleh pejabat yang bersangkutan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 74% menyatakan setuju, sebesar 12% menyatakan sangat setuju, sebesar 8% menyatakan kurang setuju dan 6% menyatakan tidak setuju. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan setuju adanya jenjang penyelesaian tugas diwakili oleh pejabat yang bersangkutan

TABEL IV. 26
PERSETUJUAN ADANYA JENJANG PENYELESAIAN TUGAS DIWAKILI
OLEH PEJABAT YANG BERSANGKUTAN.

No	Jenjang Penyelesaian Tugas	Frekuensi	Persentase(%)
1	Tidak Setuju	3	6,0
2	Kurang Setuju	4	8,0
3	Setuju	37	74,0
4	Sangat Setuju	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 20

Hasil penelitian pada tingkat efektivitas penempatan pegawai menunjukkan bahwa responden yang mempunyai tingkat efektivitas penempatan dengan kategori efektif/cukup efektif sebesar 54% dan yang mempunyai kategori kurang efektif/tidak efektif sebesar 46% secara rinci dapat dilihat pada tabel 27 dibawah ini :

TABEL IV. 27
EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEGAWAI.

No	Kategori Efektivitas Penempatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Efektiv	8	16,0
2	Kurang Efektiv	15	30,0
3	Cukup Efektiv	19	38,0
4	Efektiv	8	16,0
	Total	50	100,0

4. MOTIVASI BERPRESTASI

Motivasi berprestasi diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, hal ini terlihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 42% responden menyatakan keinginan yang kuat, dan sebesar 20% menyatakan sangat kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, dan sisanya sebanyak 38% menyatakan keinginan yang cukup kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan.

TABEL IV. 28
KEINGINAN YANG KUAT UNTUK MELAKUKAN YANG TERBAIK
DALAM SETIAP PEKERJAAN SESUAI TUGAS PEKERJAAN.

No	Keinginan yang kuat	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Kuat	0	0,0
2	Cukup Kuat	19	38,0
3	Kuat	21	42,0
4	Sangat Kuat	10	20,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 21

Keinginan berprestasi dari pegawai juga dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sebesar 62% responden menyatakan penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal untuk penyelesaian pekerjaan, bahkan 10% menyatakan sangat optimal, cuma 6% yang menyatakan ragu-ragu dan 2% menyatakan tidak optimal.

TABEL IV. 29
PENGUNAAN KEMAMPUAN DAN KETRAMPILAN SECARA OPTIMAL
UNTUK PENYELESAIAN PEKERJAAN.

No	Kemampuan Optimal	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Optimal	1	2,0
2	Ragu-ragu	3	6,0
3	Optimal	41	82,0
4	Sangat Optimal	5	10,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 22

Berdasarkan pernyataan bahwa berbagai macam tantangan dalam pekerjaan justru meningkatkan gairah kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 74% menyatakan setuju, 12% menyatakan sangat setuju, hanya 8% menyatakan ragu-ragu dan 6% menyatakan tidak setuju.

TABEL IV. 30
PERNYATAAN TANTANGAN DALAM PENINGKATAN GAIRAH KERJA.

No	Tingkat pernyataan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	3	6,0
2	Ragu-ragu	4	8,0
3	Setuju	37	74,0
4	Sangat Setuju	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 23.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 52% responden menyatakan cukup puas terhadap hasil kerja atas target yang dibebankan, sebesar 36% menyatakan puas, hanya 4% yang menyatakan sangat puas, dan 8% menyatakan tidak puas.

TABEL IV. 31
KEPUASAN TERHADAP HASIL KERJA ATAS TARGET YANG
DIBEBANKAN

No	Tingkat Kepuasan Hasil Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Puas	4	8,0
2	Cukup Puas	26	52,0
3	Puas	18	36,0
4	Sangat Puas	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 24

Hasil penelitian terhadap tingkat percaya diri dalam melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan teman-teman, menunjukkan bahwa sebanyak 84% menyatakan percaya diri, 8% menyatakan sangat percaya diri dan ragu-ragu.

TABEL IV. 32
TINGKAT PERCAYA DIRI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS DAN
BERINTERAKSI DENGAN TEMAN-TEMAN.

No	Tingkat percaya diri	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Percaya Diri	0	0,0
2	Ragu-ragu	4	8,0
3	Percaya Diri	42	84,0
4	Sangat Percaya Diri	4	8,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 25

Berdasarkan keikutsertaan dalam penyelesaian pekerjaan dan hasil penelitian menunjukkan 68% menyatakan bertanggung jawab, 16% lainnya

menyatakan sangat bertanggung jawab dan cukup bertanggung jawab. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bertanggung jawab dalam keikutsertaan penyelesaian pekerjaan.

TABEL IV. 33
KEIKUT SERTAAN BERTANGGUNG JAWAB PENYELESAIAN
PEKERJAAN.

No	Tanggung Jawab Penyelesaian Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Bertanggung jawab	0	0,0
2	Cukup Bertanggung jawab	8	16,0
3	Bertanggung jawab	34	68,0
4	Sangat Bertanggung jawab	8	16,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 26.

Berdasarkan tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 78% menyatakan bertanggung jawab, 14% menyatakan sangat bertanggung jawab dan 8% menyatakan cukup bertanggung jawab.

TABEL IV. 34
TANGGUNG JAWAB TERHADAP TUGAS YANG DIBEBAHKAN OLEH
PIMPINAN.

No	Tingkat Tanggung Jawab Tugas	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Bertanggung jawab	0	0,0
2	Cuku Bertanggung jawab	4	8,0
3	Bertanggung jawab	39	78,0
4	Sangat Bertanggung jawab	7	14,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 27

Hasil penelitian pada tingkat motivasi berprestasi menunjukkan bahwa responden yang mempunyai tingkat motivasi berprestasi tinggi/cukup tinggi sebesar 36% dan yang mempunyai tingkat motivasi berprestasi kurang tinggi/rendah sebesar 64%, secara rinci dapat dilihat pada tabel 35 dibawah ini :

TABEL IV. 35
TINGKAT MOTIVASI BERPRESTASI.

No	Tingkat Motivasi Berprestasi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Rendah	16	32,0
2	Kurang Tinggi	16	32,0
3	Cukup Tinggi	16	32,0
4	Tinggi	2	4,0
	Total	50	100,0

5. GAYA KEPEMIMPINAN.

Dilihat dari keterlibatan pimpinan dalam mengorganisasi dan memantau perkembangan pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 68% responden menyatakan sering terlibat, sebesar 18% menyatakan cukup sering, sebanyak 12% menyatakan sering sekali dan hanya 2% yang menyatakan jarang. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menilai pimpinan sering terlibat dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan.

TABEL IV. 36
KETERLIBATAN PIMPINAN DALAM MENGORGANISIR DAM
MEMANTAU PERKEMBANGAN PEKERJAAN.

No	Prekuensi keterlibatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	1	2,0
2	Cukup Sering	9	18,0
3	Sering	34	68,0
4	Sering Sekali	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 28

Kemampuan pimpinan dalam menjalankan roda organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 64% responden menyatakan mampu, 28% menyatakan cukup mampu, dan hanya 8% yang menyatakan sangat mampu.

TABEL IV. 37
KEMAMPUAN PIMPINAN MENJALANKAN RODA ORGANISASI.

No	Kemampuan menjalankan organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Mampu	0	0,0
2	Cukup Mapu	14	28,0
3	Mampu	32	64,0
4	Sangat Mampu	4	8,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 29

Hasil penelitian pada frekuensi kesempatan yang diberikan dalam memberikan saran dan cara penyelesaian dalam menangani pekerjaan

diluar organisasi, menunjukkan bahwa sebanyak 48% menyatakan sering, 26% menyatakan cukup sering, 14% menyatakan jarang, dan 12% menyatakan sering sekali.

TABEL IV. 38
FREKUENSI PEMBERIAN KESEMPATAN SARAN DAN
PENYELESAIAN.

No	Frekuensi Pemberian Kesempatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	7	14,0
2	Cukup Sering	13	26,0
3	Sering	24	48,0
4	Sering Sekali	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 30.

Kemampuan Pimpinan dalam pemecahan permasalahan sangat diperlukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 74% responden menyatakan pimpinan mampu mengatasi permasalahan, sebesar 20% menyatakan cukup mampu, 4% menyatakan sangat mampu, dan hanya 2% yang menyatakan tidak mampu. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menilai pimpinan mampu dalam pemecahan masalah yang muncul.

TABEL IV. 39
KEMAMPUAN PIMPINAN DALAM MENGATASI PERMASALAHAN
YANG MUNCUL

No	Kemampuan pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Mampu	1	2,0
2	Cukup Mampu	10	20,0
3	Mampu	37	74,0
4	Sangat Mampu	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 31

Hasil penelitian mengenai hubungan antara pimpinan dengan bawahan responden menyatakan cukup dekat dan dekat masing-masing sebesar 44%, dan sebanyak 12% responden menyatakan sangat dekat. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar hubungan pegawai antara pimpinan dengan bawahan menyatakan dekat dan cukup dekat.

TABEL IV. 40
HUBUNGAN ANTARA PIMPINAN DENGAN BAWAHAN.

No	Hubungan Kedekatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Dekat	0	0,0
2	Cukup Dekat	22	44,0
3	Dekat	22	44,0
4	Sangat Dekat	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 32

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 70% responden menyatakan pimpinan berupaya mencari jalan keluar dalam mendeteksi adanya kesalah pahaman, sebanyak 20% menyatakan cukup berupaya,

8% menyatakan sangat berupaya dan hanya 2% menyatakan tidak berupaya.

TABEL IV. 41
PIMPINAN MENDETEKSI KESALAHPAHAMAN DAN BERUPAYA JALAN KELUAR.

No	Frekuensi Pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Berupaya	1	2,0
2	Cukup Berupaya	10	20,0
3	Berupaya	35	70,0
4	Sangat Berupaya	4	8,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 33.

Tingkat pemberian semangat agar terjalin kerja sama yang baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 56% menyatakan sering, sebanyak 24% menyatakan cukup sering, sebanyak 12% menyatakan sering sekali, dan hanya 8% yang menyatakan jarang.

TABEL IV. 42
FREKUENSI PEMBERIAN SEMANGAT AGAR TERJALIN KERJASAMA YANG BAIK.

No	Frekuensi Semangat Kerjasama	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	4	8,0
2	Cuku Sering	12	24,0
3	Sering	28	56,0
4	Sering Sekali	6	12,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 34

Hasil penelitian frekuensi pemberian semangat untuk meningkatkan prestasi menunjukkan bahwa sebanyak 58% menyatakan sering, 28%

menyatakan cukup sering, 10% menyatakan sering sekali, dan hanya 4% yang menyatakan jarang. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pimpinan sering memberikan semangat untuk meningkatkan prestasi.

TABEL IV. 43
FREKUENSI PEMBERIAN SEMANGAT UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI.

No	Frekuensi Pemberian Semangat	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	2	4,0
2	Cukup sering	14	28,0
3	Sering	29	58,0
4	Sering Sekali	5	10,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 35

Frekuensi pimpinan dalam pemberian petunjuk, pengarahan, serta pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 50% menyatakan sering, sebesar 38% menyatakan cukup sering, 8% menyatakan jarang dan 4% menyatakan sering sekali.

TABEL IV. 44
FREKUENSI PEMBERIAN PETUNJUK, PENGARAHAN, SERTA PENGAWASAN DALAM PENYELESAIAN PEKERJAAN.

No	Frekuensi Pemberian Petunjuk	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	4	8,0
2	Cukup Sering	19	38,0
3	Sering	25	50,0
4	Sering Sekali	2	4,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 36

Hasil penelitian tingkat persetujuan atas pernyataan bahwa pimpinan sering mendelegasikan kewenangan atau menyerahkan tugas sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk, menunjukkan bahwa sebanyak 64% menyatakan tidak setuju, 20% menyatakan setuju, dan 16% menyatakan ragu-ragu. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai mengharapkan pimpinan dalam mendelegasikan kewenangan atau menyerahkan tugas sepenuhnya kepada bawahan dengan memberikan petunjuk-petunjuk.

TABEL IV. 45
PERNYATAAN PIMPINAN DALAM PENDELEGASIAN KEWENANGAN
TANPA PETUNJUK.

No	Persetujuan Pernyataan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Setuju	32	64,0
2	Ragu-ragu	8	16,0
3	Setuju	10	20,0
4	Sangat Setuju	0	0,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 37.

Tingkat keterlibatan langsung pimpinan dalam setiap penyelesaian pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 50% menyatakan cukup sering, 46% menyatakan sering, yang menyatakan sering sekali dan jarang masing-masing 2%.

TABEL IV. 46
KETERLIBATAN LANGSUNG PIMPINAN DALAM SETIAP
PENYELESAIAN PEKERJAAN

No	Frekuensi keterlibatan langsung pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	1	2,0
2	Cukup Sering	25	50,0
3	Sering	23	46,0
4	Sering Sekali	1	2,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 38.

Hasil penelitian tentang frekuensi pimpinan dalam memberikan bimbingan, petunjuk/pengarahan, pengawasan untuk meningkatkan kinerja organisasi menunjukkan bahwa sebanyak 48% menyatakan sering, 42% responden menyatakan cukup sering, 8% menyatakan sering sekali dan hanya 2% yang menyatakan jarang.

TABEL IV. 47
FREKUENSI PEMBERIAN BIMBINGAN, PETUNJUK/PENGARAHAN,
PENGAWASAN DALAM PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI.

No	Frekuensi pemberian bimbingan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	1	2,0
2	Cukup Sering	21	42,0
3	Sering	24	48,0
4	Sering Sekali	4	8,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 39

Hasil penelitian pada frekuensi pimpinan mengadakan evaluasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa 46% menyatakan sering, 34%

menyatakan cukup sering, sebanyak 14% menyatakan jarang dan 6% menyatakan sering sekali.

TABEL IV. 48
FREKUENSI PIMPINAN MENGADAKAN EVALUASI KINERJA.

No	Frekuensi Evaluasi Kinerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	7	14,0
2	Cukup Sering	17	34,0
3	Sering	23	46,0
4	Sering Sekali	3	6,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 40

Frekuensi kemarahan pimpinan apabila terjadi penurunan prestasi kerja dan produktivitas, hasil penelitian menunjukkan bahwa 58% menyatakan jarang, 22% menyatakan sering, dan sebanyak 20% menyatakan cukup sering pimpinan marah apabila terjadi penurunan prestasi kerja dan produktivitas.

TABEL IV. 49
FREKUENSI KEMARAHAN PIMPINAN APABILA TERJADI PENURUNAN PRESTASI KERJA DAN PRODUKTIVITAS.

No	Frekuensi kemarahan pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jarang	29	58,0
2	Cukup sering	10	20,0
3	Sering	11	22,0
4	Sering Sekali	0	0,0
	Total	50	100,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 41

Hasil penelitian pada tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa responden yang mempunyai tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kategori sesuai/cukup sesuai sebesar 66% dan yang mempunyai tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan kategori kurang sesuai/tidak sesuai sebesar 34%, secara rinci dapat dilihat pada tabel 50 dibawah ini :

TABEL IV. 50
KESESUAIAN GAYA KEPEMIMPINAN.

No	Tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Sesuai	4	8,0
2	Kurang Sesuai	13	26,0
3	Cukup Sesuai	14	28,0
4	Sesuai	19	38,0
	Total	50	100,0

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian ini akan memfokuskan pada pembahasan hubungan antara indikator, uji hubungan antara dua variabel dan hubungan secara bersama-sama.

1. Hubungan antara indikator.

Analisis hubungan antara indikator akan memberikan gambaran kecenderungan arah hubungan antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi, gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

a. Hubungan indikator efektivitas penempatan pegawai dengan Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan antara kesesuaian tugas pekerjaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini. Dari jumlah pegawai yang mempunyai kesesuaian tugas pekerjaan ada kecenderungan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini lebih baik. Hal ini terlihat dari mereka yang ada kesesuaian tugas pekerjaan sebanyak 24 responden, maka terdapat 62,5% yang menyatakan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini lebih baik. Meskipun demikian terdapat juga pegawai (37,5%) yang kesesuaian tugasnya selama ini ternyata hasil pekerjaan yang dicapai saat ini adalah sama.

Hasil ini memberikan bukti bahwa sebenarnya tugas pekerjaan mempunyai kaitan kecil dengan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini, akan tetapi dengan kesesuaian dengan tugas pekerjaan, maka dapat mendorong hasil pekerjaan yang dicapai saat ini menjadi lebih baik, secara detail dapat dilihat pada tabel IV. 51 di bawah ini.

TABEL IV. 51
HUBUNGAN ANTARA KESESUAIAN TUGAS PEKERJAAN SELAMA
INI DENGAN HASIL PEKERJAAN YANG DICAPAI SAAT INI

		Kesesuaian Tugas Pekerjaan				Total
		Tidak Sesuai	Cukup Sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai	
Hasil Pekerjaan yang dicapai saat ini	Kurang Sesuai		1 4,5%			1 2,0%
	Sama	1 50,0%	9 40,9%	9 37,5%		19 38,0%
	Lebih Baik	1 50,0%	12 54,5%	15 62,5%	2 100,0%	30 60,0%
Total		2 100,0%	22 100,0%	24 100,0%	2 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 14 dan 2

Selanjutnya dari pegawai yang menyatakan kadang-kadang jumlah pekerjaan bertambah selalu diikuti penambahan jumlah personil, ada kecenderungan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini lebih baik. Hal ini terlihat dari mereka yang menyatakan kadang-kadang jumlah pekerjaan bertambah selalu diikuti penambahan jumlah personil sebanyak 29 responden maka terdapat 62,1% yang menyatakan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini lebih baik, meskipun demikian terdapat juga pegawai (3,4%) menyatakan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini adalah kurang baik, Hasil ini memberikan bukti bahwa sebenarnya pernyataan jumlah pekerjaan bertambah selalu diikuti jumlah personil kadang-kadang mendukung hasil pekerjaan yang

dicapai saat ini lebih baik. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV. 52 di bawah ini.

TABEL IV. 52
HUBUNGAN ANTARA PERNYATAAN JUMLAH PEKERJAAN
BERTAMBAH SELALU DIIKUTI PENAMBAHAN JUMLAH PERSONIL
DENGAN HASIL PEKERJAAN YANG DICAPAI.

		Pernyataan Jumlah Pekerjaan Bertambah selalu diikuti Pemanbahan jumlah Pegawai				Total
		Tidak Pernah	Kadang-kadang	Selalu	Sangat selalu	
Hasil Pekerjaan yang dicapai saat ini	Kurang Baik		1 3,4 %			1 2,0%
	Sama	3 27,3%	10 34,5%%	5 55,6%	1 100.0%	19 38,0%
	Lebih Baik	8 72,7%	18 62,1%	4 44,4%		30 60,0%
Total		2 100,0%	22 100,0%	24 100,0%	2 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 15 dan 2

Sikap setuju bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu diperlukan latihan-latihan dan pengembangan dalam hubungannya dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan saat ini, sebagian besar responden ada kecenderungan menyatakan sama jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan saat ini. Hal ini terlihat dari mereka yang menyatakan setuju bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu diperlukan latihan-latihan dan pengembangan sebanyak 30 responden, maka terdapat 46,7% yang menyatakan sama jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, namun demikian terdapat juga pegawai (10%)

yang menyatakan kurang jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. Hal ini memberikan bukti memang setuju bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu diperlukan latihan-latihan dan pengembangan, namun jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikannya adalah sama.

TABEL IV. 53
HUBUNGAN ANTARA SIKAP SETUJU BAHWA DALAM
PELAKSANAAN PEKERJAAN TERTENTU DIPERLUKAN LATIHAN-
LATIHAN DAN PENGEMBANGAN DENGAN JUMLAH PEKERJAAN
YANG DAPAT DISELESAIKAN SAAT INI.

		Kesesuaian Tugas Pekerjaan			Total
		Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Jumlah Pekerjaan yang dapat diselesaikan saat ini	Kurang		3 10,0%		3 6,0%
	Sama	1 100,0%	14 46,7%	6 31,6%	21 42,0%
	Lebih Baik		13 43,3%	13 68,4%	26 52,0%
Total		1 100,0%	30 100,0%	19 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 18 dan No. 3

b. Hubungan indikator motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai.

Hubungan indikator motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan hubungan antara penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan dengan kesesuaian hasil yang dicapai dengan rencana. Hasil ini terlihat dari mereka yang menyatakan penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal

dalam menangani pekerjaan sebanyak 41 responden maka terdapat 68,3% yang menyatakan ada kesesuaian antara penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan dengan faktor hasil yang dicapai, namun demikian terdapat juga pegawai (2,4%) hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana. Hal ini disebabkan karena mereka kurang memahami terhadap tugas pokok dan fungsi organisasi. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV 54 di bawah ini.

TABEL IV. 54
HUBUNGAN ANTARA PENGGUNAAN KEMAMPUAN DAN KETRAMPILAN SECARA OPTIMAL DALAM MENANGANI PEKERJAAN DENGAN KESESUAIAN HASIL YANG DICAPAI DENGAN RENCANA

		Penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan				Total
		Tidak Optimal	Ragu-ragu	Optimal	Sangat Optimal	
Kesesuaian Hasil yang dicapai dengan rencana	Tidak Sesuai			1 2,4%		1 2,0%
	Cukup Sesuai		1 33,3%	12 29,3%		13 26,0%
	Sesuai	1 100,0%	2 66,7%	28 68,3%	4 80,0%	35 70,0%
	Sangat Sesuai				1 20,0%	1 20,0%
Total		1 100,0%	3 100,0%	41 100,0%	5 100,0%	50 100,0%

Sumber ; Diolah dari Jawaban kuestioner No. 22 dan No. 1

Hubungan antara perasaan percaya diri dalam melaksanakan tugas dengan hasil yang dicapai saat ini, hasil penelitian menunjukkan

bahwa mereka yang menyatakan percaya diri sebanyak 42 responden maka terdapat 57,1% yang menyatakan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini lebih baik, namun demikian terdapat juga pegawai (2,4%) yang menyatakan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini adalah kurang baik. Hal ini disebabkan meskipun mereka percaya diri dalam melaksanakan tugas, tetapi kurang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 55 di bawah ini.

TABEL IV. 55
HUBUNGAN ANTARA PERASAAN PERCAYA DIRI DALAM
MELAKSANAKAN TUGAS DENGAN HASIL YANG DICAPAI SAAT
INI.

		Perasaan percaya diri dalam melaksanakan tugas			Total
		Ragu-ragu	Percaya Diri	Sangat Percaya Diri	
Hasil yang dicapai saat ini	Kurang Baik		1 2,4%		1 2,0%
	Sama	2 50,0%	17 40,5%		19 38,0%
	Lebih Baik	2 50,0%	24 57,1%	4 100,0%	30 60,0%
Total		4 100,0%	42 100,0%	4 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 25 dan No. 2

Kaitan antara tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan terhadap kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan organisasi menunjukkan hasil yang sesuai. Hasil

analisis menunjukkan bahwa dari mereka yang menyatakan bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan sebanyak 39 responden, maka terdapat 66,7% yang menyatakan sesuai terhadap hasil pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan organisasi. Namun demikian terdapat juga pegawai (2,6%) yang menyatakan tidak sesuai. Hal ini disebabkan karena keterbatasan sarana dan prasarana yang memadai serta kemampuan dan ketrampilan. Secara rinci dapat dilihat tabel IV.56 di bawah ini.

TABEL IV. 56
HUBUNGAN ANTARA TANGGUNG JAWAB TERHADAP TUGAS
YANG DIBEBAHKAN OLEH PIMPINAN DENGAN KESESUAIAN
HASIL PEKERJAAN DENGAN STANDART YANG TELAH
DITETAPKAN ORGANISASI.

		Tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan			Total
		Cukup Bertanggung Jawab	Bertanggung jawab	Sangat Bertanggung jawab	
Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang telah ditetapkan organisasi	Tidak Sesuai		1 2,6%		1 2,0%
	Cukup Sesuai	3 75,0%	11 28,2%	1 14,3%	15 30,0%
	Sesuai	1 25,0%	26 66,7%	5 71,4%	32 64,0%
	Sangat Sesuai		1 2,6%	1 14,3%	2 4,0%
Total		4 100,0%	39 100,0%	7 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 27 dan No. 6

c. Hubungan indikator gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Hubungan antara keterlibatan pimpinan dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan dengan kepuasan dalam kuantitas hasil pekerjaan, hasil analisis menyatakan dari 34 responden yang menyatakan seringnya keterlibatan pimpinan dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan terdapat 52,9% yang menyatakan memuaskan kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai, tetapi terdapat juga pegawai (2,9%) yang menyatakan kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai tidak memuaskan. Mereka beranggapan meskipun seringnya keterlibatan pimpinan dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan tetapi gaya kepemimpinan yang kurang familiar/komunikatif maka kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai tidak memuaskan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV. 57.

TABEL IV. 57
HUBUNGAN ANTARA FREKUENSI KETERLIBATAN PIMPINAN
DALAM MENGORGANISIR DAN MEMANTAU PERKEMBANGAN
PEKERJAAN DENGAN KEPUASAN DALAM KUANTITAS HASIL
PEKERJAAN.

		Penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan				Total
		Jarang	Cukup Sering	Sering	Sering Sekali	
Kepuasan dalam kuantitas hasil pekerjaan	Tidak memuaskan			1 2,9%		1 2,0%
	Cukup Memuaskan	1 100,0%	7 77,8%	15 44,1%	1 16,7%	24 48,0%
	Memuaskan		2 22,2%	18 52,9%	4 66,7%%	24 48,0%
	Sangat Memuaskan				1 16,7%	1 2,0%
Total		1 100,0%	9 100,0%	34 100,0%	6 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 28 dan No. 9

Kaitan antara sikap pernyataan bahwa tantangan akan meningkatkan gairah kerja terhadap kuantitas hasil kerja dengan standart yang telah ditetapkan organisasi, hasil analisis menunjukkan sebagian besar responden (37) yang menyatakan setuju terhadap sikap pernyataan bahwa tantangan akan meningkatkan gairah kerja maka terdapat 73.0% menyatakan sesuai kuantitas hasil kerja yang dicapai dengan standard yang telah ditetapkan organisasi, namun

terdapat juga pegawai (2,7%) yang setuju pernyataan tersebut ternyata kuantitas hasil kerja yang dicapai tidak sesuai dengan standart yang ditetapkan organisasi. Hal ini disebabkan karena mereka kurang memiliki motivasi kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV 58 di bawah ini.

TABEL IV 58
HUBUNGAN ANTARA SIKAP PERNYATAAN BAHWA TANTANGAN
AKAN MENINGKATKAN GAIRAH KERJA DENGAN KESSESUAIAN
KUANTITAS HASIL KERJA DENGAN STANDAKD YANG TELAH
DITETAPKAN ORGANISASI.

		Penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan				Total
		Tidak Setuju	Ragu-ragu	setuju	Sangat Setuju	
Kesesuaian kuantitas hasil kerja dengan standart yang telah ditetapkan organisasi	Tidak Sesuai			1 2,7 %		1 2,0%
	Cukup Sesuai		3 75,0%	8 21,6 %	1 16,7%	12 24,0%
	Sesuai	3 100,0%	1 25,0%	27 73,0%	5 83,3%	36 72,0%
	Sangat Sesuai			1 2,7%		1 2,0%
Total		3 100,0%	4 100,0%	37 100,0%	6 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 23 dan No. 8

Adanya kecenderungan terdapat hubungan antara mitivasi pimpinan dalam pemberian semangat kerja sama dengan kemampuan

menyelesaikan tugas yang dibebankan, hasil analisis menunjukkan bahwa dari 28 responden yang menyatakan seringnya pimpinan dalam memotivasi pemberian semangat kerjasama terdapat 78,6% mampu mempengaruhi penyelesaian tugas yang dibebankan dan 21,4% menyatakan cukup mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan. Hal ini memperlihatkan bahwa peran pemimpin sangat memberikan arti dalam penyelesaian tugas. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV 59 di bawah ini.

TABEL IV. 59
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI PIMPINAN DALAM PEMBERIAN
SEMANGAT KERJASAMA DENGAN KEMAMPUAN
MENYELESAIKAN TUGAS YANG DIBEBAKAN.

		Penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal dalam menangani pekerjaan				Total
		Tidak Optimal	Ragu-ragu	Optimal	Sangat Optimal	
Kesesuaian Hasil yang dicapai dengan rencana	Tidak Sesuai			1 2,4%		1 2,0%
	Cukup Sesuai		1 33,3%	12 29,3%		13 26,0%
	Sesuai	1 100,0%	2 66,7%	28 68,3%	4 80,0%	35 70,0%
	Sangat Sesuai				1 20,0%	1 20,0%
Total		1 100,0%	3 100,0%	41 100,0%	5 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 22 dan No. 1

Ada kecenderungan terdapat hubungan antara motivasi pimpinan dalam pemberian semangat kerja sama dengan kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan, hasil analisis menunjukkan bahwa dari 28 responden yang menyatakan seringnya pemimpin dalam memotivasi pemberian semangat kerjasama terdapat 78,6% mampu mempengaruhi penyelesaian tugas yang dibebankan dan 21,4% menyatakan cukup mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan. Hal ini memperlihatkan bahwa peran pimpinan sangat memberikan arti dalam penyelesaian tugas. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV 60 dibawah ini.

TABEL IV. 60
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI PIMPINAN DALAM PEMBERIAN
SEMANGAT KERJASAMA DENGAN KEMAMPUAN
MENYELESAIKAN TUGAS YANG DIBEBAHKAN.

		Motivasi pimpinan dalam pemberian semangat kerjasama dengan kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan				Total
		Jarang	Cukup Sering	Sering	Sering Sekali	
Kemampuan menyelesaikan tugas yang dibebankan	Cukup Mampu	1 25,0%	3 25,0%	6 21,4%	1 16,7%	11 22,0%
	Mampu	3 75,0%	9 75,0%	22 78,6%	5 83,3%	39 78,0%
Total		4 100,0%	12 100,0%	28 100,0%	6 100,0%	50 100,0%

Sumber ; Diolah dari Jawaban kuestioner No. 34 dan No. 5

Kaitan antara upaya pimpinan dalam mendeteksi kesalahpahaman dengan perasaan bangga dan puas atas hasil pekerjaan yang dicapai, hasil analisis menunjukkan bahwa 35 responden menyatakan pimpinan segera berupaya untuk mendeteksi kesalahpahaman dan mencari jalan keluar, maka terdapat 60,0% yang menyatakan cukup memuaskan atas hasil pekerjaan yang dicapai. Namun demikian ada pegawai (5,7%) menyatakan tidak puas atas hasil pekerjaan yang dicapai. Hal ini disebabkan karena perbedaan kemampuan dan ketrampilan pada pegawai dan kekeliruan persepsi pimpinan unit kerja terhadap tugas pokok dan fungsi unit kerja yang dipimpinnya. Dibawah ini dapat dilihat secara rinci pada tabel IV 61 dibawah ini :

TABEL IV. 61
HUBUNGAN ANTARA UPAYA PIMPINAN DALAM MENDETEKSI
KESALAHPAHAMAN DENGAN PERASAAN BANGGA DAN PUAS
ATAS HASIL PEKERJAAN YANG DICAPAI.

		Upaya pimpinan dalam mendeteksi kesalahanpahaman				Total
		Tidak Berupa-ya	Cukup Berupa-ya	Berupa-ya	Sangat Berupa-ya	
Kesesuaian Hasil yang dicapai dengan rencana	Tidak Memuaskan			2 5,7%	1 25,0%	3 6,0%
	Cukup Memuaskan	1 100,0%	7 70,0%	21 60,0%	3 75,0%	32 64,0%
	Memuaskan		3 30,0%	11 31,4%		14 28,0%
	Sangat Memuaskan			1 2,9%		1 2,0%
Total		1 100,0%	10 100,0%	35 100,0%	4 100,0%	50 100,0%

Sumber : Diolah dari Jawaban kuestioner No. 33 dan No. 7

2. UJI HIPOTESIS

- a Hubungan antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

Uji hipotesis terhadap hubungan antara efektivitas penempatan pegawai dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa ada kecenderungan sebagian besar pegawai menyatakan ada hubungan positif antara faktor efektivitas penempatan pegawai dengan kinerja,

dengan asumsi bahwa apabila tingkat efektivitas penempatan pegawai dapat berjalan dengan baik tentunya ada kecenderungan mempunyai tingkat kinerja yang baik/tinggi pula, atau dapat dikatakan bahwa mereka yang efektif dalam penempatan pegawai maka kinerjanya juga akan meningkat.

Hasil perhitungan dengan koreksi Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,791 dan ini diterima pada tingkat signifikansi 1% ($Z_{hitung} = 11,04 > Z_{tabel\ 1\%} = 2,58$), artinya yaitu ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai. Jelanya dapat dikatakan semakin baik efektivitas penempatan pegawai akan diikuti semakin tinggi tingkat kinerja pegawai tersebut. Hal ini terbukti bahwa yang menyatakan penempatan pegawai secara efektif maka tingkat kinerjanya akan tinggi pula (100%), kemudian yang menyatakan penempatan pegawai dengan kategori cukup efektif maka tingkat kinerjanya cukup tinggi (53,3%), dan yang menyatakan penempatan pegawai dengan kategori tidak efektif maka tingkat kinerjanya rendah (62,5%), secara rinci dapat dilihat pada tabel IV 62 dibawah ini.

TABEL IV. 62
HUBUNGAN ANTARA EFEKTIVITAS DENGAN KINERJA

		Efektivitas				Total
		Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Kinerja	Kurang Tinggi	5 62,5%	4 26,7%			9 18,0%
	Cukup Tinggi	3 37,5%	2 13,3%	1 5,3%		6 12,0%
	Tinggi		8 53,3%	10 53,3%		18 36,0%
	Sangat Tinggi		1 6,7%	8 42,1%	8 100,0%	17 34,0%
Total		8 100,0%	15 100,0%	19 100,0%	8 100,0%	50 100,0%

Sumber : Kues variabel efektivitas dan kinerja

			KINERJA	Efektivitas
Kendall's Tau_b		Corelation Coefficient	1.000	.791(**)
		Siq. (2-tailed)	.	.000
		N	50	50
		Corelation Coefficient	.791(**)	1.000
		Siq. (2-tailed)	.000	.
		N	50	50
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).				

- b Hubungan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai.

Hubungan antara tingkat motivasi berprestasi dengan tingkat kinerja pegawai memperlihatkan bahwa pegawai yang bekerja dengan tingkat motivasi berprestasi yang tinggi cenderung diikuti semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawainya. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan koefisien korelasi rank kendall adalah 0.767 dan ini diterima pada tingkat signifikansi 1% ($A_{hitung} = 10,71 > A_{tabel 1\%} = 2,58$) artinya ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi dengan variabel kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi tingkat motivasi berprestasi akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawainya, secara rinci dapat dilihat pada tabel IV 63 dibawah ini.

TABEL IV. 63
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DAN KINERJA

		Motivasi				Total
		Kurang Tinggi	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	
Kinerja	Kurang Tinggi	8 50,0%	1 6,3%			9 18,0%
	Cukup Tinggi	5 31,3%	1 6,3%			6 12,0%
	Tinggi	2 12,5%	10 62,5%	6 37,5 %		18 36,0%
	Sangat Tinggi	1 6,3%	4 25,0%	10 62,5%	2 100,0%	17 34,0%
Total		16 100,0%	16 100,0%	16 100,0%	2 100,0%	50 100,0%

Sumber : Kues variabel motivasi dan kinerja

			KINERJA	MOTIVASI
Kendall's Tau_b	KINERJA	Corelation Coefficient	1.000	.767(**)
		Siq. (2-tailed)	.	.000
		N	50	50
	MOTIVASI	Corelation Coefficient	.767(**)	1.000
		Siq. (2-tailed)	.000	.
		N	50	50
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).				

- c Hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Hubungan antara tingkat kesediaan gaya kepemimpinan dengan tingkat kinerja pegawai menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka cenderung akan mendorong tingkat kinerja pegawai yang tinggi. Hasil perhitungan koefisien korelasi rank kendall adalah 0.652 dan diterima pada tingkat signifikansi 1% ($Z_{hitung} = 9,10 > Z_{tabel\ 1\%} = 2,58$), artinya ada hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai. Semakin sesuai gaya kepemimpinan maka cenderung akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawainya, secara rinci dapat dilihat pada tabel IV 64 dibawah ini.

TABEL IV. 64
HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA

		Kepemimpinan				Total
		Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Kinerja	Kurang Tinggi	4 100,0%	4 30,8%	1 7,1%		9 18,0%
	Cukup Tinggi		3 23,1%	3 21,4		6 12,0%
	Tinggi		4 30,8%	9 64,3%	5 26,3%	18 36,0%
	Sangat Tinggi		2 15,4%	1 7,1%	14 73,7%	17 34,0%
Total		4 100,0%	13 100,0%	14 100,0%	19 100,0%	50 100,0%

Sumber : Kues variabel motivasi dan kinerja.

			KINERJA	Kepemimp
Kendall's Tau_b	KINERJA	Corelation Coefficient	1.000	.652 (**)
		Siq. (2-tailed)		.000
		N	50	50
	Kepemimp	Corelation Coefficient	.652(**)	1.000
		Siq. (2-tailed)	.000	
		N	50	50

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

- d Hubungan antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Hubungan bersama variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, berdasarkan hasil perhitungan dengan korelasi koefisien kendall's menunjukkan sebesar 0.742, dan ini diterima pada tingkat signifikansi 1% ($Z_{hitung} = 10,45 > Z_{tabel\ 1\%} = 2,58$) artinya ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai. Jadi dapat dikatakan bahwa semakin baik efektivitas penempatan pegawai semakin tinggi motivasi berprestasi dan semakin sesuai gaya kepemimpinan maka akan diikuti semakin tinggi tingkat kinerja pegawai tersebut.

Hubungan bersama antara efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel IV 65 dibawah ini.

TABEL IV. 65
KOEFSIEN KORELASI KENDALL'S VARIABEL EFEKTIVITAS
PENEMPATAN PEGAWAI, MOTIVASI BERPRESTASI, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI.

		Y	X ₁₂₃
Kinerja (Y)	Correlation Coefficient	1.000	.742(**)
	Sig (2-tailed)		.000
	N	50	50
X ₁₂₃	Correlation coefficient	.742(**)	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

C. DISKUSI

Hasil penelitian terhadap hubungan antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif sebesar 0.791 dengan tingkat signifikansi 0.000 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran 0,05 (95%). Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat bahwa penempatan pegawai pada bidang tertentu hendaklah mempertimbangkan banyak hal sehingga pegawai yang terpilih adalah mereka yang memiliki kualifikasi baik. Kesesuaian antara kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan bidang tugas akan meningkatkan kinerja individu, sehingga roda organisasi berjalan dengan baik.

Terhadap hasil penelitian antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0.767 dengan tingkat signifikansi 0.000 yang berarti di bawah 0,05 atau tingkat kebenaran di atas 95%. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan Teori David Mc. Clelland

bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi dengan ciri-ciri antara lain bersemangat bila unggul, realistik, berani mengambil resiko, bertanggung jawab terhadap hasil, memiliki tugas yang menantang, lebih berinisiatif dan menghendaki umpan balik konkret yang cepat terhadap prestasi mereka akan mendorong kinerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif sebesar 0.652 dengan tingkat signifikansi 0.000 atau di atas tingkat kebenaran 95%, maka hasil penelitian tersebut mempertegas bahwa keberadaan pimpinan dengan gaya kepemimpinannya memiliki posisi strategis karena perannya terhadap bawahan dapat membawa organisasi maju mencapai tujuan yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang tinggi.

Dalam hal hubungan tiga variabel yang independen yaitu variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan dengan variabel dependen yaitu variabel kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus menunjukkan hubungan yang positif sebesar 1.000 dengan tingkat kebenarannya di atas 95%. Sehingga hasil penelitian tersebut membuktikan hipotesa hubungan antara variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai.

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai menunjukkan derajat signifikansi yang terbesar diantara kedua variabel yang lain, besarnya ditunjukkan dengan mean rank 4.00. Hal ini memberikan bukti

bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang besar pengaruhnya, sehingga gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dorongan yang kuat pada kinerja pegawai. Hal ini bila dikaitkan dengan pendapat Flippo ternyata hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan variabel kinerja pegawai adalah sangat tepat, yaitu bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

1. Terdapat hubungan yang positif sebesar 0.791 dan tingkat signifikansi/kebenaran di atas 95% antara variabel efektivitas penempatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai.
2. Terdapat hubungan yang positif sebesar 0.767 dan tingkat signifikansi/kebenaran di atas 95% antara variabel motivasi berprestasi dengan variabel kinerja pegawai.
3. Terdapat hubungan yang positif sebesar 0.652 dan tingkat signifikansi/kebenaran di atas 95% antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai.
4. Pengaruh variabel efektivitas penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai adalah sangat kuat.

B. SARAN

1. Penyempurnaan beberapa Organisasi Bagian atau Sub Bagian pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus agar mampu mengakomodasi fungsi yang harus ada.
2. Penambahan pekerjaan pada Unit Kerja harus selalu diikuti penambahan personil atau pembentukan struktur baru pada unit kerja tersebut.
3. Guna penyegaran terhadap pegawai dalam rangka peningkatan kerja maka minimal 2 (dua) tahun sekali diadakan mutasi.

4. Pegawai yang berprestasi tinggi dan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, maka layak untuk prioritas mendapat promosi jabatan.
5. Diperlukan gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada bawahan dalam berpartisipasi memberikan masukan pendapat dan cara menyelesaikan pekerjaan.
6. Diperlukan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan petunjuk, pengarah dan bertanggungjawab atas pekerjaan bawahan.
7. Diperlukan gaya kepemimpinan yang selalu mengadakan evaluasi kerja bawahan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler Gary, 1992, Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern, diterjemahkan oleh Agus Dharma, Erlangga, Edisi ketiga, Jakarta.
- Flippo, 1993, Manajemen Personal (terjemahan), edisi keenam, Erlangga, Jakarta
- Gibson, Ivanecvich dan James H. Donnelly, JR, 1996, Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I, Diterjemahkan oleh : Nunuk, Hadiasni, Edisi Kedelapan, Bina Aksara, Jakarta.
- Handoko I, Hani, 1998., Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia, Edisi kedua, Cetakan kesebelas Yogyakarta BPFE.
- Hensey, Paul dan Blanchard, KH, 1988. Management of Organizational Behavior : Utilitizing Human Resources, New Jersey – Prentice Hare.
- Hieks, Herbert G and Gray Gullit, 1975. Organization Theory and Behavior, Mc Graw – Hill.
- Kerlinger, Fred, 1987, Korelasi dan Analalisa Regresi Ganda, terjemahan A. Taufiq, Nur Cahaya, Jogjakarta.
- Mc. Cleland. David, 1976. The Achievement Motive. New York, Levington Publishers, Inc.
- Mescon, M.H, Albert. M dan Khedouri, F, 1988. Management New York : Harper & Row, Publisher.
- Musanef, 1983, Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Jakarta, CV. H. Masagung.
- Nainggolan, H, 1983, cetakan ketiga Pembinaan Pegawai Negeri, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Onong Uchjana Effendy, 1986. Kepemimpinan dan Komunikasi, Alumni, Bandung.
- Osborne, David & Ted Gabler, 1996. Mewirauahakan Birokrasi (terjemahan Abdul Rasyid) PT. Pusaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Robbin, Stephen P, 1996. Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, PT Paellindo, Jakarta.
- Sehermerhorn, John. R. James G Hunt dan Richard N. Osborne 1987. Managing Organizational Behavior New York : John Wiley and Sons Inc.

- Simamora, H, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN, edisi kedua, Yogyakarta.
- Soesrihanto, John, 1996, Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, BPFE, edisi I, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1991, Metodologi Penelitian, Bumi Aksara, Semarang.
- Sugiyono, 1998, Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung
- Suradinata, Ermaya, 1996. Organisasi dan Manajemen Pemerintah, Bandung, Ramadan.
- Tjokroamidjoyo, Bintoro, 1995. Pengantar Administrasi Pembangunan, Jakarta, LP3ES.
- Wahjosumidjo, 1992 , Kepemimpinan dan Motivasi , cetakan ketiga , Ghalia Indonesia , Jakarta.
- Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – pokok Kepegawaian.
- Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
- Undang – undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah.
- Undang – undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang – undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – pokok Kepegawaian.
- Diklat Depdagri, 1995 1996, Filsafat dan Etika Pemerintahan, Jakarta, Depdagri.
- Peraturan Daerah Kabupaten Kudus No. 19/2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Pemerintah Daerah dan Sekretariat Pemerintah Daerah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kudus.