

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN KUDUS**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S2**

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



Disusun oleh

DYAH PUSPA JUNIASTUTI

D4E004025

**Kepada
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

UPT-PUSTAK-UNSDP	
No. Daft:	4595/T/MAA/C1
Tgl.	21-8-06

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN KUDUS**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

DYAH PUSPA JUNIASTUTI

D4E004025

Telah dipertahankan di depan Tim penguji :

Pada tanggal : 21 Desember 2005

Pembimbing I

DR. PURBAYU BUDI SANTOSO, MS

Pembimbing II

Dra. SUSI SULANDARI, M. Si

Penguji I

Drs. SUENDARSO, SU

Penguji II

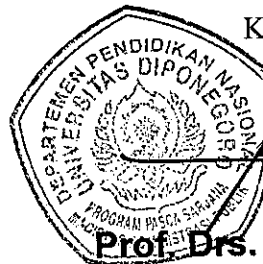
Dra. M. SURYANINGSIH, MS

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

Tanggal 21 Desember 2005

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

PERNYATAAN

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

Semarang, 21 Desember 2005

Penulis



DYAH PUSPA JUNIASTUTI

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia Nya, penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian 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 DR. PURBAYU BUDI SANTOSO, MS sebagai pembimbing I dan Ibu Dra. SUSI SULANDARI, M.Si 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. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian ;
5. Seluruh responden penelitian tesis, yang telah membantu dalam penelitian ;
6. Suami 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. 21 Desember 2005

Penulis

DYAH PUSPA JUNIASTUTI

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, Tannenboun dan Schmidt, Hersey dan Blanchard.

Langkah berikutnya penulis mengadopsi dari pendapat ahli di atas untuk menjelaskan beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu 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 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 penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sangat kuat.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara penempatan pegawai (X1), motivasi berprestasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

Ada 3 (tiga) hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Pertama, semakin tepat tingkat 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 68 orang. Sampel penelitian diambil sebanyak 34 orang dengan menggunakan rumus Rank Kendall, Konkordasi Kendalls dan koefisien determinasi.

Kesimpulan dari analisa penelitian ini adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine the influence of Officer Location (X1) Achievement Motivation (X2) and Leadership Style (X3) toward the officer performance (Y) at Body of Kudus regency area officer.

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

The population of this research was 68. The sample was 34 that was taken by using for formulation of Kendall Rank, Kendall concordation and Determination of Cooficiene. Conclusion of this research analysis is there is a positive relation and significant between variable of Officer Location, Achievment Motivation and Leadership Style toward the Officer performance at Body of Kudus regency area officer.

DAFTAR ISI

	halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
RINGKASAN	vi
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan penelitian	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori	12
A.1. Kinerja Pegawai.....	12
A.2. Penempatan Pegawai.....	17
A.3. Motivasi Berprestasi	23
A.4. Gaya Kepemimpinan	29

A.5. Hubungan Variabel Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai	37
A.6. Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Pegawai.....	39
A.7. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	40
A.8. Hubungan Penempatan Pegawai, Motivasi Berprestasi, Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	41
C. Hipotesis.....	43
BAB III : METODE PENELITIAN.....	45
A. Rancangan Penelitian	45
B. Ruang Lingkup Penelitian	45
C. Lokasi Penelitian	46
D. Variabel Penelitian	47
1. Klasifikasi Variabel	47
2. Definisi Konseptual	47
3. Definisi Operasional	49
E. Jenis dan Sumber Data.....	50
F. Instrumen Penelitian.....	51
G. Populasi dan teknik Pengambilan Sampel.....	51
H. Teknik Pengumpulan Data.	53
I. Teknik Analisis Data	55
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	60
A. Deskripsi unit analisis	60
B. Hasil Penelitian	62

B.1. Variabel Kinerja Pegawai	66
B.2. Variabel Penempatan Pegawai	80
B.3. Variabel Motivasi Berprestasi	96
B.4. Gaya Kepemimpinan	105
C. Analisis Hasil Penelitian	116
C.1. Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai.....	116
C.2. Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Pegawai.....	119
C.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	122
C.4. Hubungan Penempatan Pegawai, Motivasi Berprestasi, Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	125
D. Diskusi	127
BAB. V SIMPULAN DAN SARAN	129
A. Simpulan	129
B. Saran	130
 DAFTAR PUSTAKA	 131
 LAMPIRAN - LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
05	Skema teori yang mendasari penelitian	42
06	Model Hipotesis Giometris	44

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jenis kelamin responden	62
2. Kelompok umum responden	63
3. Tingkat pendidikan	64
4. Tingkat jabatan responden	65
5. Komposisi golongan responden	66
6. Tingkat kesesuaian perencanaan pekerjaan dengan rencana ...	67
7. Perbandingan hasil pekerjaan sekarang dengan tahun lalu	68
8. Perbandingan jumlah pekerjaan sekarang dengan tahun lalu....	69
9. Tingkat usaha peningkatan kualitas pekerjaan	70
10. Kemampuan penyelesaian tugas yang dibebankan	71
11. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan organisasi	72
12. Perasaan bangga dan puas atas hasil pekerjaan yang dapat dicapai	73
13. Tingkat kesesuaian kualitas hasil kerja unit kerja dengan standart yang ditetapkan organisasi	74
14. Tingkat kepuasan kualitas hasil pekerjaan unit kerja	75
15. Persetujuan bahwa visi dan misi dapat tercapai dengan komitmen tinggi para anggota	76
16. Komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja	77
17. Komitmen untuk menyatakan prestasi kerja	78
18. Kesesuaian tugas pekerjaan	82

19. Jumlah pekerjaan yang bertambah selalu diikuti dengan penambahan personi	83
20. Kemampuan struktur organisasi mengakomodasi semua fungsi yang seharusnya dilakukan organisasi	84
21. Perbandingan kesibukan unit kerja dengan responden dengan unit kerja yang lain	85
22. Persetujuan pernyataan unit kerja dengan sedikit kegiatan akan banyak waktu luang	86
23. Persetujuan akan adanya latihan pengembangan	87
24. Persetujuan penempatan mutasi diperlukan untuk kepentingan dan kebutuhan organisasi	93
25. Persetujuan adanya jenjang penyelesaian tugas diwakili oleh pejabat yang bersangkutan	94
26. Keinginan yang kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan sesuai tugas pekerjaan	96
27. Penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal untuk penyelesaian tugas	98
28. Pernyataan tantangan dalam peningkatan gairah kerja	99
29. Kepuasan terhadap hasil kerja atas target yang dibebankan	100
30. Tingkat percaya diri dalam melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan teman-teman	101
31. Keikutsertaan bertanggung jawab penyelesaian pekerjaan	102
32. Tanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan	103
33. Keterlibatan pimpinan dalam mengorganisasi dan memantau perkembangan pekerjaan	106

34. Kemampuan pimpinan menjalankan roda organisasi.....	106
35. Kemampuan pimpinan dalam mengatasi permasalahan yang muncul	107
36. Hubungan antara pimpinan dan bawahan	108
37. Pimpinan mendeteksi kesalahpahaman dan berupaya jalan keluar	108
38. Frekuensi pemberian semangat agar terjalin kerjasama yang baik	109
39. Frekuensi pemberian semangat untuk meningkatkan prestasi...	110
40. Frekuensi pemberian petunjuk, pengarahan, serta prngawasan dalam penyelesaian pekerjaan	110
41. Pernyataan pimpinan dalam pendelegasian wewenang tanpa petunjuk	111
42. Keterlibatan langsung pimpinan dalam setiap penyelesaian pekerjaan	112
43. Frekuensi pemberian bimbingan, petunjuk/pengarahan, pengawasan dalam peningkatan kinerja organisasi	113
44. Frekuensi pimpinan mengadakan evaluasi kinerja.....	113
45. Frekuensi kemarahan pimpinan apabila terjadi penurunan prestasi kerja dan produktivitas	114
46. Hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja Pegawai	117
47. Hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja Pegawai	120
48. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja	

Pegawai	123
49. Hubungan variabel penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai	125

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

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.

Sejalan dengan upaya manusia untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka organisasi akan menjadi sarana yang efektif dalam melakukan aktivitas bersama sehingga kondisi yang serba kekurangan dari manusia akan tercukupi. Kebersamaan antar manusia inilah sebagai kunci organisasi guna menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh manusia. Makin banyak keperluan yang harus dipenuhi, makin banyak pula ia harus bekerja sama dengan orang lain. Namun demikian bila seorang pegawai gagal berperan secara wajar, maka menjadi tugas pimpinan untuk melakukan penilaian apa yang menjadi penyebab masalah tersebut.

Melalui analisis keadaan-keadaan yang terlibat dalam kinerja yang tidak memuaskan, seorang pimpinan perlu menggunakan strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil kerja (*performance*) para pegawai agar dapat memenuhi standar yang ada. Banyak faktor yang mejadi penyebab mengapa prestasi pegawai di bawah standar, diantaranya menurut Robert C. Mill (dalam A. Dale Timpe,2000) mengemukakan adanya faktor penyebab tersebut, yaitu ketrampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.

Mifthah Thoha (2000) mengatakan bahwa pendekatan perilaku dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya adanya suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif. Pendapat sebagaimana dikemukakan oleh Thoha hendak mengatakan bahwa manajemen pegawai suatu organisasi harus dipahami secara benar, artinya untuk melakukan perbaikan atau perubahan terhadap kinerja pegawai, sebelumnya harus diketahui faktor apa yang menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai tersebut.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada suatu organisasi, termasuk satuan kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus, tidak selalu sama. Berdasar Studi pendahuluan yang penulis lakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus melahirkan asumsi bahwa faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah

menyangkut penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan. Kondisi inilah yang mendorong penulis untuk melakukan eksplorasi sejauhmana pengaruh ketiga faktor tersebut secara sendiri-sendiri atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

Apabila faktor-faktor tersebut memang memiliki pengaruh yang sangat kuat, maka paradigma yang perlu dikembangkan kemudian terhadap organisasi pemerintahan daerah di era otonomi daerah adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai guna pencapaian efektivitas agar *performance* pelayanan kepada masyarakat menjadi semakin baik, karena sebagai kantor yang secara langsung memberikan pelayanan terhadap pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus harus mampu menjawab semua tuntutan kondisi yang ada.

Salah satu faktor yang diduga dapat meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kudus adalah penempatan pegawai. Dugaan ini bukan tanpa alasan, sebab setiap pegawai memiliki pengalaman, bakat, dan minat yang berbeda. Agar pegawai tersebut dapat diberdayakan secara optimal, maka pegawai ini harus ditempatkan pada tempat yang tepat. Kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dengan bidang tugas yang dihadapinya akan dapat memacu individu tersebut bekerja dengan lebih baik, yang pada gilirannya terkait dengan kinerjanya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel penempatan staf yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan dibawah ini.

Tabel. 1
Penempatan Staf yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan.

No	Tugas	Ideal (Staf Yang Dibutuhkan)	Kondisi Staf yang ada	Hasil Yang dicapai
1.	Subbag. Perencanaan dan Keuangan - Perenc Anggaran dan Kegiatan - Pengelolaan Anggaran - Pelaporan Pengelol Anggaran	- S1 Ekonomi / Akunt - S1 Ekonomi Manaj - SLTA Akuntansi - SLTA plus	- S1 Hukum - S1 Pemerintahn (STPDN) - S1 Sospol	Tidak optimal
2.	Subbag. Umum - Administrasi Persuratan - Pengelolaan Barang Inventaris	- S1 Umum - D.III Komputer - SLTA plus	- D.III Komputer - SLTA plus	Optimal
3.	Subbid Analisis Formasi & Jab. Struk / Fungsional - Penyusunan Formasi - Analis Jab Struk. / fungsional	- S1 Administrasi Neg - S1/ D3 Kepeg - SLTA umum	- S1 Ekonomi - D3 Arsip	Tidak optimal
4.	Subbid Pendidikan +Pelatihan - Pendidikan dan Pelatihan - Pengelolaan Perpustakaan - Peny. Ujian dinas, ijin dan tugas belajar, penys.gelar.	- S1 Umum - D3 Perpustakaan - SLTA plus	- S1 Hukum - SLTA plus	Optimal
5.	Subbid Pengangkatan dan Kepangkatan - Penyusun + pengadminis KP - Pengadministrasian DP 3 - Pengadministrasi Gaji Berkala	- S1 Umum - S1/D3 Kepegawaian - SLTA plus	- S1 Hukum - S1 Pemerintahn (STPDN) - S1 Ekonomi	Optimal
6.	Subbid Pemindahan, Pemberhentian dan Pensiun Pegawai - Penyusunan dan pengadministrasian Pensiun - Pengadministrasian Mutasi	- S1/ D3 Kepeg - S1 Adm Negara - SLTA plus	- S1 Hukum - SLTA plus	Kurang optimal
7.	Subbid Kesejahteraan Peg - Pengadministrasian Disiplin peg - Pengadministrasian Karis Karsu, Karpeg & taspen, Cuti dan Penghargaan - Uang Duka, Bapertarum - Pengad. PHD.	- S1/ D3 Kepegawaian - S1 Administrasi Negara - SLTA plus	- S1 Adm Negara - D3 Kepegawaian - SLTA	Kurang optimal
8.	Subbid Pengolahan data dan Dokumentasi - Penyusunan dan pengad. Data dan dokumentasi - Pengad. File Pegawai	- S1/ D3 Komputer - SLTA plus	- S1/ D3 Komputer - SLTA plus	Optimal

Sumber data : BKD Kab. Kudus 2005

Dari Tabel I di atas dapat diketahui banyak staf yang penempatannya tidak sesuai dengan tupoksi dari masing-masing subbid dan subbag. Diantaranya untuk tugas perencanaan dan keuangan sehingga pelaksanaan tugas banyak yang berjalan tidak sesuai dengan yang diinginkan, hal ini dapat dilihat dengan indikator hasil-hasil perencanaan yang tidak matang, arah penggunaan anggaran yang sering meleset dan tidak tepat waktu, yang kadang kala mengganggu mobilitas kantor. Tentunya ini terjadi juga dari awal yaitu dari subbid Analisis Formasi, dimana staf yang ditempatkan juga tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, sehingga untuk penempatan staf-staf pada bidang atau bagian lain juga tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan.

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, sehingga proses pekerjaannya akan berjalan sesuai dengan skema yang telah ditetapkan karena hasil pekerjaan pegawai telah memenuhi standar minimal yang harus dicapai.

Tabel. 2
Motivasi

No.	Sarana Motivasi	Implementasi Motivasi di BKD	Kinerja yang diharapkan	Hasil yang dicapai
1.	Uang / Kesejahteraan	Baik	Meningkat	Bawahan sejahtera.
2.	Penghargaan / Tanda jasa	Baik	Meningkat	Bawahan merasa diperhatikan.
3.	Karier	Cukup	Meningkat	Bawahan menampakkan prestasi yang dimiliki.
4.	Rekreasi	Cukup	Meningkat	Bawahan beserta keluarga lebih fresh setelah wisata bersama.

Sumber data : BKD Kab. Kudus 2005

Faktor lain yang juga diduga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai adalah faktor gaya 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.

Tabel. 3
GAYA KEPEMIMPINAN

No.	Gaya Kepemimpinan	Hubungan dengan bawahan	Indikator	Hasil
1.	Partisipatif	- Sangat baik	Bawahan tahu akan pekerjaannya dan merasa turut serta berpartisipasi dalam kegiatan kantor.	Pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu dengan hasil memuaskan dan tidak merasa tertekan

Sumber data : BKD Kab. Kudus 2005

Berangkat dari pandangan ini, maka kajian hubungan antara faktor kinerja pegawai dengan penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya 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.

Kinerja Pegawai di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk. Dalam kasus seorang pegawai yang memiliki sikap jelek serta tingkat keterampilan rendah, masalah utama mungkin dalam proses seleksi dan penempatan. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat keterampilan rendah tetapi memiliki sikap yang baik mungkin membutuhkan pelatihan. Suatu strategi motivasi tepat dilakukan dalam kasus ketiga, yaitu seseorang memiliki ketrampilan tetapi tidak mempunyai keinginan. Dalam kasus lain, para pegawai mungkin berbakat dan bermotivasi, tetapi tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas kerja mereka karena keterbatasan wewenang atau sumberdaya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Karena itu dibutuhkan strategi yang berbeda untuk memperbaiki kinerja yang buruk, adalah penting untuk menentukan penyebab kegagalan pegawai. Setiap waktu yang digunakan dalam mencoba memotivasi pegawai yang tidak terlatih dengan baik, misalnya tentu saja akan sia-sia. Tidak ada yang salah dengan motivasi, tetapi tidak tepat untuk mengatasi masalah pegawai yang tidak terlatih, mungkin lebih baik dengan melalui pelatihan ketrampilan-ketrampilan.

Pemikiran tersebut melatar belakangi penelitian, sehingga tesis ini diberikan judul **“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KUDUS “**.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH.

1. Identifikasi Masalah

Mencermati dinamika dan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan umum kepada masyarakat khususnya semua pegawai negeri di Kabupaten Kudus selama berlakunya otonomi daerah menunjukkan suatu indikasi yang kuat terjadinya perubahan baik secara internal maupun eksternal berkaitan dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

Kinerja pegawai memang telah menjadi masalah yang aktual dewasa ini. seperti pegawai mangkir kerja, tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, bosan dengan pekerjaan, bahkan meninggalkan tugas. Kinerja pegawai ini menjadi masalah yang aktual dan perlu dibenahi mengingat pada masa sebelumnya banyak bermasalah, misalnya dalam hal penerimaan pegawai.

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, 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, perintah, petunjuk, dan suri keteladanan akan dapat membangkitkan semangat kerja yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

2. Perumusan Masalah

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 :

“ Apakah rendahnya Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh Penempatan Pegawai, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan ? “

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 :

1. Untuk pengetahuan / mendeskripsikan kinerja pegawai, penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara penempatan pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi berprestasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan (X3) dengan kinerja pegawai (Y) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.
5. Untuk mengetahui pengaruh antara penempatan pegawai (X1), motivasi berprestasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) Badan Kepegawaian 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 untuk :

1. Memberikan sumbangan pemikiran kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus dalam menyusun langkah pembinaan pegawai secara tepat guna meningkatkan kinerja pegawai.
2. 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 kerangka 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.

1. KINERJA PEGAWAI

Pengertian kinerja menurut **Flippo** (1984 : 13) 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 **Plippo** (1984 : 14) 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 pegawai 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, kecenderungan dan ketrampilan haruslah dipertimbangkan selain motivasi.

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 dari 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 diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

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

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

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

Jadi menurut Dessler bahwa penilaian kinerja pegawai 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 pegawai dalam memfokuskan kegiatan kearah tertentu dari pada lainnya”. Simamora menyatakan bahwa dalam kinerja itu harus melihat bagaimana proses dan hasil, jadi tidak melihat semata hasilnya saja.

Menurut Soeprihanto (1996 : 2) dinyatakan bahwa “Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai pada sebuah organisasi itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, dalam hal ini adalah organisasi pemerintah daerah 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 meminimalkan perputaran karyawan.
- b. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
- c. Perilaku inovasi dan spontan

Di 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. PENEMPATAN PEGAWAI

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. Menurut **Handoko** (1995; 234) penempatan pegawai 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 dimulai dari analisis jabatan (*job analysis*). Dari analisis jabatan dibuat deskripsi jabatan atau uraian tugas (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Analisis jabatan terkait dengan pengetahuan, tanggung jawab, keterampilan, pengalaman, lingkungan bidang tugas dan hubungan pekerjaan tersebut dengan unit - unit kerja lain. Musanef (1998), 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 (1998) mengatakan persyaratan pekerjaan (*job requirements*) 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, menerangkan 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 pensiun terkait dengan masa - masa akhir pengabdian seorang pegawai.

Menurut **Avery dan Baker** (1990; 320) disamping (a) pengalaman, (b) Umur, dan (c) jenis kelamin yang telah disinggung diatas, proses penempatan pegawai ini juga harus mempertimbangkan kemampuan pegawai yang akan dipilih. Lebih jauh kedua pakar ini merinci bahwa faktor kemampuan yang harus menjadi dasar pertimbangan ini dapat dibagi ke dalam dua bagian, yakni kemampuan mental (kognitif) dan ketrampilan motorik (konatif). Kemampuan mental ini sering disebutkan sebagai intelegensi yang berarti kemampuan seseorang mengabstraksikan hal - hal yang nyata ke dalam konsep - konsep. Kemampuan ini mutlak diperlukan pada jenjang jabatan yang lebih tinggi karena terkait dengan pekerjaan mereka yang cenderung bersifat konseptual. Untuk jenjang jabatan yang lebih rendah, acuan yang digunakan sebagai dasar penempatan personil adalah ketrampilan motorik.. Hal ini menurut kedua pakar tersebut karena pekerjaan yang akan mereka tangani terkait dengan masalah - masalah teknis pekerjaan. Dengan demikian, sifat pekerjaan yang akan ditangani pegawai ini juga dapat menentukan kualifikasi kemampuan pegawainya.

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, **Schermerhorn, Hunt, dan Osbone** (1994; 176) mengatakan penempatan pegawai ini hendaklah didasarkan atas minat yang dimiliki pegawai tersebut. Para pakar

ini berkeyakinan bahwa kesesuaian minat pegawai dengan bidang tugas yang didapatkannya akan mampu menggiring pegawai 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.

Pemilihan 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 familiar dengan tugas- tugas yang ada pada unit kerja tersebut (Mescon, Albert dan Khedouri, Management, 1988; 321)."

Usaha untuk mendapatkan pegawai 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”.

Dari semua teori-teori yang telah dikemukakan oleh para pakar diatas tentang penempatan pegawai, di dalam penulisan tesis ini penulis menggunakan landasan teori dari Nainggolan.

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 dalam pengambilan keputusan. Secara umum dapat dikatakan bahwa keterlibatan seseorang atau manusia dalam organisasi adalah karena adanya kebutuhan dan tujuan.

Menurut pendapat Abraham H. Maslow dalam bukunya “*Motivation and Personality*” 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 **Mc Clelland** (1957; 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.

3.1. Teori David Mc. Clelland (dalam Robbins, Stephen, P. 1976. 312).

Menurut teori ini dikatakan bahwa kekuasaan (*Power*), *afiliasi (affiliation)* dan prestasi (*achievement*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu.

Mc. Clelland 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 realistis 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)

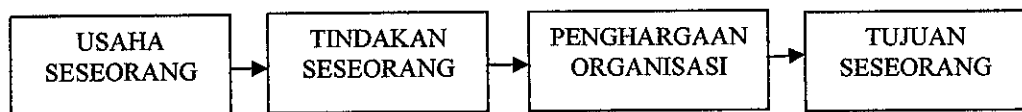
3.2. Teori Pengharapan / *Expectancy Theory* (dalam Robbins, Stephen, P, 1976 ; 313).

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 :

Produktivitas



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

Dari semua teori-teori yang telah dikemukakan oleh para pakar diatas tentang motivasi berprestasi, di dalam penulisan tesis ini penulis menggunakan landasan teori dari Teori David Mc. Clelland (Robbins, Stephen, P. 1976. 312), karena menurut teori ini dikatakan bahwa kekuasaan (*Power*), afiliasi (*affiliation*) dan prestasi (*achievement*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu

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 diatas 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.

Menurut **Ermaya Suryadinata** (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 diatas 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 difinisi 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 Blauchard (dalam Wahyu Sumidjo, 1994.99) 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.

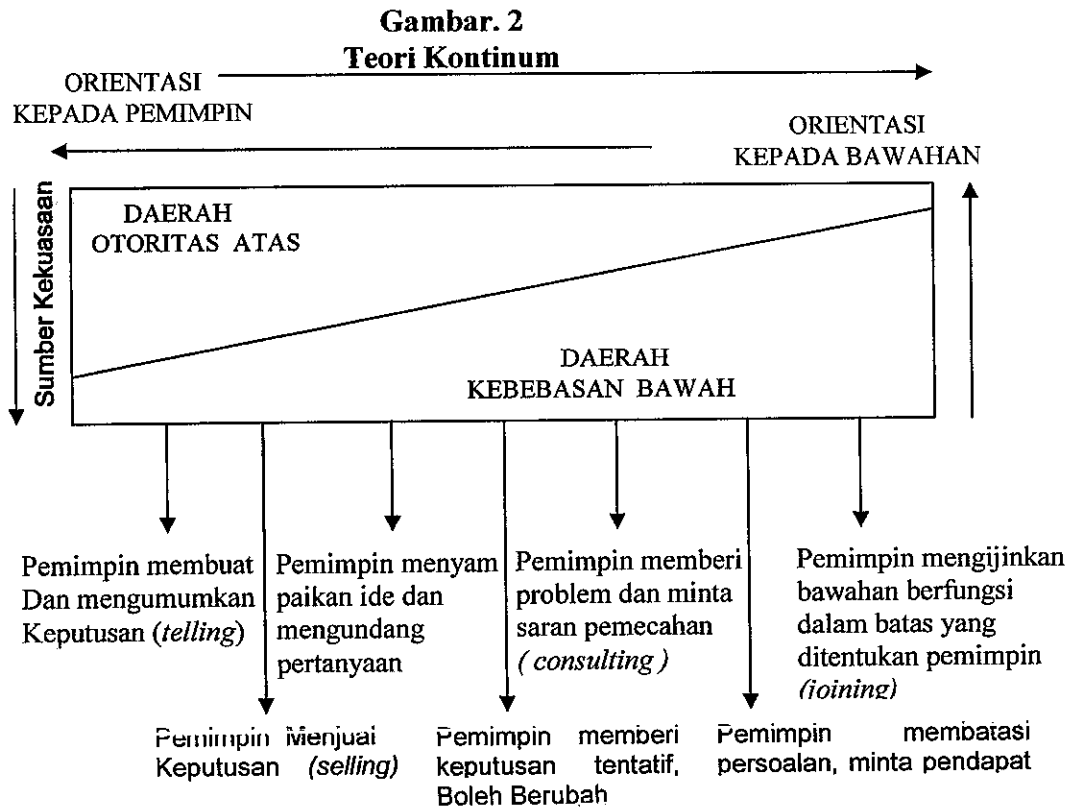
Dalam penelitian teori gaya kepemimpinan penulis menggunakan teori kepemimpinan kontinum hasil pemikiran **Robert Tannenboum dan Warren H. Skmidt** serta teori kepemimpinan situasi dari **Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard**.

Menurut teori kontinum (Wahjosumidjo, 1994 : 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 tentatit, 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 mengijinkan 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 (dalam Wahjosumidjo 1994.65) adalah sebagai berikut :



Sumber data : Wahjosumidjo 1994.65

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.

4.1. Pengertian Kepemimpinan.

Menurut Stoner (1966) kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Stephen P. Robbins (1966) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut Franklyn S. Haiman dalam bukunya Onong Uchjana Effendy mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang memimpin (directs), membimbing (guides), mempengaruhi (influences), atau mengontrol (controls) pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain.

4.2. Perilaku Kepemimpinan.

Perilaku kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjarachman dan Suad Husnany, 1994).

4.3. Grafik Kepemimpinan.

Grafik Kepemimpinan disebut pula *Managerial Grid*. Sesungguhnya teori ini masih termasuk model *Leadership Continuum* yang dikemukakan oleh R. Tannenbaum dan W.H. Schmidt, yang kemudian disebut Two Dimensional

Leadership, dan salah satu di antaranya disebut Managerial Grid, suatu teori yang dikembangkan oleh **Robert R. Blake dan Jane S. Mouton**.

Berdasarkan Grafik Kepemimpinan perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu :

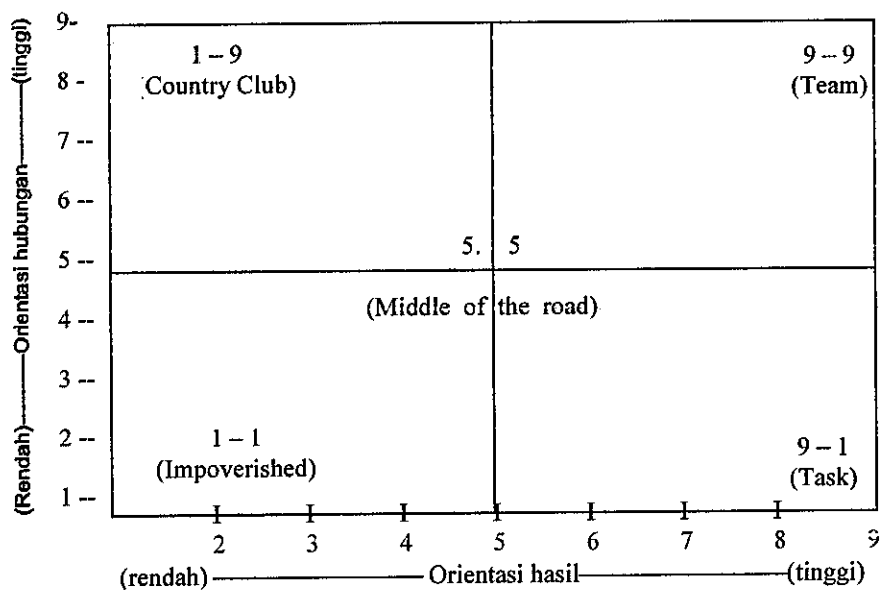
- Perhatiannya terhadap hasil atau tugas (T),
- Perhatiannya terhadap bawahan atau hubungan kerja (H).

Menurut penelitian, ada lima macam tipe kepemimpinan :

1. Tipe – (1—1) yang disebut *Impoverished Leadership*.
2. Tipe – (5—5) disebut *Middle of The Road*.
3. Tipe – (1—9) disebut *Country Club Leadership*.
4. Tipe – (9—1) disebut *Task Leadership*.
5. Tipe – (9—9) disebut *Team Leadership*.

Kelima tipe kepemimpinan tersebut oleh Blake dan Mouton digambarkan sebagai berikut.

Gambar. 3



4.4. Kepemimpinan Model Fiedler .

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler . Di dalam teori kepemimpinan moedl ini, ada 2 hal yang dijadikan sasaran , ialah mengadakan idenfikasi faktor - faktor yang sangat penting didalam situasi, dan kedua memperkirakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang paling efektif di dalam situasi tersebut.

Menurut **Fiedler** (Stoner , James , 1978 , hal 453) di dalam situasi kerja ada 3 macam elemen penting yang akan menentukan gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif :

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (leader member relations). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan . Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
2. Struktur tugas (*Task Structure*) . Maksudnya didalam situasi kerja apakah tugas - tugas telah disusun kedalam suatu pola - pola yang jelas atau sebaliknya .
3. Kewibawaan pemimpin (*Leader's Position Power*) . Maksudnya bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan kedalam 8 kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Untuk lebih memahami dan lebih memperjelas maksud di atas dapat digambarkan dengan bentuk yang lebih sederhana seperti terlihat dalam gambar 4.

Gambar. 4
Delapan Kombinasi Kepemimpinan

Kondisi	Hubungan pemimpin dengan bawahan	Struktur tugas	Kewibawaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan yang efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil.
III	Baik	Tidak berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Tidak baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VI	Tidak baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber Data : Wahjosumidjo. 1992 , 98

Dari kombinasi tersebut artinya dapat dijelaskan sebagai berikut :

Apabila kondisi menunjukkan angka romawi I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan adalah baik struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat , berarti gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif diperlukan adalah perilaku

Dari semua teori-teori yang telah dikemukakan oleh para pakar diatas tentang gaya kepemimpinan, di dalam penulisan tesis ini penulis menggunakan landasan teori Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

B. PEMBAHASAN PENELITIAN YANG RELEVAN

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

Sebagaimana telah diuraikan diatas, maka **Handoko** (1995 , 234) berpendapat bahwa untuk mendapatkan 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, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, dan motivasi “. 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 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus berupaya untuk meningkatkan Kinerja Pegawai maka salah satu faktor yang perlu diperhatikan yaitu 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 “.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus adalah organisasi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kudus, kepuasan pelayanan harus diutamakan. Oleh karena itu para pejabatnya haruslah memiliki syarat - syarat kecakapan, kualifikasi keahlian, kepemimpinan dan pengalaman sehingga tidak mengecewakan dalam pelayanannya.

2. Hubungan antara Variabel Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Pegawai (X₂ 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, 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 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

3. Hubungan Antara Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai (X₃ dengan Y).

Kepemimpinan mempunyai peran serta dalam dinamika kehidupan organisasi, berperan sebagai penggerak sumber daya manusia dan sumber lain yang ada dalam organisasi. Menurut Robert R Blake dan Jane S. Mouton, bahwa berdasarkan grafik kepemimpinan perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu : “ Perhatiannya terhadap hasil atau tugas (T), dan perhatiannya terhadap bawahan atau hubungan kerja (H) ”.

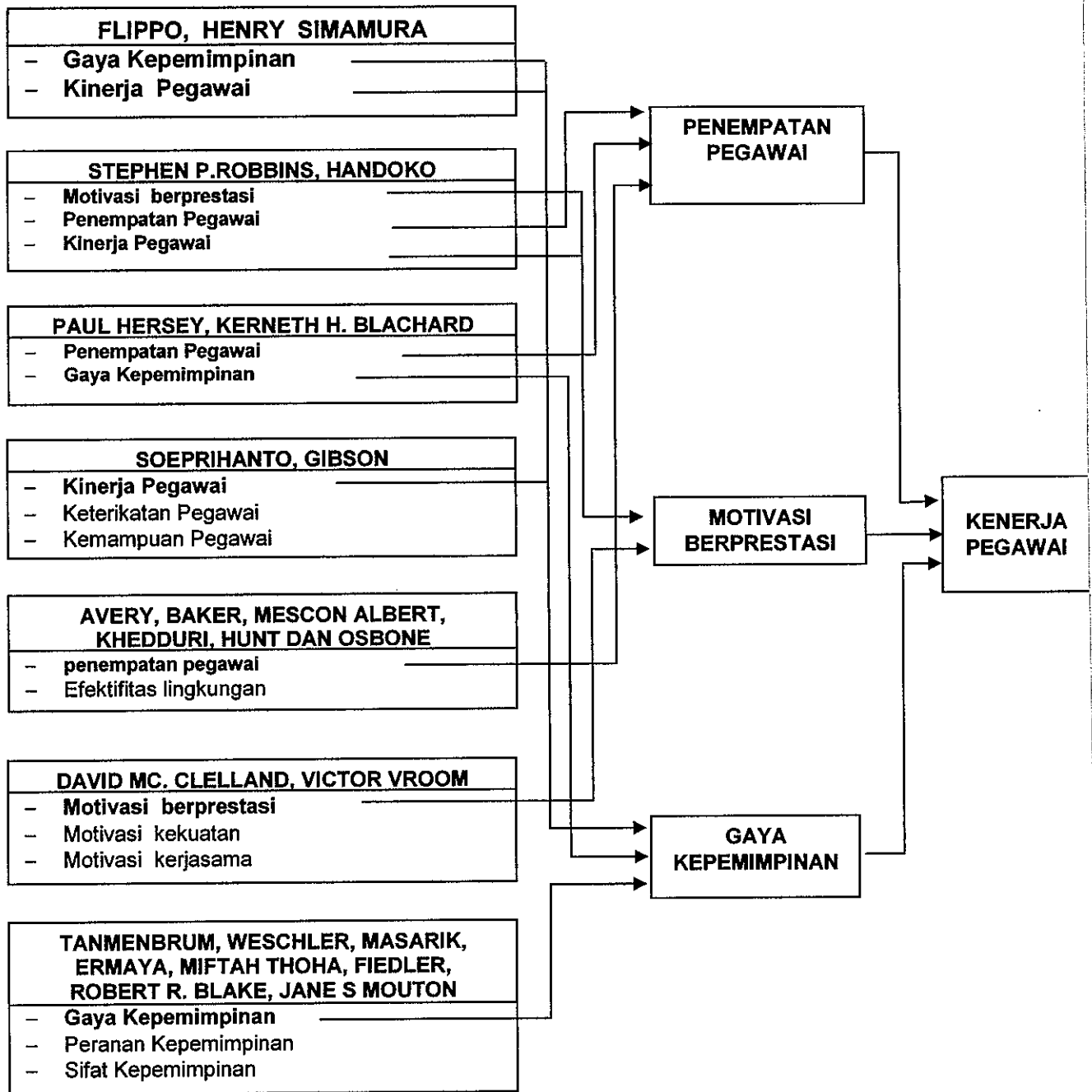
Tipe Kepemimpinan (9-9) atau Team Leadership dimana Pemimpin sangat menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja. Tipe ini menguntungkan organisasi sebab dirasakan adanya peningkatan hasil, bertambah baiknya hubungan kelompok, meningkatnya usaha kreativitas individu, saling pengertian dan berkurangnya pertentangan antara bawahan. Hubungannya dengan Kinerja Pegawai dapat dilihat dengan adanya indikator yang saling menunjang yaitu : Kerjasama, kepribadian, kepemimpinan, kepandaian, ketangguhan dan inisiatif.

Dalam penelitian ini ingin diketahui seberapa besar kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus. Artinya apabila Gaya kepemimpinan Tepat maka Kinerja Pegawai meningkat.

4. Hubungan antara 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 penempatan pegawai, motivasi, kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai akan jelas dapat dilihat di dalam kegiatan manajemen organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus. Apabila Penempatan Pegawai 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 Gaya Kepemimpinan memiliki posisi strategis karena perannya terhadap bawahan dapat membawa organisasi maju mencapai tujuan yang diinginkan. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus atau organisasi yang mempunyai peran pelayanan publik untuk itu diperlukan orang atau pemimpin yang memiliki visi dan misi serta mampu mengerahkan sumber daya manusia atau meningkatkan Kinerja Pegawai.

Gambar 5
Skema Teori yang mendasari Penelitian



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.

a. Hipotesis Mayor

Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel Penempatan Pegawai (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Gaya Kepemimpinan (X3) dengan Kinerja Pegawai (Y).

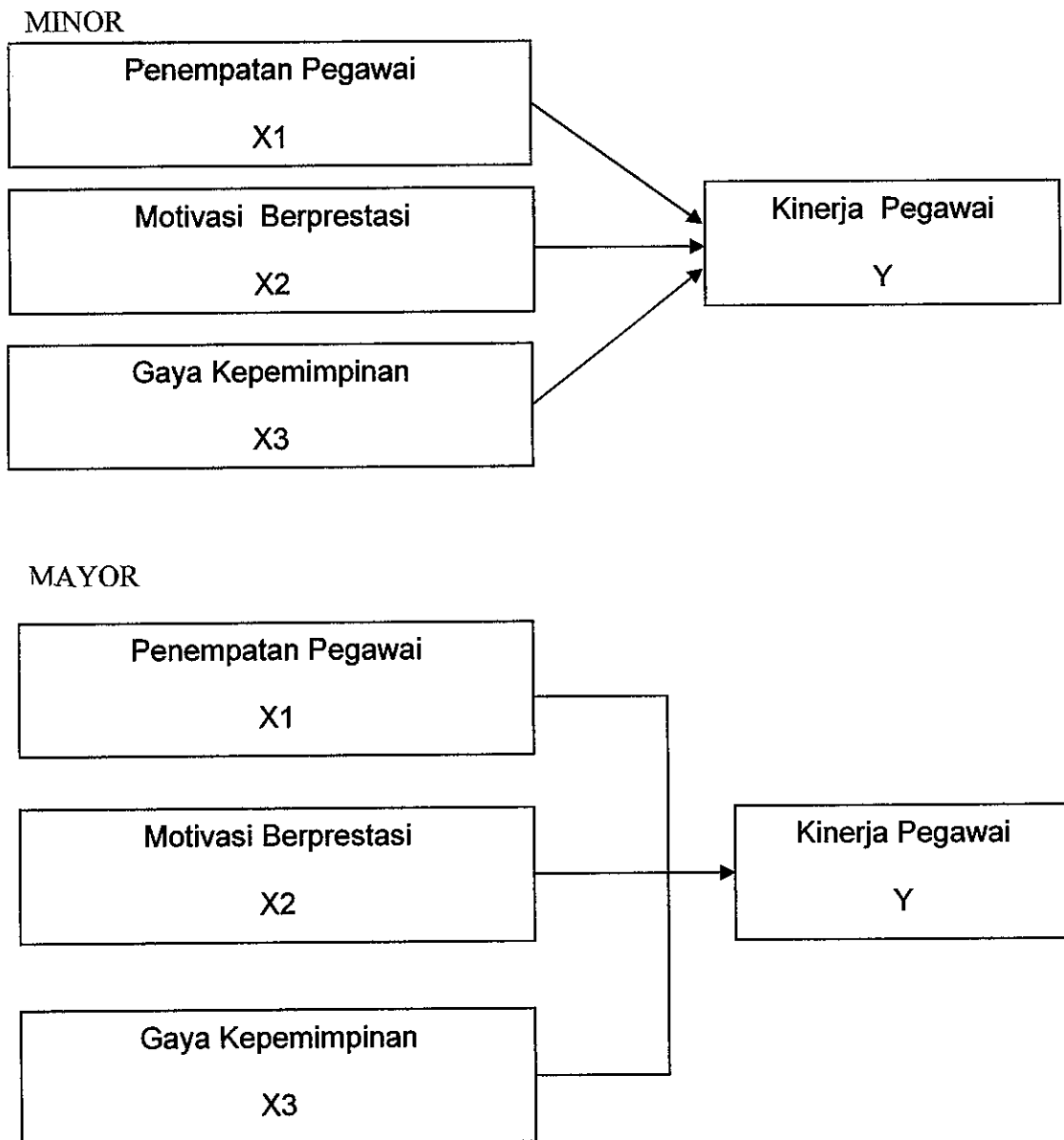
b. Hipotesis Minor.

1. Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel Penempatan Pegawai (X1) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y).
2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Motivasi Berprestasi (X2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y).
3. Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X3) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y).
4. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Penempatan Pegawai (X1), variabel Motivasi Berprestasi (X2) variabel Gaya Kepemimpinan (X3) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y).

Model Geometris

Gambar 6

Model Hipotesis Geometris



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Penempatan Personil, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan baik secara sendiri - sendiri maupun bersama-sama berhubungan dengan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah 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.

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian ini mencakup kajian 4 (empat) variabel yaitu :

1. Variabel **Kinerja Pegawai** sebagai variabel Terikat Kinerja Pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gambaran prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya, meliputi :
 - a. Produktivitas Kinerja / Hasil yang dicapai.
 - b. Tingkat Prestasi Kinerja Pegawai
 - c. Tingkat Kerjasama Pegawai.
 - d. Tingkat Komitmen Pegawai dalam peningkatan kerja.

2. Penempatan Pegawai meliputi :

- a. Adanya alokasi penempatan pegawai pada standart yang sesuai dengan disiplin ilmu.
- b. Adanya Latihan dan Pengembangan.
- c. Adanya Perencanaan Sumber Daya Manusia.
- d. Adanya seleksi, orientasi dan penarikan.

3. Motivasi Berprestasi meliputi :

- a. Keinginan untuk unggul / berprestasi.
- b. Tingkat keberanian menghadapi tantangan.
- c. Tingkat kepuasan dan rasa percaya diri.
- d. Tanggung Jawab terhadap hasil kerja.

4. Gaya Kepemimpinan meliputi :

- a. Tingkat kemampuan mengorganisasi unit kerja.
- b. Kemampuan dalam pemecahan masalah.
- c. Tanggung jawab terhadap kinerja pegawai.
- d. Tingkat kemampuan kreativitas memotivasi dan membina bawahan.

C. LOKASI PENELITIAN

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

Penulis mengambil lokasi Kabupaten Kudus, karena di samping tinggal di wilayah Kabupaten Kudus, juga sebagai pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah 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) Penempatan Pegawai

(X2) Motivasi Berprestasi

(X3) Gaya Kepemimpinan

1 (satu) Variabel terikat yaitu :

(Y) Kinerja Pegawai

2. Definisi Konseptual

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

Adapun **definisi konseptual** variabel-variabel penelitian ini adalah :

a. Kinerja Pegawai

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.

b. Penempatan Pegawai

Penempatan Pegawai adalah suatu keadaan atau posisi seorang pegawai di dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

c. Motivasi Berprestasi

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

d. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan Adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan 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 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 mengorganisir unit kerja.
2. Kemampuan dalam pemecahan masalah.
3. Tanggung jawab terhadap kinerja pegawai.

4. Tingkat kemampuan kreativitas memotivasi dan membina bawahan.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dapat di golongkan 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 Badan Kepegawaian Daerah 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 Penempatan Pegawai disusun dalam bentuk kuesioner dengan pernyataan yang dilengkapi empat alternatif jawaban. Angket pengukuran Motivasi Berprestasi disusun dalam bentuk kuesioner dengan pernyataan yang dilengkapi empat alternatif jawaban. Angket Pengukur Gaya Kepemimpinan disusun dalam bentuk kuesioner dengan pernyataan yang dilengkapi empat alternatif jawaban.

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. (Sugiyono 2001 : 57).

Populasi target penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus, dengan populasi terjangkaunya adalah mereka yang berstatus Pegawai Negeri disemua Bagian dan Bidang yang ada. Berdasarkan data terakhir bulan Mei 2005 jumlah pegawai keseluruhan tercatat 68 orang.

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2001 : 58) adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Anto 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 besarnya sampel terdapat banyak pedoman dari beberapa peneliti yang menyatakan besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10 % dan menurut Masri Sangarimbun (1981 : 105) bahwa besarnya sampel tersebut minimal 5 % dari jumlah elemen unit dari populasi.

Pendapat Gay yang dikutip Husein Umar (Riset SDM dalam Organisasi, 1999 :108) menyatakan bahwa ukuran minimal sampel yang dapat diterima berdasarkan desain 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 50 % dari jumlah populasi yaitu sebesar 34 orang yang secara rinci dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel. 4

JUMLAH SAMPEL YANG DIAMBIL

No.	Jabatan	Populasi	Sampel (50%)
1.	Kepala Badan Kepegawaian Daerah	1	-
2.	Bagian Tata Usaha	19	9
3.	Bidang Pengembangan Pegawai	28	14
4.	Bidang Mutasi Pegawai	9	5
5.	Bidang Umum Kepegawaian	11	6
	J U M L A H	68	34

Sumber Data : BKD Kab. Kudus Tahun 2005

Cara menentukan rincian sampel sebanyak 34 orang atau 50 % dari populasi sebanyak 68 orang penulis menggunakan Proportional Stratified Random Sampling, sedangkan untuk mendapatkan 9 dari 19 pada Bagian Tata Usaha, 14 dari 28 pada Bidang Pengembangan Pegawai, 5 dari 9 pada Bidang Mutasi Pegawai dan 6 dari 11 pada Bidang Umum Kepegawaian dengan cara Sistematis Random Sampling sehingga semua unsur dari masing-masing komponen unit kerja dapat terwakili.

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. Bagian Tata Usaha = 9 Responden
- b. Bidang Pengembangan Pegawai = 14 Responden
- c. Bidang Mutasi Pegawai = 5 Responden
- d. Bidang Umum Kepegawaian = 6 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 Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

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 :

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

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 :

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

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.

Pengujian melalui t-test

$$\frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Koefisien Konkordasi Rank Kendall.

Untuk mengetahui hubungan X1, X2, X3 dengan Y, karena Konkordasi Rank Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada Rank, maka rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Dimana :

W = Koefisien Konkordasi Rank Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean Rj

K = Banyaknya himpunan ranking perjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

Σ = Jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \Sigma R_j \left[\begin{array}{c} R_j \\ \Sigma \\ N \end{array} \right]^2$$

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

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 :

- a. Jika X^2 hitung $\geq X^2$ tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. 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. DESKRIPSI UNIT ANALISIS

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus merupakan faktor penting dalam kaitan dengan tugas pemerintahan dan pelayanan umum kepada masyarakat khususnya seluruh pegawai negeri di Kabupaten Kudus dalam bidang kepegawaian, seperti yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 34 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Adapun arah kebijakan kepegawaian sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang ini adalah untuk menyikapi dinamika masyarakat yang pada dasarnya merupakan pembangunan sumber daya aparatur yang profesional, netral dari kegiatan politik, berwawasan global, bermoral tinggi serta berkemampuan sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa.

Sesuai dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 6 Tahun 2003 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus, maka terbentuklah Badan Kepegawaian Daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas di bidang manajemen kepegawaian.

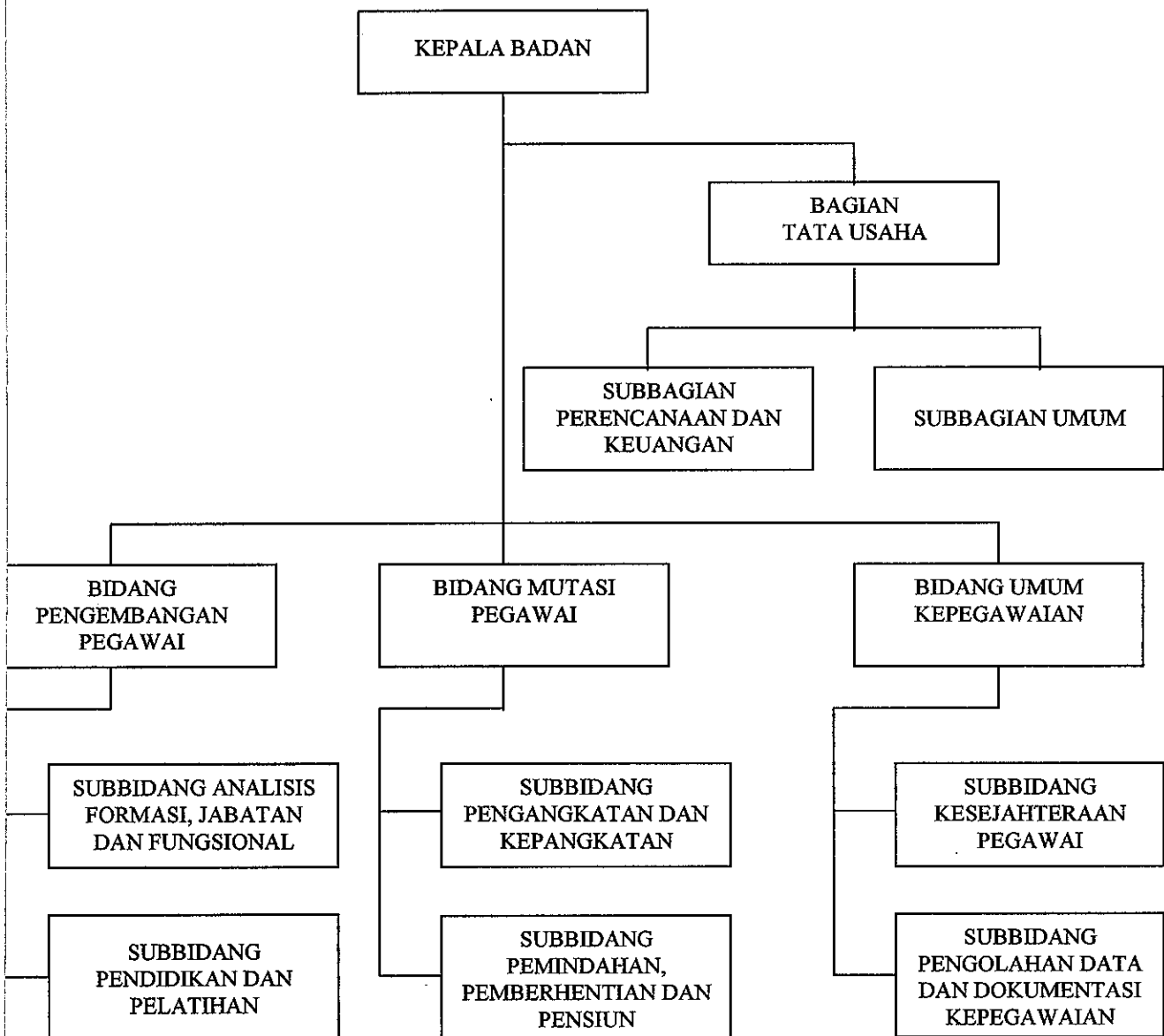
Berdasarkan uraian di atas untuk lebih jelasnya Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar

STRUKTUR ORGANISASI

BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KUDUS

Berdasarkan Perda Kabupaten Kudus Nomor 6 Tahun 2003



B. HASIL PENELITIAN.

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

1. IDENTITAS RESPONDEN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebesar 70,59 % dan sisanya 29,41 % perempuan. Hal ini wajar karena proporsi jumlah pegawai dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus adalah laki-laki, sehingga sebagian besar sampel yang diambil dalam penelitian ini terdapat perbedaan jumlah responden menurut jenis kelamin, seperti terlihat dalam Tabel IV. I berikut ini :

TABEL IV. 1
JENIS KELAMIN RESPONDEN

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	24	70,59
2.	Perempuan	10	29,41
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 2.

Berdasarkan kelompok umur maka diketahui bahwa sebesar 29,41 % responden berumur 24 tahun sampai 30 tahun, responden berumur 31 tahun sampai 37 tahun sebanyak 11,76 %, responden berumur 38 tahun sampai 44 tahun sebanyak 35,30 %, dan responden berumur 45 tahun sampai 60 tahun

sebanyak 35,30 %. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah seimbang antara yang tua dan yang muda, sehingga kerjasama terjalin dengan baik dalam pelaksanaan pekerjaan dan memperlancar pelayanan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kudus. Dari kenyataan umur pegawai yang terbanyak berkisar antara umur 38 tahun – 44 tahun dan 24 tahun – 30 tahun, dimana umur seperti itu merupakan umur yang produktif sehingga kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan, seperti terlihat dalam Tabel IV. 2 berikut ini:

TABEL IV. 2
KELOMPOK UMUR RESPONDEN

No	Tingkat Umur	Frekuensi	Persentase (%)
1.	24 tahun – 30 tahun	10	29,41
2.	31 tahun – 37 tahun	4	11,76
3.	38 tahun – 44 tahun	12	35,30
4.	45 tahun – 60 tahun	8	23,53
	Total	34	100,00

Sember : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 3

Apabila dilihat dari komposisi pendidikan responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 20,59 % responden mempunyai tingkat pendidikan SLTA, sebesar 8,82 % responden berpendidikan D3, sebanyak 67,65 % responden tingkat pendidikannya S1, dan 2,94 % responden mempunyai pendidikan S2. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup baik, sehingga pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Kudus cukup mampu dalam pelaksanaan pekerjaan.. Hal ini dapat kita lihat dalam Tabel IV. 3 berikut ini :

TABEL IV. 3
TINGKAT PENDIDIKAN

No	Tingkat pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SLTA	7	20,59
2.	D3	3	8,82
3.	S1	23	67,65
4.	S2	1	2,94
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 4

Menurut tingkat jabatan responden menunjukkan bahwa sebesar 2,94 % responden adalah Kabag, 5,88 % responden adalah Kasubbag, 8,82 % responden adalah Kabid, 17,65 % responden adalah Kasubbid dan staf sebanyak 64,71 % responden. Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan antara Kabag, Kasubbag, Kabid, Kasubbid dan Staf di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus cukup seimbang , sehingga didalam pelaksanaan pekerjaan dan dalam memberikan pelayanan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kudus cukup lancar dan tepat waktu. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel IV. 4 berikut ini :

TABEL IV. 4
TINGKAT JABATAN RESPONDEN

No	Tingkat Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Kabag	1	2,94
2.	Kasubbag	2	5,88
3.	Kabid	3	8,82
4.	Kasubbid	6	17,65
5.	Staf	22	64,71
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 5.

Hasil penelitian berdasarkan komposisi golongan menunjukkan bahwa sebesar 11,76 % responden mempunyai golongan II, sebesar 76,48 % responden bergolongan III, sebesar 11,76 responden bergolongan IV. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus golongannya sudah cukup tinggi, sehingga pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus cukup berpengalaman dan berkompeten karena pegawai yang mempunyai golongan yang paling rendah adalah golongan II meskipun jumlahnya sama dengan pegawai yang mempunyai golongan IV dan pegawai yang mempunyai golongan III di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus cukup banyak. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang ada cukup baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel IV. 5 berikut ini :

TABEL IV. 5
KOMPOSISI GOLONGAN RESPONDEN

No.	Komposisi Golongan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	II	4	11,76
2.	III	26	76,48
3.	IV	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 6

2. KINERJA PEGAWAI

Hasil penelitian berdasarkan kesesuaian pencapaian pekerjaan dengan rencana menunjukkan bahwa 23,53 % responden menyatakan sangat sesuai, sebanyak 32,35 % responden menyatakan sesuai, sebanyak 26,47 % responden menyatakan cukup sesuai dan sebesar 17,65 % responden menyatakan tidak sesuai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sebagian besar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus dalam pencapaian pekerjaan telah sesuai dengan rencana, karena masing-masing bidang telah mempunyai tupoksi dan rencana kerja yang baik sehingga pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sudah pas dan lancar tanpa mengganggu bidang yang lain. Hal ini dapat dilihat pada Tabel IV. 6 berikut ini :

TABEL IV. 6
TINGKAT KESESUAIAN PERENCANAAN PEKERJAAN DENGAN RENCANA

No	Kesesuaian Pencapaian Pekerjaan dengan Rencana	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	8	23,53
2.	sesuai	11	32,35
3.	Cukup sesuai	9	26,47
4.	Tidak sesuai	6	17,65
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 1

Berdasarkan perbandingan hasil pekerjaan yang dicapai sekarang dengan tahun yang lalu, hasil penelitian menunjukkan bahwa 20,59 % responden menyatakan lebih baik, sebanyak 29,41 % responden menyatakan sama, sebanyak 35,30 % responden menyatakan cukup baik, dan hanya 14,71 % responden menyatakan jelek. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pekerjaan yang dicapai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus sekarang ada peningkatan yang cukup baik, dimana keadaan seperti ini menunjukkan bahwa ada peningkatan kinerja pegawai bila dibandingkan dengan tahun yang lalu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel IV.7 berikut ini :

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

No.	Perbandingan Pekerjaan yang dicapai	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Lebih Baik	7	20,59
2.	sama	10	29,41
3.	Cukup baik	12	35,30
4.	Jelek	5	14,71
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 2

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 41,18 % Responden menyatakan jumlah pekerjaan sekarang lebih banyak bila dibandingkan dengan tahun yang lalu, sebesar 35,30 % Responden menyatakan sama, dan 11,76 % Responden menyatakan kurang. Hal ini menjelaskan bahwa setengah lebih pegawai menyatakan jumlah pekerjaan sekarang lebih banyak bila dibandingkan dengan tahun yang lalu. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus sekarang ini lebih banyak daripada tahun yang lalu, sehingga semua pegawai harus lebih meningkatkan kinerjanya supaya tidak menghambat dalam melaksanakan pekerjaan, Apabila kinerja yang ada sekarang ini lebih ditingkatkan maka otomatis semua pekerjaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus akan semakin cepat terselesaikan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel IV. 8 berikut ini :

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

No	Perbandingan jumlah pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Lebih Banyak	14	41,18
2.	Sama	12	35,30
3.	Kurang	4	11,76
4.	Kurang sekali	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 3.

Dalam hal usaha meningkatkan kualitas pekerjaan hasil penelitian menunjukkan 20,59 % responden menyatakan sangat berusaha dalam meningkatkan kualitas pekerjaan, 38,24 % responden menyatakan berusaha dalam meningkatkan kualitas pekerjaan, 17,65 % responden kurang berusaha dan 23,53 % responden tidak berusaha. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus saling berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan supaya tidak mengecewakan dalam melayani semua kepentingan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kabupaten Kudus seperti untuk kepentingan Kenaikan Pangkat, Penyesuaian Ijasah, Mutasi Pegawai, Pensiun dan masih banyak hal lain yang berhubungan dengan masalah kepegawaian, Hal ini menunjukkan bahwa semua pegawai yang ada sekarang ini saling berusaha

untuk meningkatkan kinerjanya, seperti yang tampak dalam Tabel IV. 9 berikut ini :

TABEL IV. 9
TINGKAT USAHA PENINGKATAN KUALITAS PEKERJAAN

No	Usaha Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat berusaha	7	20,59
2.	Berusaha	13	38,24
3.	Kurang Berusaha	6	17,65
4.	Tidak Berusaha	8	23,53
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 4

Apabila dilihat dari kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 8,82 % responden menyatakan sangat mampu, sebanyak 61,77 % responden menyatakan mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan, 26,47 responden menyatakan kurang mampu dan 2,94 % responden menyatakan Tidak mampu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus mampu menyelesaikan semua tugas yang dibebankan, ini karena sumber daya manusia yang ada cukup baik yang ditandai dengan pendidikan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus kebanyakan sarjana (S1)

sehingga kinerjanya cukup tinggi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Tabel IV. 10 berikut ini :

TABEL IV. 10
KEMAMPUAN PENYELESAIAN TUGAS YANG DIBEBANKAN.

No	Kemampuan Penyelesaian Tugas	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat mampu	3	8,82
2.	Mampu	21	61,77
3.	Kurang mampu	9	29,47
4.	Tidak mampu	1	2,94
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 5

Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 11,76 % menyatakan sangat sesuai, sebesar 58,83 % menyatakan sesuai, 20,59 % menyatakan kurang sesuai, dan hanya 8,82 % yang menyatakan tidak sesuai. Hal ini menjelaskan sebagian besar pegawai telah sesuai antara hasil pekerjaannya dengan standart yang ditetapkan organisasi sehingga semua pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus cukup tinggi sehingga semua pegawai dapat

menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan organisasi, sesuai dengan yang tampak pada Tabel IV. 11 berikut ini :

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

No	Kesesuaian Hasil Dengan Standart	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sesuai	4	11,76
2.	Sesuai	20	58,83
3.	Kurang sesuai	7	20,59
4.	Tidak Sesuai	3	8,82
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 6.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 14,71 % responden menyatakan sangat puas dan bangga dengan hasil pekerjaan yang dapat dicapai, sebanyak 50 % responden menyatakan puas, 20,59 % responden menyatakan kurang puas, dan hanya sebesar 8,82 % responden yang menyatakan tidak puas atas hasil pekerjaan yang dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus kebanyakan menyatakan puas dengan hasil pekerjaan yang dapat dicapai sehingga menimbulkan rasa bangga karena telah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak

mengecewakan orang lain. Semua ini dapat dilihat dalam Tabel IV. 12 berikut ini :

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

No	Perasaan bangga dan puas	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat puas	5	14,71
2.	Puas	17	50,00
3.	Kurang puas	7	20,59
4.	Tidak puas	5	14,71
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 7.

Tingkat kesesuaian kualitas hasil kerja unit kerja dengan standard yang ditetapkan organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa 20,59 % responden menyatakan sangat sesuai, sebanyak 50,00 % responden menyatakan sesuai, sebanyak 20,59 % responden menyatakan kurang sesuai dan 8,82 % responden tidak sesuai. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan sesuai antara kualitas hasil kerja unit kerja dengan standard yang ditetapkan organisasi karena pegawai yang ada kinerjanya cukup baik, ini tercermin dengan hasil kerja yang telah dicapai telah dapat menimbulkan rasa bangga dan puas. Untuk mengetahui tingkat

kesesuaian kualitas hasil kerja dengan standart organisasi dapat dilihat dalam Tabel IV. 13 berikut ini :

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

No	Kesesuaian Kualitas Hasil Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	7	20,59
2.	Sesuai	17	50,00
3.	Kurang sesuai	7	20,59
4.	Tidak sesuai	3	8,82
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 8

Berdasarkan tingkat kepuasan kualitas hasil pekerjaan unit kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa 11,76 % responden menyatakan sangat memuaskan, 52,95 % responden menyatakan memuaskan, sebanyak 23,53 % responden menyatakan kurang memuaskan dan sangat memuaskan, 11,76 % responden menyatakan tidak memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan memuaskan dengan kualitas hasil pekerjaan unit kerja yang ada selama ini karena memang telah sesuai dengan standart yang telah ditetapkan bersama. Untuk mengetahui

tingkat kepuasan hasil pekerjaan unit kerja dapat dilihat dalam Tabel IV. 14 berikut ini :

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

No	Tingkat Kepuasan Kualitas Hasil Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Memuaskan	4	11,76
2.	Memuaskan	18	52,95
3.	Kurang memuaskan	8	23,53
4.	Tidak Memuaskan	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 9

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 26,47 % responden menyatakan sangat setuju bahwa visi dan misi dapat tercapai dengan komitmen tinggi para anggota, sebanyak 47,06 % responden menyatakan setuju, 14,71 % responden menyatakan ragu-ragu, dan 11,76 responden menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus sebagian besar menyatakan setuju kalau visi dan misi akan dapat tercapai apabila disertai dengan komitmen yang tinggi daripada pimpinan maupun bawahan karena apabila tidak ada komitmen niscaya semua visi dan misi yang

telah dibuat akan sia-sia saja dan tidak akan berjalan sesuai dengan rencana, seperti yang terlihat dalam Tabel IV.15 berikut ini :

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.	Sangat setuju	9	26,47
2.	Setuju	16	47,06
3.	Ragu-ragu	5	14,71
4.	Tidak setuju	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 10.

Komitmen dari anggota unit kerja sangat diperlukan dalam meningkatkan produktivitas kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa 14,71 % responden menyatakan sangat tinggi, 29,41 % responden menyatakan komitmen tinggi, 44,12 % responden menyatakan cukup tinggi, 11,76 % responden menyatakan tidak tinggi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus cukup tinggi untuk meningkatkan produktifitas kerja karena semua pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus mempunyai komitmen

yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel IV. 16 berikut ini :

TABEL IV. 16
KOMITMEN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA.

No	Komitmen untuk meningkatkan Produktivitas Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tinggi	5	14,71
2.	Tinggi	10	29,41
3.	Cukup tinggi	15	44,12
4.	Tidak tinggi	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 11

Komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja bagi pegawai dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 17,65% responden menyatakan sangat tinggi, sebesar 38,24 % menyatakan tinggi, 26,47 % menyatakan cukup tinggi dan 17,65 % menyatakan tidak tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus meskipun ada yang menyatakan tidak tinggi berkomitmen untuk meningkatkan prestasi kerja tapi tetap saja banyak yang menyatakan tinggi dalam komitmen

untuk meningkatkan prestasi kerja karena apabila berhasil mengerjakan suatu pekerjaan akan timbul perasaan bangga dan puas di dalam hatinya , seperti terlihat dalam Tabel IV.17 berikut ini :

TABEL IV. 17
KOMITMEN UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI KERJA.

No	Komitmen Peningkatan Prestasi Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tinggi	6	17,65
2.	Tinggi	13	38,24
3.	Cukup tinggi	9	26,47
4.	Tidak tinggi	6	17,65
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 12.

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dari variabel kinerja pegawai digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = R / K$$

Dimana :

I : interval kelas

R : skor tertinggi

K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$\begin{aligned}
 I &= R / K \\
 &= (23-14) / 4 \\
 &= 9 / 4 = 2,25 \text{ dibulatkan } 3
 \end{aligned}$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel kinerja pegawai seperti terlihat dalam Tabel IV. 17 berikut ini:

TABEL IV. 18
KINERJA PEGAWAI

No.	Keterangan	Nilai	Frekuensi	%
1.	Sangat tinggi	21-23	7	20,59
2.	Tinggi	18-20	15	44,12
3.	Cukup tinggi	15-17	8	23,53
4.	Tidak tinggi	12-14	4	11,76
	Total		34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 12.

Dari Tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus frekuensinya tinggi karena dari data yang telah diolah menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan sesuai

dengan rencana dan hasil yang dicapai cukup baik bila dibandingkan tahun lalu, pegawai berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan dan mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan karena akan menimbulkan perasaan bangga dan puas, serta visi dan misi dapat tercapai optimal dengan komitmen cukup tinggi untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja.

3. PENEMPATAN PEGAWAI

Hasil penelitian terhadap lokasi penempatan pegawai pada standar yang sesuai dengan disiplin ilmu menunjukkan bahwa sebanyak 11,76 % responden menyatakan sesuai, 41,18 % responden menyatakan cukup sesuai, sebanyak 47,06 % responden menyatakan tidak sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah banyak yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki oleh para pegawainya, sehingga kinerja pegawai yang ada agak menurun dari apa yang ditargetkan. Hal ini akan berakibat pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai yang ada karena merasa tidak sesuai dengan disiplin ilmunya sehingga pekerjaan yang dilakukan hanya sekedar sebagai tuntutan pekerjaan semata tanpa ada motivasi, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 19 berikut ini :

TABEL IV. 19
KESESUAIAN LOKASI PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN DISIPLIN
ILMU YANG ADA

No	Kesesuaian Tugas Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	-	-
2.	Sesuai	4	11,76
3.	Cukup sesuai	14	41,18
4.	Tidak sesuai	16	47,06
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 13

Pengukuran penempatan pegawai dengan kesesuaian tugas pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 5,88 % responden menyatakan sangat sesuai sesuai, 29,41 % responden menyatakan sesuai, 38,24 responden menyatakan cukup sesuai dan sebanyak 26,47 % responden menyatakan tidak sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus merasa cukup sesuai dengan tugas pekerjaannya meskipun yang menyatakan tidak sesuai juga cukup banyak. Hal ini apabila dibiarkan berlanjut terus menerus tanpa ada perubahan atau perbaikan maka akan membuat kinerja pegawai menurun tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 20 berikut ini :

TABEL IV. 20
KESESUAIAN TUGAS PEKERJAAN.

No	Kesesuaian Tugas Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sesuai	2	5,88
2.	Sesuai	10	29,41
3.	Cukup sesuai	13	38,24
4.	Tidak sesuai	9	26,47
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 14

Hasil penelitian terhadap jumlah pekerjaan yang bertambah selalu diikuti dengan penambahan pegawai menunjukkan bahwa sebanyak 70,59 % responden menyatakan kadang-kadang dan 29,41 % responden menyatakan tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang bertambah belum tentu diikuti dengan penambahan pegawai karena apabila setiap ada penambahan pekerjaan selalu diikuti dengan penambahan pegawai maka yang terjadi akan kelebihan pegawai sehingga menjadi lebih buruk dan menjadikan suasana tidak menyenangkan karena akan menjadikan pegawai banyak yang tidak bekerja , seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 21 berikut ini :

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

No	Pertambahan Pekerjaan Diikuti Penambahan Personil	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Selalu	-	-
2.	Selalu	-	-
3.	Kadang-kadang	24	70,59
4.	Tidak Pernah	10	29,41
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 15

Kemampuan struktur organisasi mengakomodasi semua fungsi yang seharusnya dilakukan organisasi dalam rangka penempatan pegawai, hasil penelitian menunjukkan 11,76 % responden menyatakan sangat mampu, sebanyak 52,95 % responden menyatakan mampu, 26,47 % responden menyatakan cukup mampu, dan hanya 8,82 % responden yang menyatakan Tidak mampu. Hal ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus mampu mengakomodasi semua fungsi dalam rangka penempatan pegawai sehingga menunjang dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 22 berikut ini :

TABEL IV. 22
 KEMAMPUAN STRUKTUR ORGANISASI MENGAKOMODASI
 SEMUA FUNGSI YANG SEHARUSNYA
 DILAKUKAN ORGANISASI

No	Kemampuan Struktur Organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Mampu	4	11,76
2.	Mampu	18	52,95
3.	Cukup Mampu	9	26,47
4.	Tidak Mampu	3	8,82
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 16

Perbandingan kesibukan bidang dengan bidang yang lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 14,70 % responden menyatakan sangat sibuk, sebanyak 20,59 % responden menyatakan sibuk, 44,12 % responden menyatakan cukup sibuk dan 20,59 % responden yang menyatakan tidak sibuk. Hal ini menunjukkan bahwa perbandingan bidang yang satu dengan bidang yang lain cukup banyak, meskipun begitu tidak mempengaruhi aktifitas pelaksanaan pekerjaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 23 berikut ini :

TABEL IV. 23
PERBANDINGAN KESIBUKAN BIDANG YANG SATU DENGAN BIDANG
YANG LAIN.

No	Perbandingan Kesibukan Unit Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sibuk	5	14,70
2.	Sibuk	7	20,59
3.	Cukup Sibuk	15	44,12
4.	Tidak Sibuk	7	20,59
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 17.

Hasil penelitian terhadap persetujuan pernyataan bidang dengan sedikit kegiatan akan banyak waktu luang menunjukkan bahwa 11,76 % responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 20,59 % responden menyatakan setuju, sebanyak 8,82 % responden menyatakan ragu-ragu , dan sebanyak 58,83 % responden lainnya menyatakan tidak setuju. Hal ini jelas menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus banyak yang menyatakan tidak setuju apabila dikatakan ada bidang dengan sedikit kegiatan akan banyak waktu luang karena bidang yang satu dengan bidang yang lain sudah punya tugas sendiri-sendiri, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 24 berikut ini :

TABEL IV. 24
PERSETUJUAN PERNYATAAN BIDANG DENGAN SEDIKIT KEGIATAN
AKAN BANYAK WAKTU LUANG

No	Persetujuan Pernyataan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	4	11,76
2.	Setuju	7	20,59
3.	Ragu-ragu	3	8,82
4.	Tidak Setuju	20	58,83
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 18

Berdasarkan persetujuan akan adanya latihan dan pengembangan dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu, hasil penelitian menunjukkan bahwa 26,47 % responden menyatakan sangat setuju, 44,12 % responden menyatakan setuju, 14,70 % responden menyatakan kurang setuju dan 14,70 % responden menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus setuju apabila diadakan latihan dan pengembangan terlebih dahulu dalam pelaksanaan pekerjaan tertentu supaya hasil yang dicapai nantinya menjadi optimal dan tidak mengecewakan, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 25 berikut ini :

TABEL IV. 25
PERSETUJUAN AKAN ADANYA LATIHAN PENGEMBANGAN.

No	Persetujuan Latihan dan Pengembangan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	26,47
2.	Setuju	15	44,12
3.	Kurang Setuju	5	14,70
4.	Tidak Setuju	5	14,70
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 19

Berdasarkan hasil penelitian tentang sering diadakan latihan dan pengembangan, menunjukkan bahwa 17,65 % responden menyatakan sangat sering, 29,40 % responden menyatakan sering, 35,30 % responden menyatakan cukup sering, 17,65 % responden menyatakan jarang. Hal ini menunjukkan bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus cukup sering mengadakan latihan dan pengembangan untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai karena apabila sering dilakukan latihan dan pengembangan maka pegawai akan lebih berpengalaman dan menambah keahlian sehingga dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan akan terselesaikan dengan cepat dan baik sehingga tidak mengecewakan semua pihak yang terkait terutama dalam hal pelayanan masalah kepegawaian kepada semua pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 26 berikut ini :

TABEL IV. 26
SERING DIADAKAN LATIHAN DAN PENGEMBANGAN.

No	Sering diadakan Latihan dan Pengembangan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sering	6	17,65
2.	Sering	10	29,40
3.	Cukup Sering	12	35,30
4.	Jarang	6	17,65
	Total	34	100,0

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 20

Berdasarkan kesesuaian latihan dan pengembangan dengan kebutuhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 5,88 % menyatakan sangat sesuai, 52,95 % menyatakan sesuai, dan 41,17 % menyatakan kurang sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan sesuai apabila dilaksanakan latihan dan pengembangan dengan kebutuhan sehingga menunjang dalam pelaksanaan pekerjaan karena setiap pegawai sebelum terjun ke lapangan terlebih dahulu dibekali dengan latihan dan pengembangan supaya tidak merasa canggung untuk bekerja dalam melayani semua kepentingan kepegawaian, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 27 berikut ini :

TABEL IV. 27
KESESUAIAN LATIHAN PENGEMBANGAN. DENGAN KEBUTUHAN

No	Kesesuaian Latihan dan Pengembangan dengan kebutuhan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sesuai	2	5,88
2.	Sesuai	18	52,95
3.	Cukup Sesuai	14	41,17
4.	Tidak Sesuai	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 21

Berdasarkan hasil penelitian tentang peningkatan sumber daya yang ada dengan perencanaan menunjukkan bahwa 2,94 % menyatakan sangat baik, 44,11 % menyatakan baik, dan 52,95 % menyatakan cukup baik Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya yang ada selalu direncanakan cukup baik di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 28 berikut ini :

TABEL IV. 28
PENINGKATAN SUMBER DAYA DENGAN PERENCANAAN

No	Peningkatan sumber daya dengan perencanaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat baik	1	2,94
2.	baik	15	44,11
3.	Cukup baik	18	52,95
4.	Jelek	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Respondendari pertanyaan no 22

Berdasarkan kesesuaian akan adanya perencanaan sumber daya manusia yang ada, hasil penelitian menunjukkan bahwa 11,76 % menyatakan sangat sesuai, 41,18 % menyatakan sesuai, 35,30 % menyatakan cukup sesuai, dan 11,76 % menyatakan tidak sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan cukup sesuai dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 29 berikut ini :

TABEL IV. 29
KESESUAIAN AKAN ADANYA PERENCANAAN SUMBER DAYA
MANUSIA YANG ADA.

No	Kesesuaian akan adanya perencanaan sumber daya manusia yang ada	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sesuai	4	11,76
2.	Sesuai	14	41,18
3.	Cukup Sesuai	12	35,30
4.	Tidak Sesuai	4	11,76
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 23

Hasil penelitian tentang penempatan pegawai sering didahului dengan adanya seleksi, orientasi dan penarikan sesuai dengan kebutuhan menunjukkan bahwa 58,82 % responden menyatakan sering, 35,30 % responden menyatakan cukup sering dan 5,88 % responden menyatakan tidak pernah. Hal ini

menunjukkan bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten sering dilaksanakan penempatan pegawai yang didahului dengan adanya seleksi, orientasi dan penarikan sesuai dengan kebutuhan supaya tidak terjadi ketimpangan dalam organisasi, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 30 berikut ini :

TABEL IV. 30
PENEMPATAN PEGAWAI DIDAHULUI DENGAN ADANYA SELEKSI.
ORIENTASI DAN PENARIKAN SESUAI DENGAN KEBUTUHAN.

No	Penempatan pegawai dengan seleksi, orientasi sesuai dengan kebutuhan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sering	-	-
2.	Sering	20	58,82
3.	Cukup Sering	12	35,30
4.	Tidak pernah	2	5,88
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 24

Berdasarkan kepuasan dengan adanya seleksi, orientasi dan penarikan dalam penempatan pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa 20,59 % menyatakan puas, 50 % menyatakan cukup puas, dan 29,41 % menyatakan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa , seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 31 berikut ini adanya seleksi, orientasi dan penarikan dalam penempatan pegawai

kurang optimal karena masih banyak yang tidak puas , seperti yang terlihat dalam

Tabel IV. 31 :

TABEL IV. 31
KEPUASAN DENGAN ADANYA SELEKSI. ORIENTASI DAN
PENARIKAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI.

No	Kepuasan dengan adanya seleksi, orientasi dan penerikan dalam penempatan pegawai	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat puas	-	-
2.	Puas	7	20,59
3.	Cukup puas	17	50,00
4.	Tidak puas	10	29,41
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 25

Hasil penelitian tentang penempatan, mutasi menunjukkan bahwa sebanyak 29,41 % responden menyatakan sangat setuju pernyataan mutasi diperlukan untuk kepentingan dan kebutuhan organisasi, sebanyak 44,12 % responden menyatakan setuju, sebanyak 17,65 % responden menyatakan kurang setuju, dan 8% responden menyatakan tidak setuju. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan setuju bahwa mutasi diperlukan dalam rangka untuk penempatan pegawai supaya tidak terjadi kejenuhan dan pegawai merasa lebih segar dan lebih berpengalaman

karena dengan adanya mutasi maka pegawai akan menjumpai pekerjaan yang baru , seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 32 berikut ini :

TABEL IV. 32
PERSETUJUAN PENEMPATAN MUTASI DIPERLUKAN UNTUK
KEPENTINGAN DAN KEBUTUHAN ORGANISASI.

No	Mutasi Untuk Kepentingan Organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	29,41
2.	Setuju	15	44,12
3.	Kurang Setuju	6	17,65
4.	Tidak Setuju	3	8,82
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan No. 26.

Berdasarkan persetujuan adanya jenjang penyelesaian tugas diwakili oleh pejabat yang bersangkutan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 32,35 % responden menyatakan sangat setuju, sebesar 52,95 % responden menyatakan setuju, dan sebesar 14,70 % responden menyatakan kurang setuju. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan setuju adanya jenjang penyelesaian tugas diwakili oleh pejabat yang bersangkutan karena apabila tugas diselesaikan atau diwakili bukan pejabat yang bersangkutan maka pekerjaan itu tidak akan berhasil dengan baik karena tidak punya pengalaman tentang pekerjaan itu , seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 33 berikut ini :

TABEL IV. 33
PERSETUJUAN ADANYA JENJANG PENYELESAIAN TUGAS DIWAKILI
OLEH PEJABAT YANG BERSANGKUTAN.

No	Jenjang Penyelesaian Tugas	Frekuensi	Persentase(%)
1.	Sangat Setuju	11	32,35
2.	Setuju	18	52,95
3.	Kurang Setuju	5	14,70
4.	Tidak Setuju	-	-
	Total	50	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 27

Hasil penelitian pada penempatan pegawai menunjukkan bahwa responden yang menyatakan penempatan pegawai sangat sesuai / sesuai sebesar 15,88 % , yang menyatakan penempatan pegawai cukup sesuai sebesar 23,53 % dan yang menyatakan penempatan pegawai tidak sesuai sebesar 64,71 % secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 34 di bawah ini :

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dari variabel penempatan pegawai digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = R / K$$

Dimana : I : interval kelas

R : skor tertinggi

K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$\begin{aligned} I &= R / K \\ &= (20-12) / 4 \\ &= 8 / 4 = 2 \end{aligned}$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel penempatan pegawai sebagai berikut :

TABEL IV. 34
PENEMPATAN PEGAWAI

No.	Keterangan	Nilai	Frekuensi	%
1.	Sangat sesuai	17<	7	20,59
2.	Sesuai	16-17	15	44,12
3.	Cukup sesuai	14-15	8	23,53
4.	Tidak sesuai	12-13	4	11,76
	Total		34	100,00

Dari Tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus tidak sesuai dengan tupoksinya karena masih banyak pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki, sehingga banyak terjadi permasalahan seperti misalnya jabatan bidang keuangan yang menjabat pegawai yang berlatar belakang pendidikan hukum bukan dari pendidikan ekonomi..

4. MOTIVASI BERPRESTASI

Motivasi berprestasi diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, hal ini terlihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 35,30 % responden menyatakan keinginan yang sangat kuat, dan sebesar 58,82 % responden menyatakan keinginan kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, dan sisanya sebanyak 5,88 % responden menyatakan keinginan yang kurang kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus mempunyai keinginan yang kuat untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan karena apabila berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik akan merasa bangga dan puas telah memperlihatkan prestasi kerja yang tinggi, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 35 berikut ini :

TABEL IV. 35
KEINGINAN YANG KUAT UNTUK MELAKUKAN YANG TERBAIK
DALAM SETIAP PEKERJAAN SESUAI TUGAS PEKERJAAN

No	Keinginan yang kuat	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Kuat	12	35,30
2.	Kuat	20	58,82
3.	Kurang Kuat	2	5,88
4.	Tidak Kuat	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban Responden dari pertanyaan no 28

Motivasi berprestasi diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, hal ini terlihat dari hasil penelitian kepuasan pegawai apabila dalam pelaksanaan pekerjaan selalu unggul dan berprestasi menunjukkan bahwa sebanyak 11,76 % responden menyatakan sangat puas, sebesar 44,12 % menyatakan puas untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, 39,41 % menyatakan cukup puas untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan dan sebanyak 14,71 % menyatakan keinginan yang cukup puas untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan puas untuk melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 36 berikut ini :

TABEL IV. 36
KEPUASAN BILA MELAKSANAKAN PEKERJAAN SELALU UNGGUL
DAN BERPRESTASI DIBANDINGKAN DENGAN REKAN YANG LAIN

No	Kepuasan bila unggul dalam pelaksanaan pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat puas	4	11,76
2.	puas	15	44,12
3.	Cukup puas	10	29,41
4.	Tidak puas	5	14,71
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 29

Keinginan berprestasi dari pegawai juga dapat dilihat dari hasil penelitian tentang penggunaan kemampuan dan ketrampilan secara optimal untuk penyelesaian pekerjaan yang menunjukkan bahwa sebesar 14,71 % responden menyatakan penggunaan kemampuan dan ketrampilan sangat optimal untuk penyelesaian pekerjaan, 73,53 % menyatakan optimal, 5,88 % yang menyatakan ragu-ragu dan 5,88 % menyatakan tidak optimal, seperti yang terlihat dalam Tabel IV.37 berikut ini :

TABEL IV. 37
PENGUNAAN KEMAMPUAN DAN KETRAMPILAN SECARA OPTIMAL
UNTUK PENYELESAIAN PEKERJAAN.

No	Kemampuan Optimal	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Optimal	5	14,71
2.	Optimal	25	73,53
3.	Ragu-ragu	2	5,88
4.	Tidak Optimal	2	5,88
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 30

Berdasarkan pernyataan bahwa berbagai macam tantangan dalam pekerjaan justru meningkatkan gairah kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 26,47 % menyatakan sangat setuju, dan 73,53 % menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus

senang bekerja dan tidak mudah menyerah apabila menghadapi masalah yang ada, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 38 berikut ini :

TABEL IV. 38
PERNYATAAN TANTANGAN DALAM PENINGKATAN GAIRAH KERJA

No	Tingkat pernyataan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	26,47
2.	Setuju	25	73,53
3.	Ragu-ragu	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
	Total	34	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 31.

Hasil penelitian tentang kepuasan terhadap hasil kerja atas target yang dibebankan menunjukkan bahwa 2,94 % responden menyatakan sangat puas terhadap hasil kerja atas target yang dibebankan, sebesar 52,95 % menyatakan puas, 38,23 % yang menyatakan cukup puas, dan 5,88 % menyatakan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan puas dengan hasil kerja dan target yang dibebankan karena pegawai sudah banyak dibekali pengetahuan dan ketrampilan yang cukup dengan

pelatihan dan pengembangan yang sering dilaksanakan, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 39 berikut ini :

TABEL IV. 39
KEPUASAN TERHADAP HASIL KERJA ATAS TARGET YANG
DIBEBANKAN

No	Tingkat Kepuasan Hasil Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat puas	1	2,94
2.	puas	18	52,95
3.	Cukup puas	13	38,23
4.	Tidak puas	2	5,88
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 32

Hasil penelitian terhadap tingkat percaya diri dalam melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan teman-teman, menunjukkan bahwa sebanyak 35,30 % menyatakan sangat percaya diri, dan 64,70 % menyatakan percaya diri. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus sebagian besar percaya diri dalam melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan teman-teman karena merasa cukup berpengalaman dalam

melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan teman-teman, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 40 berikut ini :

TABEL IV. 40
TINGKAT PERCAYA DIRI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS DAN
BERINTERAKSI DENGAN TEMAN-TEMAN.

No	Tingkat percaya diri	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Percaya Diri	12	35,30
2.	Percaya Diri	22	64,70
3.	Ragu-ragu	-	-
4.	Tidak Percaya Diri	-	-
	Total	34	1000,0

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 33

Berdasarkan keikutsertaan bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan dan hasil penelitian menunjukkan 14,70 % menyatakan sangat bertanggung jawab, 52,95 % menyatakan bertanggung jawab dan 32,35 % cukup bertanggung jawab. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bertanggung jawab dalam keikutsertaan penyelesaian pekerjaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 41 berikut ini :

TABEL IV. 41
KEIKUT SERTAAN BERTANGGUNG JAWAB PENYELESAIAN
PEKERJAAN.

No	TanggungJawab Penyelesaian Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Bertanggung jawab	5	14,70
2.	Bertanggung jawab	18	52,95
3.	Cukup Bertanggung jawab	11	32,35
4.	Tidak Bertanggung jawab	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 34.

Berdasarkan tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 26,47 % menyatakan sangat bertanggung jawab, dan 73,53 % menyatakan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus sebagian besar bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh pimpinan karena pegawai tahu apa tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan sebagai wujud tanggung jawab pekerjaannya terhadap pimpinan, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 42 berikut ini :

TABEL IV. 42
TANGGUNG JAWAB TERHADAP TUGAS YANG DIBEBAHKAN OLEH
PIMPINAN.

No	Tingkat Tanggung Jawab Tugas	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Bertanggung jawab	9	26,47
2.	Bertanggung jawab	25	73,53
3.	Cukup Bertanggung jawab	-	-
4.	Tidak Bertanggung	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 35

Hasil penelitian pada tingkat motivasi berprestasi menunjukkan bahwa responden yang mempunyai tingkat motivasi berprestasi sangat tinggi sebesar 20,59 % , yang mempunyai tingkat motivasi berprestasi tinggi sebesar 14,71 % , yang mempunyai tingkat motivasi berprestasi cukup tinggi sebesar 61,76 % dan yang mempunyai tingkat motivasi berprestasi cukup tinggi sebesar 2,94 % secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 43 dibawah ini :

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dari variabel motivasi berprestasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = R / K$$

Dimana :

I : interval kelas

R : skor tertinggi

K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$I = R / K$$

$$= (30-20) / 4$$

$$= 10 / 4 = 2,5 \text{ dibulatkan } 3$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel motivasi berprestasi sebagai berikut

TABEL IV. 43
TINGKAT MOTIVASI BERPRESTASI.

No	Tingkat Motivasi Berprestasi	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat tinggi	28-30	7	20,59
2.	Tinggi	25-27	21	61,76
3.	Cukup Tinggi	22-24	5	14,71
4.	Rendah	19-21	1	2,94
	Total		34	100,00

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no 28 – 35

Dari Tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi berprestasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus frekuensinya tinggi karena dari data yang telah diolah menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pekerjaan dan dilaksanakan dengan baik karena pegawai selalu bekerja dengan keinginan yang kuat untuk selalu unggul dan berprestasi serta berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan dan mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan karena akan menimbulkan perasaan bangga dan puas, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

5. GAYA KEPEMIMPINAN.

Dilihat dari keterlibatan pimpinan dalam mengorganisasi dan memantau perkembangan pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 29,41 % responden menyatakan sangat sering terlibat, sebesar 44,12 % menyatakan sering, dan sebanyak 26,47 % menyatakan cukup sering. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai menilai pimpinan sering terlibat dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 44 dibawah ini :

TABEL IV. 44
KETERLIBATAN PIMPINAN DALAM MENGORGANISIR DAN
MEMANTAU PERKEMBANGAN PEKERJAAN.

No	Prekuensi keterlibatan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sering	10	29,41
2.	Sering	15	44,12
3.	Cukup Sering	9	26,47
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 36

Kemampuan pimpinan dalam menjalankan roda organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 29,41 % menyatakan sangat mampu, dan 70,59 % menyatakan mampu. Hal ini menunjukkan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus menyatakan bahwa pimpinan yang ada sekarang ini mampu menjalankan roda organisasi, seperti Tabel IV. 45 ini :

TABEL IV. 45
KEMAMPUAN PIMPINAN MENJALANKAN RODA ORGANISASI.

No	Kemampuan menjalankan organisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Mampu	10	29,41
2.	Mampu	24	70,59
3.	Cukup Mampu	-	-
4.	Tidak Mampu	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 37

Hasil penelitian pada kemampuan pimpinan dalam mengatasi permasalahan yang muncul dalam organisasi, menunjukkan bahwa sebanyak 20,59 % menyatakan sangat mampu, 73,53 % menyatakan mampu, dan 5,88 % menyatakan cukup mampu. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang ada sekarang mampu mengatasi permasalahan yang muncul, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 46 dibawah ini :

TABEL IV. 46
KEMAMPUAN PIMPINAN DALAM MENGATASI PERMASALAHAN
YANG MUNCUL DALAM ORGANISASI.

No	Frekuensi Pemberian Kesempatan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Mampu	7	20,59
2.	Mampu	25	73,53
3.	Cukup Mampu	2	5,88
4.	Tidak Mampu	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 38.

Hasil penelitian tentang pimpinan mendeteksi dan berupaya mencari jalan keluar apabila terjadi kesalah pahaman menunjukkan bahwa sebesar 29,41 % responden menyatakan pimpinan sangat berupaya mencari jalan keluar dalam mendeteksi adanya kesalahpahaman, sebanyak 44,12 % menyatakan berupaya, 26,47 % menyatakan cukup berupaya, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 47 berikut ini :

TABEL IV. 47
PIMPINAN MENDETEKSI KESALAHPAHAMAN DAN BERUPAYA
MENCARI JALAN KELUAR.

No	Frekuensi Pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Berupaya	10	29,41
2.	Berupaya	15	44,12
3.	Cukup Berupaya	9	26,47
4.	Tidak Berupaya	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 39.

Hasil penelitian tentang hubungan pimpinan dengan bawahan dalam pemecahan masalah apabila terjadi kesalahpahaman menunjukkan bahwa sebesar 726,47 % responden menyatakan sangat dekat, sebanyak 44,12 % menyatakan dekat, dan 29,41 % menyatakan cukup dekat, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 48 berikut ini :

TABEL IV. 48
HUBUNGAN PIMPINAN DENGAN BAWAHAN DALAM PEMECAHAN
MASALAH BILA TERJADI KESALAHPAHAMAN DALAM ORGANISASI.

No	Frekuensi Pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat dekat	9	26,47
2.	Dekat	15	44,12
3.	Cukup dekat	10	29,41
4.	Tidak dekat	-	-
	Total	34	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 40.

Tingkat pemberian semangat dari pimpinan agar terjalin kerja sama yang baik, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 29,47 % menyatakan sangat sering, sebanyak 44,12 % menyatakan sering, dan sebanyak 29,41 % menyatakan cukup sering. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah sekarang sering memberikan semangat dan dorongan agar terjalin kerjasama yang baik, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 49 dibawah ini :

TABEL IV. 49
FREKUENSI PEMBERIAN DORONGAN DAN SEMANGAT AGAR
TERJALIN KERJASAMA YANG BAIK.

No	Frekuensi Semangat Kerjasama	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering	9	26,47
2.	Sering	15	44,12
3.	Cukup sering	10	29,41
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 41

Hasil penelitian frekuensi pimpinan memberikan semangat untuk meningkatkan prestasi kerja menunjukkan bahwa sebanyak 17,95 % menyatakan sangat sering, 58,83 % menyatakan sering, dan 23,52 % menyatakan cukup sering. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pimpinan sering memberikan semangat untuk meningkatkan prestasi kerja, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 50 berikut ini :

TABEL IV. 50
FREKUENSI PEMBERIAN DORONGAN DAN SEMANGAT UNTUK
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA.

No	Frekuensi Pemberian Semangat	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering	6	17,65
2.	Sering	20	58,83
3.	Cukup sering	8	23,52
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 42

Frekuensi pimpinan dalam pemberian petunjuk, pengarahan, serta pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 58,82 % menyatakan sering, dan sebesar 41,18 % menyatakan cukup sering. Hal ini menunjukkan pimpinan sering memberikan petunjuk, pengarahan dan pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan, seperti Tabel IV. 51 ini :

TABEL IV. 51
FREKUENSI PEMBERIAN PETUNJUK, PENGARAHAN, SERTA
PENGAWASAN DALAM PENYELESAIAN PEKERJAAN.

No	Frekuensi Pemberian Petunjuk	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering	-	-
2.	Sering	20	58,82
3.	Cukup sering	14	41.18
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 43

Hasil penelitian tingkat persetujuan atas pernyataan bahwa pimpinan sering mendelegasikan kewenangan atau menyerahkan tugas sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk, menunjukkan bahwa sebanyak 26,47 % menyatakan setuju, 14,47 % menyatakan ragu-ragu, dan 58,82 % menyatakan tidak setuju. Hal ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai mengharapkan pimpinan dalam mendelegasikan kewenangan atau menyerahkan tugas sepenuhnya kepada bawahan dengan memberikan petunjuk-petunjuk, seperti yang terlihat dalam Tabel IV. 52 berikut ini :

TABEL IV. 52
PERNYATAAN PIMPINAN DALAM PENDELEGASIAN KEWENANGAN
TANPA PETUNJUK.

No	Persetujuan Pernyataan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	-	-
2.	Setuju	9	26,47
3.	Ragu-ragu	5	14,71
4.	Tidak Setuju	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 44.

Tingkat keterlibatan langsung pimpinan dalam setiap penyelesaian pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 20,59 % menyatakan sangat sering, 50,00 % menyatakan sering, dan 29,41 % yang menyatakan cukup

sering. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dalam setiap penyelesaian pekerjaan sering terlibat langsung, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 53 dibawah ini :

TABEL IV. 53
KETERLIBATAN LANGSUNG PIMPINAN DALAM SETIAP
PENYELESAIAN PEKERJAAN

No	Frekuensi keterlibatan langsung pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering	7	20,59
2.	Sering	17	20,00
3.	Cukup sering	10	29,41
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 45.

Hasil penelitian tentang frekuensi pimpinan dalam memberikan bimbingan, petunjuk/pengarahan, pengawasan untuk meningkatkan kinerja pegawai menunjukkan bahwa sebanyak 17,65 % Responden menyatakan sangat sering, 55,88 % Responden menyatakan sering, dan 26,47 % Responden menyatakan cukup sering, Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan sering memberikan bimbingan, petunjuk/pengarahan dan mengirimkan pegawai dalam mrningkatkan kinerja pedawai, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 54 dibawah ini :

TABEL IV. 54
FREKUENSI PEMBERIAN BIMBINGAN, PETUNJUK/PENGARAHAN,
DAN MENGIRIM PEGAWAI DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI.

No	Frekuensi pemberian bimbingan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat Sekali	6	17,65
2.	Sering	19	55,88
3.	Cukup sering	9	26,47
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 46

Hasil penelitian pada frekuensi pimpinan mengadakan evaluasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa 32,35 % menyatakansangat, 47,06 % menyatakan sering, dan sebanyak 20,59 % menyatakan cukup sering, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 55 dibawah ini :

TABEL IV. 55
FREKUENSI PIMPINAN MENGADAKAN EVALUASI KINERJA.

No	Frekuensi Evaluasi Kinerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering	11	32,35
2.	Sering	16	47,06
3.	Cukup sering	7	20,59
4.	Jarang	-	-
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan No. 47

Frekuensi kemarahan pimpinan apabila terjadi penurunan prestasi kerja dan produktivitas, hasil penelitian menunjukkan bahwa 2,94 % menyatakan sering, 8,82 % menyatakan cukup sering, dan sebanyak 88,24 % menyatakan jarang pimpinan marah apabila terjadi penurunan prestasi kerja dan produktivitas, secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 56 dibawah ini :

TABEL IV. 56
FREKUENSI KEMARAHAN PIMPINAN APABILA TERJADI PENURUNAN
PRESTASI KERJA DAN PRODUKTIVITAS.

No	Frekuensi kemarahan pimpinan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat sering	-	-
2.	Sering	1	2.94
3.	Cukup sering	4	8,82
4.	Jarang	30	88,24
	Total	34	100,00

Sumber : Jawaban dari pertanyaan no 48

Selanjutnya untuk mengklasifikasikan nilai-nilai dari variabel gaya kepemimpinan digunakan rumus sebagai berikut :

$$I = R / K$$

Dimana :

I : interval kelas

R : skor tertinggi

K : jumlah kelas

Sehingga diperoleh :

$$\begin{aligned} I &= R / K \\ &= (20-12) / 4 \\ &= 8 / 4 = 2 \end{aligned}$$

Dengan demikian diperoleh klasifikasi skor variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut :

TABEL IV. 57
KESESUAIAN GAYA KEPEMIMPINAN.

No	Tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat baik	>17	7	20,59
2.	Baik	16-17	16	47,06
3.	Cukup baik	14-15	7	20,59
4.	Jelek	12-13	4	11,76
	Total		34	100,00

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no 36 – 48

Dari Tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus kesesuaiannya baik karena dari data yang telah diolah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada itu baik dan sesuai dengan keinginan para pegawai sehingga menciptakan keharmonisan dan ketenangan dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

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

1. Hubungan antara variabel.

Analisis hubungan antara variabel akan memberikan gambaran kecenderungan arah hubungan antara variabel penempatan pegawai, motivasi berprestasi, gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus.

a. Hubungan variabel 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 7 responden, maka terdapat 20,59 % yang menyatakan hasil pekerjaan yang dicapai saat ini lebih baik. Meskipun demikian terdapat juga pegawai (29,41 %) 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 kesesuaian dengan tugas pekerjaan, maka dapat mendorong hasil pekerjaan yang dicapai saat ini menjadi lebih baik, secara detail dapat dilihat pada Tabel IV. 58 di bawah ini.

TABEL 58
HUBUNGAN ANTARA PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN
KINERJA PEGAWAI

		Penempatan Pegawai				Total
		Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Tidak Sesuai	
Kinerja Pegawai	Sangat tinggi	2 100,0%	5 50,0%			7 20,59%
	Tinggi		5 50,0%	5 38,46%		10 29,41%
	Cukup tinggi			8 61,54%	4 44,44%	12 35,30%
	Tidak tinggi				5 55,56%	5 14,71%
Total		2 100,0%	10 100,0%	13 100,0%	9 100,0%	34 100,0%

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Sedangkan untuk meyakinkan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis

dengan uji rank Kendall, dimana hasil perhitungannya disampaikan pada Tabel IV.59 berikut :

Tabel IV.59
HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA PENEMPATAN
PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,520	,066	7,633	,000
	Spearman Correlation	,680	,085	5,251	,000
Interval by Interval	Pearson's R	,683	,052	5,289	,000
N of Valid Cases		34			

Hasil perhitungan pada Tabel IV.59 ditemukan nilai koefisien korelasinya sebesar 0,520 atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000, dimana H_0 = Tidak ada hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai. H_a = Terdapat hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai diterima karena r value (Approx Sig) = 0,520 < 0,5 , maka H_a diterima. Berarti terdapat hubungan yang sangat signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai 0,520.

Untuk melihat pengaruh antara variabel penempatan pegawai (X1) terhadap kinerja (Y), maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.520)^2 \times 100 = 0.2704\%$, dengan demikian pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 27,04 %

b. Hubungan variabel motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai.

Hubungan variabel 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 menggunakan 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 59 di bawah ini.

TABEL IV. 60
HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI BERPRESTASI DENGAN
KINERJA PEGAWAI

		Motivasi Berprestasi				Total
		Sangat tinggi	Tinggi	Cukup tinggi	Tidak tinggi	
Kinerja Pegawai	Sangat tinggi	5 100,0%	3 8,82%			8 23,53%
	Tinggi		9 26,47%	2 100,0%		11 32,35%
	Cukup tinggi		9 26,47%			9 26,47%
	Tidak tinggi		4 16,00%		2 100,0%	6 17,65%
Total		5 100,0%	25 100,0%	2 100,0%	2 100,0%	34 100,0%

Sumber ; Diolah dari hasil penelitian

Sedangkan untuk meyakinkan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis dengan uji rank Kendall, dimana hasil perhitungannya disampaikan pada Tabel IV.61 berikut :

Tabel IV.61
**HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI
 BERPRESTASI DENGAN KINERJA PEGAWAI**

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,274	,126	2,174	,030
	Spearman Correlation	,385	,157	2,359	,025
Interval by Interval	Pearson's R	,293	,129	1,732	,093
N of Valid Cases		34			

Hasil perhitungan pada Tabel IV.61 ditemukan nilai koefisien korelasinya sebesar 0,274 atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.030, dimana H_0 = Tidak ada hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai. H_a = Terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai diterima karena r value (Approx Sig) = 0,274 < 0,5 maka H_a diterima. Berarti terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai 0,274

Untuk melihat pengaruh antara variabel penempatan pegawai (X_2) terhadap kinerja (Y), maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.274)^2 \times 100 =$

7,5%, dengan demikian pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 7,5%.

c. Hubungan variabel 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. 62.

TABEL IV. 62
HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
DENGAN KINERJA PEGAWAI

		Gaya Kepemimpinan				Total
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Jelek	
Kinerja Pegawai	Sangat tinggi	4 40,00%				4 11,76%
	Tinggi	6 60,00%	12 80,00%			18 52,95%
	Cukup tinggi		3 20,00%	5 55,56%		8 23,53%
	Tidak tinggi			4 44,44%		4 11,76%
Total		10 100,0%	15 100,0%	9 100,0%	0 100,0%	34 100,0%

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Sedangkan untuk meyakinkan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis dengan uji rank Kendall, dimana hasil perhitungannya disampaikan pada Tabel IV.63 berikut :

TABEL IV.63
HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA GAYA
KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,763	,040	18,081	,000
	Spearman Correlation	,905	,028	12,059	,000
Interval by Interval	Pearson's R	,844	,033	8,907	,000
N of Valid Cases		34			

Hasil perhitungan pada Tabel IV.63 ditemukan nilai koefisien korelasinya sebesar 0,763 atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000, dimana H_0 = Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. H_a = Terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil uji hipotesis antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai diterima karena r value (Approx Sig) = 0,763 < 0,05 maka H_a diterima . Berarti terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan pegawai dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai 0,763.

Untuk melihat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja (Y), maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.763)^2 \times 100 =$

58,21%, dengan demikian pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 58,21%.

- d. Hubungan antara variabel penempatan pegawai (X1), motivasi berprestasi (X2), gaya kepemimpinan (X3) dengan kinerja pegawai (Y)

Analisis Korkondasi Kendall W untuk melihat hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen tercantum pada Tabel IV.64 berikut :

TABEL IV.64
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN RUMUS KOEFISIEN
KONKORDASI KENDALL (W).
(Kendall's W Test)

Test Statistics	
N	34
Kendall's W (a)	.148
Chi-square	17.811
Df	3
Asymp.Sig	.000
A Kendall's Coefficient of Condordance	

Hasil analisis yang tercantum pada Tabel IV.64 maka diketahui terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel penempatan pegawai,

motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama dengan kinerja pegawai. Adanya hubungan positif dan signifikan antara 3 variabel independen dengan variabel dependen tersebut dapat ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000 dengan koefisien korelasi sebesar 0.148 (korelasi lemah). Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan angka 0.000 , 0.05 dan 0.148.

Uji statistik ini diperkuat oleh hasil perhitungan X^2 (Chi-square) sebesar 17.811, dengan derajat kebenaran (DF) = 3 dengan $\alpha = 5\%$ didapatkan nilai statistik tabel sebesar 7.815, oleh karena X^2 hitung $> X^2$ maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel penempatan pegawai (X1), motivasi berprestasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) secara bersama-sama dengan kinerja pegawai dapat diterima.

Untuk melihat pengaruh antara variabel penempatan pegawai (X1), motivasi berprestasi (X2), dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.148)^2 \times 100 = 2.19\%$ dengan demikian pengaruh variabel penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 2,19% berarti sisanya sebesar 97,81 dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian.

B. DISKUSI

Hasil penelitian terhadap hubungan antara variabel penempatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif sebesar 0.520 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 pegawai, sehingga roda organisasi berjalan dengan baik.

Terhadap hasil penelitian antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja pegawai menunjukkan adanya hubungan positif sebesar 0.274 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, realistis, 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 0.763 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 penempatan pegawai, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan dengan variabel dependen yaitu variabel kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian 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 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 Flipppo 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

Rendahnya Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus berdasarkan asumsi penulis sangat erat hubungannya dengan faktor penempatan pegawai yang kurang sesuai, motivasi berprestasi yang kurang, gaya kepemimpinan yang sangat aaspiratif tetapi kurang tegas, sehingga ketiga variabel tersebut mempunyai korelasi terhadap rendahnya kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kemudian dilakukan kegiatan penelitian lapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada responden.

Setelah diperoleh data, kemudian dilakukan analisis dengan hasil sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif sebesar 0.520 dan tingkat signifikansi/kebenaran di atas 95% antara variabel penempatan pegawai dengan variabel kinerja pegawai.
2. Terdapat hubungan yang positif sebesar 0.274 dan tingkat signifikansi/kebenaran di atas 95% antara variabel motivasi berprestasi dengan variabel kinerja pegawai.
3. Terdapat hubungan yang positif sebesar 0.763 dan tingkat signifikansi/kebenaran di atas 95% antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja pegawai.
4. Pengaruh variabel penempatan pegawai, motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai adalah sangat kuat.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan, maka berikut akan disampaikan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus sebagai berikut :

1. Penyempurnaan tupoksi beberapa Bidang dan Sub Bidang pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus agar mampu mengakomodasi fungsi yang harus ada.
2. Penambahan pekerjaan pada Bidang tertentu harus selalu diikuti penambahan personil yang sesuai (penempatan staf sesuai dengan keahlian, minat dan bakat yang dimiliki).
3. Guna penyegaran terhadap pegawai dalam rangka peningkatan kerja maka minimal 5 (lima) tahun sekali diadakan mutasi, dengan tujuan regenerasi staf dan penempatan staf sesuai minat, bakat dan keahlian yang dimiliki (the right man in the right place).
4. Pegawai yang berprestasi tinggi dan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, layak untuk prioritas mendapat promosi jabatan.
5. Gaya kepemimpinan sangat aspiratif, tetapi harus ada ketegasan keputusan dari pimpinan mengenai arah kebijakan yang akan ditempuh.
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 Organisas,I*", Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, PT Paellindo, Jakarta.

- Sehermerhorn, John. R. James G Hunt dan Richard N. Osborne 1987. "*Managing Organizationnal Behavio*", 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, 1995, "*Metodologi Penelitian Survey*", Cetakan kedua, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 1998," *Metode Penelitian Administrasi*", Alfabeta, Bandung
- Suradinata, Ermaya, 1996." *Organisasi dan Manajemen Pemerintah*", Bandung, Ramadan.
- Tjokroamidjyo, 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 Daerah dan Sekretariat Pemerintah Daerah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kudus*".