

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
BADAN PUSAT STATISTIK  
KOTA SEMARANG**

**TESIS**

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



**Disusun Oleh :**

**Abdul Jamil  
NIM : D4E002021**

**Kepada**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2003**

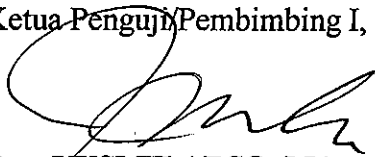
# ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK KOTA SEMARANG

Dipersiapkan dan disusun oleh  
**ABDUL JAMIL**  
**D4E002021**

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji  
Pada Tanggal : 20 Desember 2003

## Susunan Tim Penguji :

Ketua Penguji/Pembimbing I,



**Drs. YUSMILARSO, MA.**

Anggota Dewan Penguji I,



**Drs. PURWOKO, SU**

Pembimbing II,



**Drs. SUNDARSO, SU.**

Penguji II,

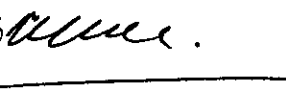


**Dra. DYAH HARIANI, MM.**

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

Tanggal, .....

Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik  
Universitas Diponegoro Semarang



**Prof. Dr. Y. WARELLA, MPA., Ph.D.**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Motto :**

“ Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling banyak manfa’atnya pada orang lain (Al-Hadits)”

**Persembahan kepada :**

1. Istriku yang tercinta yang selalu memberi motivasi dan dukungan.
2. Semua anaku yang tersayang yang selalu membuatku semangat belajar.
3. Teman-temanku pejabat struktural yang selalu mendukung semangat belajar .

## RINGKASAN

Penelitian tentang keberadaan Badan Pusat Statistik Kota Semarang yang dianggap memiliki kinerja yang rendah. Hasil penelitian awal lapangan menunjukkan bahwa secara kuantitatif hasil pekerjaan BPS terpenuhi, akan tetapi secara kualitatif hasil pekerjaan relatif rendah. Hal ini karena terbatasnya jumlah pegawai, rendahnya/kurangnya pengetahuan pegawai, kurangnya perhatian pegawai terhadap kewajiban, rendahnya kesadaran dan motivasi kerja pegawai, rendahnya kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dalam bekerja sama antar satuan kerja, bahkan terdapat pegawai yang sibuk menyelesaikan tugas-tugasnya harus melakukan jam lembur, disatu sisi terdapat pegawai yang santai, disisi lain terdapat pegawai yang santai, disisi lain terdapat pegawai disaat jam kerja tidak melaksanakan aktivitas pekerjaan kantor justru sibuk dengan aktivitas pribadi.

Penelitian ini dititik beratkan untuk mengetahui adanya perbedaan antara harapan (*expectation*) dan persepsi (*perception*) atas dimensi kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dilingkungan Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan populasi sebanyak 44 orang pegawai sebagai responden. Pengujian Hipotesis dengan menggunakan Uji Validitas Reliabilitas.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara kualitatif terdapat :

1. Perbedaan yang signifikan antara harapan (*expectation*) dengan persepsi (*perception*) pegawai terhadap kepemimpinan BPS Kota Semarang.
2. Perbedaan antara harapan (*expectation*) dengan persepsi (*perception*) pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada BPS Kota Semarang.
3. Perbedaan antara harapan (*expectation*) dengan persepsi (*perception*) pegawai terhadap kemampuan kerja pegawai pada BPS Kota Semarang.
4. Perbedaan antara harapan (*expectation*) dengan persepsi (*perception*) terhadap kinerja pegawai pada BPS Kota Semarang.

Pegawai masih menuntut perbaikan kondisi kerja pada BPS Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kinerja. Perbaikan tersebut dapat dimulai dari dimensi kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja. Perbaikan kondisi kerja dari dimensi kepemimpinan dapat dilakukan dengan memperlancar komunikasi antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi bias antara perintah tugas tersebut. Kesiediaan atasan untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan juga perlu ditingkatkan sehingga tidak ada lagi keragu-raguan pegawai pada proses penyelesaian tugas-tugasnya.

Setelah dilakukan perbaikan di atas maka perbaikan selanjutnya dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pegawai. Pemberian insentif atau bonus yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pemberian insentif tersebut pegawai akan terpacu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan kualitas yang baik dan dalam waktu yang relatif cepat.

Perbaikan selanjutnya adalah dari sisi kemampuan kerja pegawai yang dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung pekerjaan yang akan dilakukan pegawai. Pelatihan-pelatihan tersebut akan meningkatkan kemampuan kerja pegawai sekaligus mengurangi keragu-raguan pegawai dalam menempuh proses penyelesaian pekerjaannya sebagai akibat dari ketidak jelasan pegawai pada prosedur dan mekanisme kerja serta kurangnya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.

## ABSTRAKSI

Badan Pusat Statistik sebagai institusi yang menyelenggarakan penyediaan data, penyusunan rencana, perumusan kebijakan, penetapan sistem informasi dan penyelenggaraan statistik dasar merupakan kebutuhan sebagai dasar perencanaan pembangunan. Pembangunan yang berkelanjutan merupakan salah satu strategi pembangunan yang dalam implementasinya mencakup salah satunya Sumber Daya Manusia (*Human Resources*). Oleh karena itu pembangunan SDM perlu mendapat perhatian seksama. Kondisi pada Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik Badan Pusat Statistik Kota Semarang yang telah diuraikan pada latar belakang masalah memberikan gambaran bahwa terdapat permasalahan yang berhubungan dengan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Permasalahan yang timbul dalam penelitian ini kemudian dibatasi hanya pada perbedaan antara kondisi yang terjadi (*perceive*) dan kondisi yang diharapkan (*expectancy*) dari pegawai pada dimensi kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai pada Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai atas dimensi kepemimpinan, motivasi kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus dan teknik pengumpulan datanya dengan menggunakan kuisener. Sedangkan analisis data menggunakan uji beda dan untuk uji reliabilitas data menggunakan Cronbach alpha dan uji validitas data dengan membandingkan  $r$  hasil dengan  $r$  *product momen*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan terbukti secara keseluruhan, sehingga disimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan, terdapat perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap motivasi, terdapat perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja dan terdapat perbedaan antara harapan dengan persepsi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Semarang.

## ABSTRACT

Center of Bearau Statitistic is instituent that doing of availabel data, structuring of planning, policy, information system and statistic basic is important to plan development. The one of element of Development Strategy is human resources so human resources development is very important to attensi. Limitation of the research problem is the different between employee perceive and employee expentancy on dimency of leadership, motivation, ability and performace on Center of Statistic Bearau.

The aim of this research is analyze the different between employee expectancy with employee perceive on dimency of leadership, motivation, ability and performace.

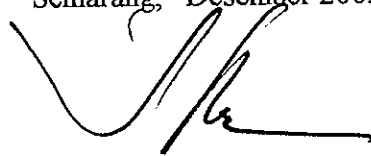
The sampling method that's used in this research was sensus method and quisennary. The data analyze use different test and reliability test with Cronbach alpha and validity test with comparing between r analyze and r product moment.

The results of data analyse shows that all hypothesis are proved, thus, the conclusions are, there are different between employee expectancy with employee perceive to leadership, there are different between employee expectancy with employee perceive to employee motivation, there are different between expectancy with employee perceive to ability employee and there are different between expectancy with employee perceive to employee performace

## 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 orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Desember 2003



ABDUL JAMIL.

## Kata Pengantar

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufiq dan Hidayah Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan tesis, sebagai salah satu syarat akhir pendidikan Pascasarjana Universitas Diponegoro ( UNDIP) Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik dengan judul " Analisis Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang ".

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah berusaha dengan segala kemampuan , walaupun demikian penulis menyadari mungkin masih banyak terdapat kelemahan. Untuk itu guna kesempurnaan tesis ini, penulis mengharapkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

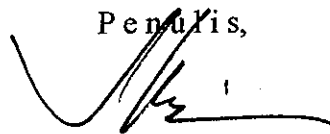
Penelitian tesis ini dapat diselesaikan, karena dorongan dan bimbingan dari Bapak Drs. Yusmilarso, MA, dan Bapak Drs. Sundarso, SU. Selaku dosen pembimbing yang penuh kesabaran menuntun pada penulisan tesis ini dari awal hingga akhir penulisan.

Sehubungan dengan ini, dan sebagai rasa hormat penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Purwoko, SU. Dan Ibu Dra. Dyah Hariani, MM. Selaku penguji yang telah banyak memberikan saran, kritik guna kesempurnaan tesis ini.
2. Bapak Soehandono, M.Sc. selaku Kepala Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah dan Bapak Drs, IG.. Sukardi selaku Kepala Badan Pusat Statistik Kota Semarang yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun spirituil serta para staf Badan Pusat Statistik Kota Semarang yang telah banyak membantu baik langsung maupun tidak langsung.
3. Para dosen Program Magister Administrasi Publik dan staf yang telah banyak membantu kelancaran penyusunan tesis ini.
4. Semua pihak yang membantu dalam tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Selanjutnya penulis berharap, tesis ini dapat bermanfaat bagi masukan peningkatan kualitas produk Badan Pusat Statistik Kota Semarang dan bermanfaat bagi para pembaca maupun yang berkepentingan.

Penulis,



**ABDUL JAMIL**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	iii
RINGKASAN .....	iv
ABSTRAKSI .....	vi
ABSTRACT .....	vii
PERNYATAAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan penelitian .....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Landasan Teori/Pengkajian Teoritis.....	14
1. Persepsi ( <i>Perceive</i> ) dan Harapan ( <i>Expectancy</i> ).....	14
2. Dimensi Kepemimpinan.....	18
3. Motivasi.....	23
4. Kemampuan Kerja .....	27
5. Kinerja .....	30
B. Hipotesis .....	38
1. Verbal Model.....	39
2. Geometrikal Model.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
A. Rancangan Penelitian .....	42

B.	Ruang Lingkup/Fokus Penelitian .....	43
C.	Lokasi Penelitian.....	43
D.	Variabel Penelitian.....	44
	1. Klasifikasi Variabel.....	44
	2. Definisi Konseptual.....	44
	3. Definisi Operasional .....	45
E.	Skala Pengukuran Variabel.....	46
F.	Jenis dan Sumber Data.....	47
G.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	48
H.	Teknik Pengumpulan Data .....	49
I.	Teknik Pengolahan Data .....	50
J.	Teknik Analisis Data.....	50
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>53</b>
A.	Obyek Penelitian .....	53
B.	Identitas Responden .....	54
	1. Jenis Kelamin Responden .....	54
	2. Umur Responden .....	55
	3. Pendidikan Terakhir .....	56
	4. Status Karyawan .....	57
	5. Lama Kerja .....	57
C.	Harapan Responden .....	59
	1. Harapan Responden Terhadap Dimensi Kepemimpinan .....	59
	2. Harapan Responden Terhadap Dimensi Motivasi .....	63
	3. Harapan Responden Terhadap Dimensi Kemampuan Kerja..	66
	4. Harapan Responden Terhadap Dimensi Kinerja Pegawai ....	74
D.	Persepsi Responden .....	78
	1. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepemimpinan .....	78
	2. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Motivasi .....	83
	3. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kemampuan Kerja ....	86
	4. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kinerja .....	94

E. Uji Validitas dan Reliabilitas Data .....	98
F. Hasil Uji Beda Antara Harapan Responden dengan Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang .....	99
1. Uji Hipotesis I .....	101
2. Uji Hipotesis II .....	101
3. Uji Hipotesis III .....	102
4. Uji Hipotesis IV .....	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	104
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran .....	106

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Badan Pusat Statistik adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 86 Tahun 1998 tentang struktur dan tata Kerja Badan Pusat Statistik. Lembaga ini berkedudukan dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden yang mempunyai tugas dan fungsi membantu Presiden dalam rangka penyelenggaraan statistik dasar, melaksanakan koordinasi dan kerjasama serta mengembangkan dan membina statistik dasar dengan peraturan yang berlaku.

Dalam operasionalnya diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 1997 tentang statistik dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan statistik. Kedua peraturan tersebut memberikan tugas dan fungsi serta peran Badan Pusat Statistik sebagai institusi yang menyelenggarakan penyediaan data, penyusunan rencana, perumusan kebijakan, penetapan sistem informasi dan penyelenggaraan statistik dasar merupakan kebutuhan sebagai dasar perencanaan pembangunan.

Pembangunan yang berkelanjutan merupakan salah satu strategi pembangunan yang dalam implementasinya mencakup salah satunya Sumber Daya Manusia (*Human Resources*). Oleh karena itu pembangunan SDM perlu mendapat perhatian seksama.

Manusia adalah sumber daya yang memiliki nilai tertinggi bagi setiap organisasi, Karena dapat memberikan manfaat yang besar sekali bila penggunaan tenaga manusia secara tepat guna. Pimpinan sering kali menghadapi “masalah manusia” misalnya masalah laporan, terlambatnya pengumpulan data, pengolahan dan penyajian data statistik, kurang lancarnya pekerjaan, rendahnya produktifitas, pelayanan kepada publik kurang memuaskan dan sebagainya. Keadaan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan atau ketidak sesuaian antara harapan dan kenyataan. Kesenjangan terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara standart yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai. Kondisi ini menyebabkan munculnya masalah yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan secara terus-menerus. Hal ini penting, sebab bila masalah ini tidak segera dilakukan perbaikan akan menimbulkan kerugian dan pemborosan biaya yang tidak sedikit.

Permasalahan di atas terjadi akibat adanya kesalahan pegawai sehingga hasil kerja pegawai tidak sesuai dengan kualitas yang diharapkan. Kesalahan tersebut menurut konsep *Zero Defect* dijabarkan sebagai kurangnya pengetahuan, kurangnya fasilitas dan kurangnya perhatian, kesadaran dan motivasi karyawan. Setiap perusahaan pasti mengharapkan pegawainya memiliki tingkat kesalahan yang rendah agar tidak menyebabkan kerugian yang besar. Hal ini berarti bahwa semua pegawai pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan baik ?”.

Bila seorang pegawai telah menggunakan perspektif tersebut dalam bekerja, maka akan berlaku prinsip "*good enough is good never enough*" ini dapat diasumsikan bahwa hasil yang diperoleh saat ini harus dapat ditingkatkan lagi di masa yang akan datang (Keith Davis, 1990 : 14). Hasil yang diperoleh tersebut hanya dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja pegawai, namun usaha tersebut ternyata tidak sesederhana yang dibayangkan. McGregor dalam Dessler (1992 :18) berpendapat mengenai dua asumsi SDM yaitu teori X dan teori Y sebagai berikut :

“ Teori X berasumsi bahwa pada umumnya manusia memiliki ciri tidak suka bekerja, karena ciri tersebut, hampir semua harus diawasi, diarahkan dan diancam dengan hukuman agar mereka mau melakukan upaya yang diinginkan. Sedangkan teori Y berasumsi bahwa pada umumnya manusia suka bekerja, dan kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk menimbulkan usaha ke arah pencapaian tujuan organisasi “.

Berdasarkan kedua asumsi tersebut dapat diambil intisarinya yaitu bahwa terdapat dua asumsi yang bertolak belakang mengenai kinerja pegawai dimana untuk memperoleh kinerja pegawai yang diharapkan perlu diperhatikan faktor-faktor berikut, yaitu arahan (kepemimpinan), pemenuhan kebutuhan sebagai motivasi dan kemampuan dalam bekerja. Apabila ketiga faktor tersebut dapat ditingkatkan maka kinerja pegawai dapat diharapkan meningkat sehingga tidak menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Teori tersebut didukung oleh Robbins (1996:218) yang menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang saling berinteraksi yaitu kepemimpinan (*leadership*), motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) menjadi satu fungsi kinerja pada pegawai.

Dalam instansi pemerintah terutama jajaran Badan Pusat Statistik, masalah kinerja kerja pegawai menjadi amat penting, hal ini mengingat ruang lingkup operasi kegiatan instansi pemerintah tersebut mengemban misi nasional bagi bangsa Indonesia yaitu memberikan data/ informasi sebagai bahan perencanaan pembangunan semua sektor. Oleh karena itu para pegawai di Badan Pusat Statistik Kota Semarang diharapkan memiliki kinerja yang memadai untuk mencapai misi tersebut. Kondisi ideal di Badan Pusat Statistik Kota Semarang adalah jumlah pegawai yang mencukupi, komposisi usia pegawai yang lebih banyak berusia muda dan ketersediaan sarana dan prasarana yang lengkap (misalnya komputer baik *hardware* maupun *software* yang memadai).

Berdasarkan pengamatan dan pengalaman penulis sebagai pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang mengenai kinerja pegawai pada instansi tersebut, ditemukan bahwa kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang tergolong kurang baik hal itu terlihat pada jumlah tugas yang terselesaikan terutama pada sub bagian tata usaha dan sub bagian statistik. Permasalahan diperburuk lagi dengan kurangnya figur panutan bagi pegawai yang seharusnya ditemukan pada seorang pemimpin. Menurut pendapat pegawai, mereka tidak mendapatkan bimbingan yang cukup dari seorang pemimpin seperti yang seharusnya mereka dapatkan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kondisi dimana pegawai Badan Pusat Statistik merasa kurang memiliki motivasi untuk menyelesaikan

tugas-tugasnya dikarenakan tidak adanya target waktu penyelesaian tugas (*deadline*). Masalah motivasi yang lain adalah kesesuaian upah (*salary*) dengan tugas yang diembannya, jika upah yang diterima pegawai sesuai dengan harapannya maka pegawai memiliki motivasi yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada kenyataannya terdapat ketidaksesuaian antara harapan pegawai atas upah yang seharusnya diterima dengan upah yang telah diterimanya.

Permasalahan yang lain terlihat pada jumlah tugas yang terselesaikan atau kuantitas penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada masing-masing sub bagian tersebut. Berikut adalah perbandingan penyelesaian tugas pada sub bagian tata usaha dan sub bagian statistik.

Tabel 1.01

JUMLAH BEBAN TUGAS DAN REALISASINYA DIRINCI MENURUT  
SUB BAGIAN PADA BADAN PUSAT STATISTIK KOTA SEMARANG  
TAHUN 2002

No	Bulan	Sub Bagian Tata Usaha			Sub Bagian Statistik		
		Jumlah Tugas	Realisasi	Persentase	Jumlah Tugas	Realisasi	Persentase
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Januari	23	16	69,57	12	10	83,33
2.	Februari	26	20	76,92	9	6	66,67
3.	Maret	31	22	70,97	16	12	75,00
4.	April	35	26	74,29	13	9	69,23
5.	Mei	28	19	67,86	8	5	62,50
6.	Juni	21	20	95,24	12	9	75,00
7.	Juli	34	25	73,53	16	13	81,25
8.	Agustus	39	23	58,97	17	14	82,35
9.	September	24	15	62,50	14	11	78,57
10.	Oktober	32	27	84,38	15	8	53,33
11.	Nopember	29	21	72,41	10	7	70,00
12.	Desember	25	16	64,00	11	10	90,91
	Jumlah	347	250	72,05	153	114	74,51

Sumber : Data diolah Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2002.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang terutama pada Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik berada di bawah ideal, dimana masing-masing sub bagian tersebut belum dapat menyelesaikan semua tugas-tugas yang diberikan. Terdapat perbedaan yang cukup besar antara jumlah tugas dengan realisasinya, dimana untuk sub bagian tata usaha dari jumlah tugas yang

diberikan terealisasi sebesar 72,05% dan pada sub bagian statistik dari jumlah tugas yang diberikan terealisasi sebesar 74,51%, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai pada kedua sub bagian tersebut dapat dikategorikan buruk.

Buruknya kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik dapat dilihat pula dari permasalahan mengenai kemampuan pegawai dalam menggunakan alat kerja yang tersedia. Di sini terjadi semacam "gap" teknologi sehingga pencapaian hasil kerjanya tidak memuaskan, hal ini terjadi misalnya dalam hal penyajian informasi/ data melalui publikasi atau internet. Jumlah pegawai yang dapat mengoperasikan peralatan elektronik tidak lebih dari 65%. Perkembangan teknologi *software* pun jarang diikuti oleh sebagian besar pegawai, terutama migrasi dari sistem operasi DOS ke sistem operasi Windows beserta seluruh program aplikasinya (sebagai contoh program pengolah kata ; pada sistem operasi DOS menggunakan WordStar dari Sun Microsystem sedangkan pada sistem operasi Windows menggunakan Word dari Microsoft). Perubahan yang bertujuan untuk mengadaptasi perkembangan jaman ini justru menjadi hambatan bagi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, akibatnya kinerja pegawai tersebut buruk.

Kondisi ini, dimana terdapat perbedaan antara kondisi yang terjadi saat ini (*perceive*) dengan kondisi yang diharapkan (*expectancy*) menunjukkan adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*).

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka judul yang diajukan adalah : **“ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK KOTA SEMARANG”**.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Kondisi pada Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik Badan Pusat Statistik Kota Semarang yang telah diuraikan pada latar belakang masalah memberikan gambaran bahwa terdapat permasalahan yang berhubungan dengan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Permasalahan yang timbul dalam penelitian ini kemudian dibatasi hanya pada perbedaan antara kondisi yang terjadi (*perceive*) dan kondisi yang diharapkan (*expectancy*) dari pegawai pada dimensi kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai pada Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Pengambilan dimensi-dimensi tersebut berdasarkan pada teori yang diajukan Robbins (1996:218) dimana kepemimpinan (*leadership*), kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) merupakan satu fungsi kinerja pada pegawai.

Berdasarkan hasil prasurvey yang penulis lakukan pada akhir Oktober 2003 terhadap 22 orang pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang (50% dari total sampel yang digunakan dalam penelitian ini) dengan menggunakan tiga dimensi kinerja pegawai, menunjukkan bahwa

terdapat kesenjangan atau perbedaan antara nilai harapan dengan nilai persepsi pegawai atas kinerjanya. Hal ini dapat disimak pada data yang disajikan pada Tabel 1.02 berikut ini.

Tabel 1.02  
HASIL PRASURVEY HARAPAN DAN PERSEPSI PEGAWAI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK  
KOTA SEMARANG

No	Dimensi	Nilai Persepsi	Nilai Harapan
1	Kepemimpinan	5,4886	7,1818
2	Motivasi	5,8939	7,1667
3	Kemampuan Kerja	5,6307	7,3239
4	Kinerja Pegawai	5,3182	7,1591

Sumber : Data primer yang diolah, 2003.

Data pra survey yang diperlihatkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara nilai persepsi dan nilai harapan di mata pegawai, dimana nilai harapan lebih besar daripada nilai persepsi. Hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Adanya perbedaan antara kedua kondisi tersebut menandakan bahwa kinerja pegawai pada kedua sub bagian tersebut belum optimal.

Permasalahan yang terdapat dalam kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang diidentifikasi sebagai berikut :

- a) Terdapat perbedaan persepsi dari pegawai Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik terhadap kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

- b) Terdapat perbedaan persepsi dari pegawai Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik terhadap motivasi pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.
- c) Terdapat perbedaan persepsi dari pegawai Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik terhadap kemampuan kerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.
- d) Terdapat perbedaan persepsi dari pegawai Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

## 2. Rumusan masalah

Dengan demikian perlu kiranya dilakukan penelitian empiris mengenai kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang dengan memperhatikan dimensi-dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Memperhatikan identifikasi permasalahan yang terjadi di Badan Pusat Statistik Kota Semarang, dan pengertian Robbins di atas mengenai kinerja, maka perumusan masalah yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai atas dimensi kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang ?
2. Apakah terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai atas dimensi motivasi pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang ?

3. Apakah terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai atas dimensi kemampuan kerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang ?
4. Apakah terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai atas dimensi kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang ?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan perumusan masalah di atas maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk :

1. Menganalisis perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai atas dimensi kepemimpinan, antara Sub Bagian Tata Usaha dengan Sub Bagian Statistik.
2. Menganalisis perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceived*) pegawai atas dimensi motivasi kerja pegawai, antara Sub Bagian Tata Usaha dengan Sub Bagian Statistik.
3. Menganalisis perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceived*) pegawai atas dimensi kemampuan kerja pegawai, antara Sub Bagian Tata Usaha dengan Sub Bagian Statistik.
4. Menganalisis perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceived*) pegawai atas dimensi kinerja pegawai, antara Sub Bagian Tata Usaha dengan Sub Bagian Statistik.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### 1. Kegunaan bagi penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan terhadap teori-teori yang diperoleh di saat kuliah, sehingga mampu memahami aplikasi teori mengenai kinerja serta prestasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

##### 2. Kegunaan bagi lembaga / institusi (Badan Pusat Statistik) Kota Semarang.

Memberi gambaran secara empiris tentang penelaahaan kinerja, sehingga diperoleh masukan guna peningkatan kualitas layanan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori / Pengkajian Teoritis

Teori adalah kerangka pikir dalam memberikan gambaran secara sistematis mengenai suatu fenomena. Dalam landasan teori ini di ungkapkan dasar teori yang relevan dengan penelitian ini yaitu : Teori-teori yang berkaitan dengan kinerja sehingga memperkuat kajian/ analisis yang digunakan peneliti.

##### A.1. Persepsi (*Perceive*) dan Harapan (*Expectancy*)

Persepsi dapat dedefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera agar memberi makna kepada lingkungan, apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan obyektif (Sunarto, 2003).

Sementara itu menurut Gitosudarmo dkk. (1997) persepsi adalah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan stimulus lingkungan. Proses memperhatikan dan menyeleksi terjadi karena setiap saat panca indera (penglihatan, pendengaran, penciuman, peraba, dan perasa) dihadapkan kepada banyak stimulus lingkungan. Akan tetapi tidak semua stimulus diperhatikan, karena jika semua diperhatikan justru menimbulkan kebingungan, maka ada proses pemilihan (*perceptual selection*) untuk mencegah kebingungan dan menjadikan persepsi terhadap lingkungan lebih berarti.

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi proses perhatian terhadap stimulus lingkungan, faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Ukuran. Semakin besar ukuran suatu obyek fisik, semakin besar kemungkinannya obyek tersebut dipersepsikan;
2. Intensitas. Semakin besar intensitas suatu stimulus, semakin besar kemungkinannya diperhatikan. Suara yang keras misalnya akan lebih diperhatikan dari pada suara yang lembut;
3. Frekuensi. Semakin sering frekuensi suatu stimulus disampaikan, semakin besar kemungkinannya stimulus tersebut diperhatikan.
4. Kontras. Stimulus yang kontras atau mencolok dengan lingkungan sekelilingnya kemungkinan dipilih untuk diperhatikan akan semakin besar daripada stimulus yang sama dengan lingkungannya;
5. Gerakan. Stimulus yang bergerak lebih diperhatikan daripada stimulus yang tetap atau tidak bergerak;
6. Perubahan. Suatu stimulus akan lebih diperhatikan jika stimulus atau obyek tersebut dalam bentuk yang berubah-ubah;
7. Baru. Suatu stimulus yang baru dan unik akan lebih cepat mendapatkan perhatian daripada stimulus yang sudah biasa dilihat.

Dengan demikian persepsi bersifat sangat subyektif karena untuk obyek atau kejadian yang sama setiap individu atau subyek dapat mempunyai persepsi yang berbeda-beda. Kesalahan yang biasa timbul dalam membuat persepsi antara lain *stereotyping*, *halo effect* dan *projection*.

*Stereotyping* adalah mengkategorikan atau menilai seseorang atas dasar satu atau beberapa sifat dari kelompoknya. Stereotip seringkali didasarkan atas jenis kelamin, keturunan, umur, agama, kebangsaan, kedudukan, jabatan, dan sebagainya. Misalnya seorang wajib pajak mempunyai persepsi bahwa pegawai negeri yang melayaninya pengurusan surat-surat kependudukan di kelurahan akan bertindak malas-malasan. Secara umum persepsi tersebut mungkin benar, tetapi tidak berarti benar untuk petugas kelurahan tertentu.

*Halo effect* adalah kecenderungan menilai seseorang hanya atas dasar salah satu sifatnya saja. Misalnya seseorang yang mudah senyum dan penampilannya rapi dianggap lebih jujur dari orang yang tidak rapi dan berpenampilan seram. Padahal tidak ada hubungan antara murah senyum dengan kejujuran.

*Projection* merupakan kecenderungan seseorang untuk menilai orang lain atas dasar perasaan dan sifatnya.

Harapan (*expectancy*) oleh Parasuraman (1993) didefinisikan sebagai kondisi yang diinginkan. Beberapa faktor yang mempengaruhi harapan diantaranya:

1. *Word-of-Mouth* (rekomendasi/ saran dari orang lain), yaitu pengaruh yang timbul karena apa yang didengar oleh pegawai dari pegawai lain, dan mereka cenderung mempercayainya, sehingga pengaruh ini bersifat potensial. *Word of mouth* merupakan pernyataan (secara personal atau non personal) yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi kepada pelanggan. *Word of mouth* ini biasanya cepat diterima karena yang

menyampaikannya adalah mereka yang dapat dipercayainya, seperti pakar, teman, keluarga, dan publikasi media masa.

2. *Personal need*, dalam hal ini pengharapan pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi yang biasanya tergantung pada karakteristik dan keadaan pribadi, sehingga memiliki pengaruh yang kuat;
3. *Past experience*, merupakan pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan, yang juga berpengaruh terhadap harapan pegawai;
4. *External Communication*, juga berpengaruh pada pengharapan pegawai, dan komunikasi yang dimaksud bisa lewat iklan, selebaran, leaflet, dan sebagainya.

Pada dasarnya ada dua tingkatan harapan. Yang pertama adalah "*desired expectation*". Harapan ini mencerminkan apa yang harus dilakukan oleh suatu lembaga kepada pelanggannya, yaitu suatu kombinasi dari apa yang "dapat" dilakukan dan apa yang "harus" dilakukan kepada para pelanggannya.

Dengan demikian, harapan pelanggan sebenarnya mempunyai zona yang terbentuk antara *desired* dan *adequate expectation*. Pelanggan akan sangat puas atau "*delighted*" apabila *desired expectation*-nya terpenuhi. Kepuasan masih terpenuhi walau tidak maksimal, apabila *adequate expectation* sudah terpenuhi. Banyak faktor yang mempengaruhi *desired expectation* sebagaimana telah dikemukakan di atas.

## A.2. Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep kepemimpinan menurut Dessler (1993: 55) yaitu *“Leadership occurs whenever one person influence another to work toward some predetermined objective “*, yang berarti kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan. Davis (1990 : 96) menyatakan *“Leadership is ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically. It is the human factor which binds a group together motivates is toward goals”*, yang berarti bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain untuk menetapkan tujuan dengan semangat yang besar. Semangat ini merupakan faktor manusia yang mengikat beberapa motivasi untuk mencapai tujuan. Dari kedua pendapat para ahli di atas kata kepemimpinan ditafsirkan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama, hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang terpuji dan biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin, sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin. Dalam kesuksesan pemimpin, Davis (1990: 106) mengemukakan empat sifat umum yang mempengaruhi keberhasilan pimpinan itu :

“(1) Kecerdasan membuktikan bahwa pemimpin mempunyai kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin;

(2) Keluasan hubungan sosial seperti perhatian terhadap aktivitas-aktivitas sosial; (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi guna mendapatkan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik; (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan”.

Keempat sifat tersebut akan sangat membantu kelancaran pelaksanaan tugas pimpinan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi - fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian. Pelaksanaan, komunikasi, dan pengawasan. Seorang manajer belum tentu menjadi seorang pemimpin yang efektif. Akan tetapi kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal maupun formal.

Mengenai cara yang digunakan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dalam berinteraksi dengan bawahannya umumnya dikenal dengan lima macam gaya (Simamora, 1999:89), yaitu :

#### 1) Gaya Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator. Pemimpinan jenis ini mengambil keputusan dengan tanpa berkonsultasi dengan karyawan yang akan melaksanakan atau terpengaruh oleh keputusan tersebut.

## 2) Gaya Demokratis

Gaya ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif, pemimpin yang menganut pendekatan ini melakukan konsultasi dengan karyawan yang terlibat, tetapi hasil akhir tetap pada keputusan pimpinan.

## 3) Gaya yang Berorientasi pada Tujuan

Pemimpin yang menganut gaya ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatian pada tujuan yang ada.

## 4) Gaya Situasional

Gaya kepemimpinan yang tampaknya paling akhir dalam perkembangan teori kepemimpinan di Amerika Serikat, yakni gaya kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard.

Gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi/perusahaan, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Jadi berdasarkan teori kepemimpinan situasi semua variabel situasi (waktu tuntutan tugas iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, dan sebagainya) adalah sangat penting yaitu tingkah laku pemimpin dalam

hubungannya dengan para bawahan. dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi kesituasi lain karena pokok bahasan akan merorientasi pada masalah situasional leadership (kepemimpinann situasional) maka pendekatan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blachard yang meliputi empat gaya –gaya kepemimpinan yaitu : direktif, konsultatif, participatif dan delegasi, dimana dari keempat gaya tersebut mempunyai ciri sendiri-sendiri sbagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. pimpinan membatasi peranan bawahan apa kapan dimana dan sebagaimana sesuatu tugas dilaksanakan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin.

b. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Pemimpin tipe ini masih memberikan direktif cukup besar serta menetapkan keputusan–keputusan. Bedanya dengan tipe direktif, dalam tipe konsultatif mempergunakan konsultasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. sementara bantuan terhadap bawahan ditingkatkan melaksanakan atas keputusan tetap ada pada pemimpin.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan mengambil keputusan komunikasi dua arah makin meningkat. pemimpin makin mendengarkan intensif terhadap bawanya keikutsertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan makin bertambah, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas untuk menyelesaikan tugas.

d. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Pemimpinan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan hak bawahan untuk menentukan kepada bawahan. Selanjutnya hak bawahan untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusannya sendiri sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan dipercaya untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola diri sendiri.

Secara umum dampak perilaku individu pada hasil karyawan dapat didekati dari tiga tingkat analisis atau sumber asal yang berbeda: eksekutif, atau manajemen senior, atasan langsung karyawan dan anggota kelompok

kerja atau tim. Tindakan manajemen senior organisasi dapat mempengaruhi sikap karyawan melalui proses langsung atau tidak langsung (Curch, 1995).

Pada gaya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh filosofi organisasi, seorang manajer cenderung untuk memiliki gaya yang dominan yang mempengaruhi bagaimana cara bekerja dan berinteraksi dengan bawahan. Pengaruh gaya kepemimpinan kepada bawahan akan mempengaruhi tingkat kepuasan pekerja. Tingkat kepuasan akan meningkat jika atasan memihak pada bawahan (Page dan Wiseman, 1992).

Pemimpin yang sukses tergantung dua syarat dalam garis besarnya. Pertama, bahwa pemimpin itu *must share the value, attitudes and interest of the group. The psychological similarity is necessary for the identification of the follower with the leaders* yang berarti bahwa pemimpin harus memberikan nilai, sikap dan daya tarik dalam organisasi. Sikap-sikap inilah yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi mengikuti pimpinan. Syarat kedua, adalah bahwa kualitas pemimpin itu lebih tinggi dari para pengikutnya, akan tetapi tetap bersifat komunikatif dengan yang dipimpinnya.

### **A.3. Motivasi**

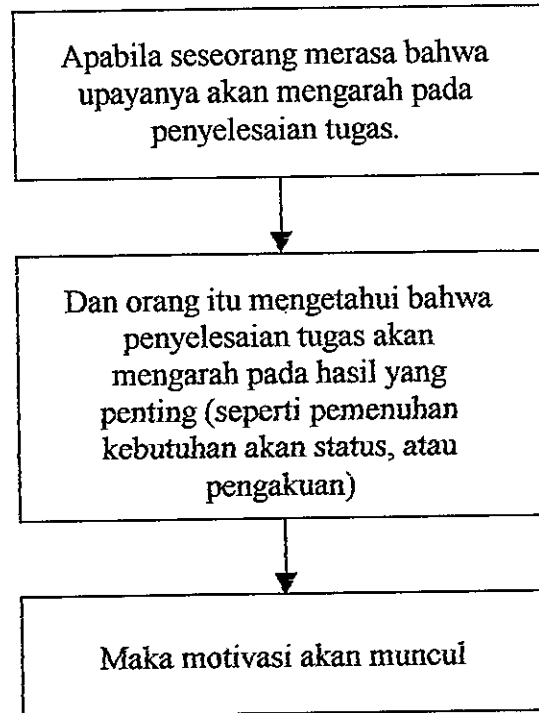
Motivasi merupakan rangkaian pemberi dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan pencapaian tujuan yang diinginkan (Scott, 1962 : 82). Menurut Siagian (1981 : 128) *motivating* merupakan

keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Istilah *motivating* yang dipergunakan Siagian ini hakikatnya sama dengan motivasi, yang tidak lain merupakan usaha menunjukkan proses pemberian motif atau dorongan. Kaitannya sebagai suatu proses, Vroom dalam Steers (1980 : 140) mengemukakan bahwa motivasi merupakan tingkah laku dibangkitkan, diarahkan, dan dipertahankan selama berjalannya waktu. Sedangkan As'ad memperkenalkan istilah '*driving forces*' untuk menunjukkan motif sebagai dorongan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya (As'ad, 1987 : 44). Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan mengenai motivasi tidak lain adalah serangkaian proses pemberian dorongan kepada seseorang untuk bertindak guna mencapai efektivitas kerja menuju tujuan yang diinginkan. Dalam kenyataannya yang berlaku umum adalah perwujudan dari teori motivasi jamak, yakni bahwa faktor yang mendorong manusia bekerja itu ada banyak macamnya, yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Victor Vroom dalam Gary Dessler (1992:330) mengembangkan suatu teori motivasi yang memperhitungkan ekspektansi seseorang untuk berhasil. Motivasi pada dasarnya muncul apabila seseorang merasa bahwa ia telah memiliki kesempatan yang cukup baik untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh hasilnya. Berikut adalah garis besar teori motivasi Vroom dalam Gambar 2.01.

Gambar 2.01.

## GARIS BESAR TEORI MOTIVASI VROOM



Sumber : Gary Dessler, 1992.

Abraham Maslow dalam Dessler (1992:331) mengemukakan bahwa secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok ; kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego dan perwujudan diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki atau tangga dan masing-masing kebutuhan itu hanya akan aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), merupakan kebutuhan pokok yang kita miliki, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan istirahat.

- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety needs*), merupakan kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok terpenuhi, yaitu kebutuhan akan jaminan keamanan.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social needs*), merupakan kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok dan rasa aman terpenuhi, seperti kebutuhan afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan.
- d. Kebutuhan Ego (*Ego needs*), merupakan kebutuhan lanjutan yang muncul setelah kebutuhan di atas terpenuhi, seperti kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang dan reputasi seseorang.
- e. Kebutuhan Perwujudan Diri (*Self-actualization needs*), merupakan kebutuhan tertinggi yang mendominasi bila kebutuhan pada tingkat lebih rendah telah terpenuhi, misalkan kebutuhan untuk menjadi orang yang dirasa bahwa kita memiliki kemampuan untuk mewujudkannya.

Frederick Herzberg dalam Dessler (1992:332) kemudian memilah teori Maslow di atas menjadi dua yaitu kebutuhan tingkat rendah yang terdiri dari fisiologis, rasa aman dan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi yang terdiri dari ego dan perwujudan diri. Herzberg menyatakan pula bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang lebih baik tidaklah dapat memotivasi seseorang karena kebutuhan tingkat rendah memang dapat dipenuhi dalam waktu singkat. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi maka motivasi selanjutnya adalah dengan menawarkan uang yang lebih banyak atau kondisi yang lebih baik.

Cara yang tepat untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga orang tersebut memperoleh rasa keberhasilan dengan melakukan pekerjaan tersebut. Pada akhirnya orang tersebut akan terus termotivasi untuk memenuhi idaman tanpa batasnya dalam rangka upaya pemuasan kebutuhan tingkat tingginya seperti keberhasilan dan pengakuan. Namun proses untuk melakukan motivasi dengan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi memang harus melalui pemenuhan kebutuhan tingkat rendahnya.

Di dalam pembicaraan mengenai konsep motivasi ini timbul pertanyaan apakah karyawan sebagai perseorangan yang menciptakan motivasinya atau motivasi sebagai fungsi manajemen. Adanya dua pandangan ini menimbulkan motivasi internal dan motivasi eksternal (Reksohadiprojo, 1983 :79).

#### **A.4. Kemampuan kerja**

Kemampuan adalah bentuk dari penguasaan ilmu terhadap suatu bidang yang berkaitan dengan tugas-tugasnya baik langsung dengan melakukan berbagai pembuktian hasil kerja. Sedangkan menurut Cahyono (1996:41) bahwa kemampuan seseorang untuk dapat berprestasi baik dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat diperoleh melalui jenjang pendidikan formal maupun jenjang pendidikan non formal/ pelatihan yang diikuti. Dengan demikian

maka latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan menggambarkan penguasaan secara spesifik sekaligus merupakan salah satu bentuk kualifikasi pemenuhan persyaratan seseorang untuk menempati jenjang jabatan di organisasinya. Untuk menentukan kebutuhan akan kualitas karyawan adalah dengan menganalisa persyaratan jabatan yang ada dalam organisasi/ perusahaan tersebut.

Kemampuan disebut juga sebagai potensi bukan berarti merupakan daya kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk menunjukkan apa yang dapat dikerjakan dan bukan apa yang telah dikerjakan. Kemampuan seseorang dapat terwujud apabila pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dipahami, dikuasai, dan tentunya dimiliki. Pengertian menurut Thoha (1993 : 154) "Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur-unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman". Sedangkan menurut Gibson (1990 : 241) mendefinisikan kemampuan sebagai "sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya". Bentuk mengenai kemampuan menurut Gibson (1990 : 21) menyatakan bahwa "kemampuan pegawai untuk dapat mencapai hasil atau kinerja secara efisien dan efektif", mencakup :

- 1) Kemampuan berinteraksi. Kemampuan ini berupa kemampuan dalam memimpin, mengelola konflik, bekerjasama, dan dapat menerima serta menyampaikan informasi, ide, saran dan kritik;

- 2) Kemampuan konseptual. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk mengetahui tingkat efektivitas, perumusan solusi pemecahan masalah, dan kemampuan manajerial untuk mengatur/mengorganisasi sumber-sumber daya yang dimiliki;
- 3) Kemampuan administrasi. Dalam hal ini dituntut untuk dapat menggunakan metode kerja, prosedur kerja, dan teknik-teknik ketrampilan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah semua potensi yang berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki untuk melaksanakan kegiatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja adalah kematangan yang berkaitan dengan kecakapan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman yang memadai akan mempermudah dalam memahami suatu rencana kegiatan yang merupakan tugas pokok dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan. Cara mengukur suatu kemampuan dalam penelitian kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang, menggunakan teori Thoha, kemampuan kerja diukur dengan melihat dari tingkat pendidikan, pengetahuan tentang pekerjaan, pengalaman, dan hasil/ nilai yang dicapai.

### A.5. Dimensi Kinerja

McGregor dalam Dessler (1992 :18) berpendapat mengenai dua asumsi SDM yaitu teori X dan teori Y sebagai berikut :

Teori X berasumsi bahwa ;

1. Pada umumnya manusia memiliki ciri alamiah tidak suka bekerja dan sedapat-dapatnya akan menghindarinya.
2. Karena ciri manusia yang tidak menyukai pekerjaan, hampir semua harus dipaksa, diawasi, diarahkan dan diancam dengan hukuman agar mereka mau melakukan upaya yang diinginkan.
3. Pada umumnya manusia lebih senang diarahkan dan ingin menghindari pertanggungjawaban.

Sedangkan teori Y berasumsi bahwa ;

1. Pada umumnya manusia suka bekerja.
2. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk menimbulkan usaha ke arah pencapaian tujuan organisasi.
3. Manusia pada umumnya akan benar-benar termotivasi apabila kebutuhan mereka akan keberhasilan, rasa hormat dan aktualisasi diri dapat terpenuhi.
4. Pada umumnya manusia tidak hanya dapat belajar menerima, dalam situasi yang tepat, tetapi juga dapat memikul tanggung jawab.
5. Kemampuan untuk melatih imajinasi, kepandaian dan kreativitas dengan kadar yang relatif tinggi dalam upaya memecahkan masalah-masalah organisasi pada umumnya dimiliki oleh tiap orang.

Kedua teori yang bertolak belakang tersebut menunjukkan bahwa secara teoritis terdapat perbedaan antara harapan dan persepsi seseorang terhadap suatu dimensi, dimana harapan merupakan kondisi ideal yang diinginkan oleh seseorang sementara persepsi adalah kondisi yang saat ini sedang terjadi. Dalam penelitian ini digunakan kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang sebagai variabel penelitian, untuk diketahui adanya perbedaan antara persepsi dan harapan pegawai dengan memperhatikan beberapa dimensi-dimensi yang ditentukan berdasarkan teori-teori yang relevan.

Teori Robbins menyebutkan mengenai beberapa faktor yang saling berkaitan diantaranya kepemimpinan (*Leadership*), motivasi (*Motivation*), kemampuan (*Ability*) di mana faktor-faktor tersebut akan berinteraksi menjadi satu fungsi kinerja pada pegawai (Robbins, 1996).

Menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim dikutip dari Suwarsono (1999 : 17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

1. *Leadership*
2. Motivasi kerja
3. Kemampuan dan ketrampilan kerja
4. Perlengkapan dan fasilitas
5. Lingkungan eksternal
6. Pengetahuan
7. Misi strategi

8. Budaya perusahaan
9. Kinerja individu dan organisasi
10. Praktek manajemen
11. Struktur
12. Sikap dan iklim kerja

Penentuan dimensi-dimensi tersebut sangat mendukung teori Robbins mengenai faktor-faktor yang berinteraksi dalam fungsi kinerja pegawai. Sehingga teori-teori The Liang Gie dan Buddy Ibrahim ini dapat digunakan sebagai teori yang mendasari penelitian.

Selanjutnya Gibson, *et al* (1996, 124) menjelaskan kinerja seorang pegawai adalah kompleks sebab ditentukan oleh berbagai variabel lingkungan yang meliputi :

1. Faktor lingkungan kerja yang terdiri dari :
  - a. design pekerjaan
  - b. struktur organisasi
  - c. kebijakan dan aturan
  - d. kepemimpinan
  - e. penghargaan dan sanksi
  - f. sumber daya
2. Faktor lingkungan non kerja yang terdiri dari :
  - a. keluarga
  - b. ekonomik
  - c. kesenangan dan hobi

3. Faktor individu yang terdiri dari :

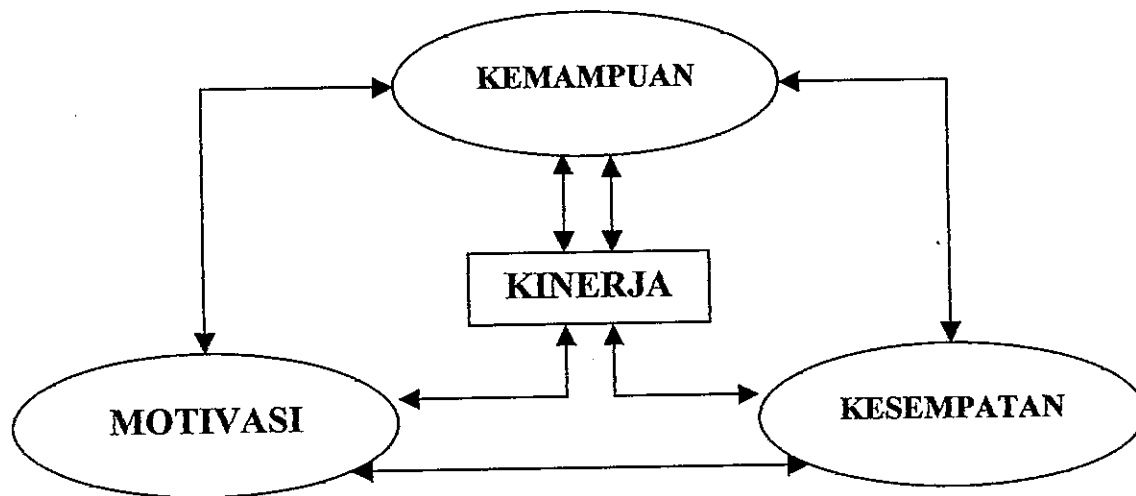
- a. kemampuan dan ketrampilan
- b. latar belakang keluarga
- c. kepribadian
- d. persepsi
- e. sikap
- f. ciri ( atribusi )
- g. kapasitas belajar
- h. umur
- i. ras
- j. jenis kelamin
- k. sikap dan pengalaman

Berdasarkan kamus The New Webster Dictionary istilah Kinerja atau prestasi sebenarnya pengalih bahasaan dan kata Inggris "*Performance*". Performance/ Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu .

Pengertian kinerja menurut Rue dan Byars (1980 : 376) di definisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*". Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya pengertian kinerja menurut Robbins (1996 : 218) diartikan sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan

(*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsession*) atau kinerja = F  
( A x M x O ).

Gambar 2.02.  
DIMENSI KERJA



Sumber : Robbins, 1996.

Sesuai dengan gambar tersebut di atas, seseorang karyawan akan terganggu kinerjanya, apabila dalam bekerja tidak didukung oleh adanya motivasi, kemampuan kerja dan kesempatan untuk bekerja, dalam kehidupan nyata faktor-faktor tersebut diaktualisasikan sebagai tersedianya peralatan, bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang menguntungkan, rekan sekerja yang membantu, aturan dan prosedur kerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja. Dari pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian itu adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai setiap individu dalam pelaksanaan tugas

berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan misi dan tujuan.

Sedangkan pengukuran kinerja secara individual menurut Dessler (1993:213) menggunakan 6 (enam) kriteria antara lain :

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah-istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil out put serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seseorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

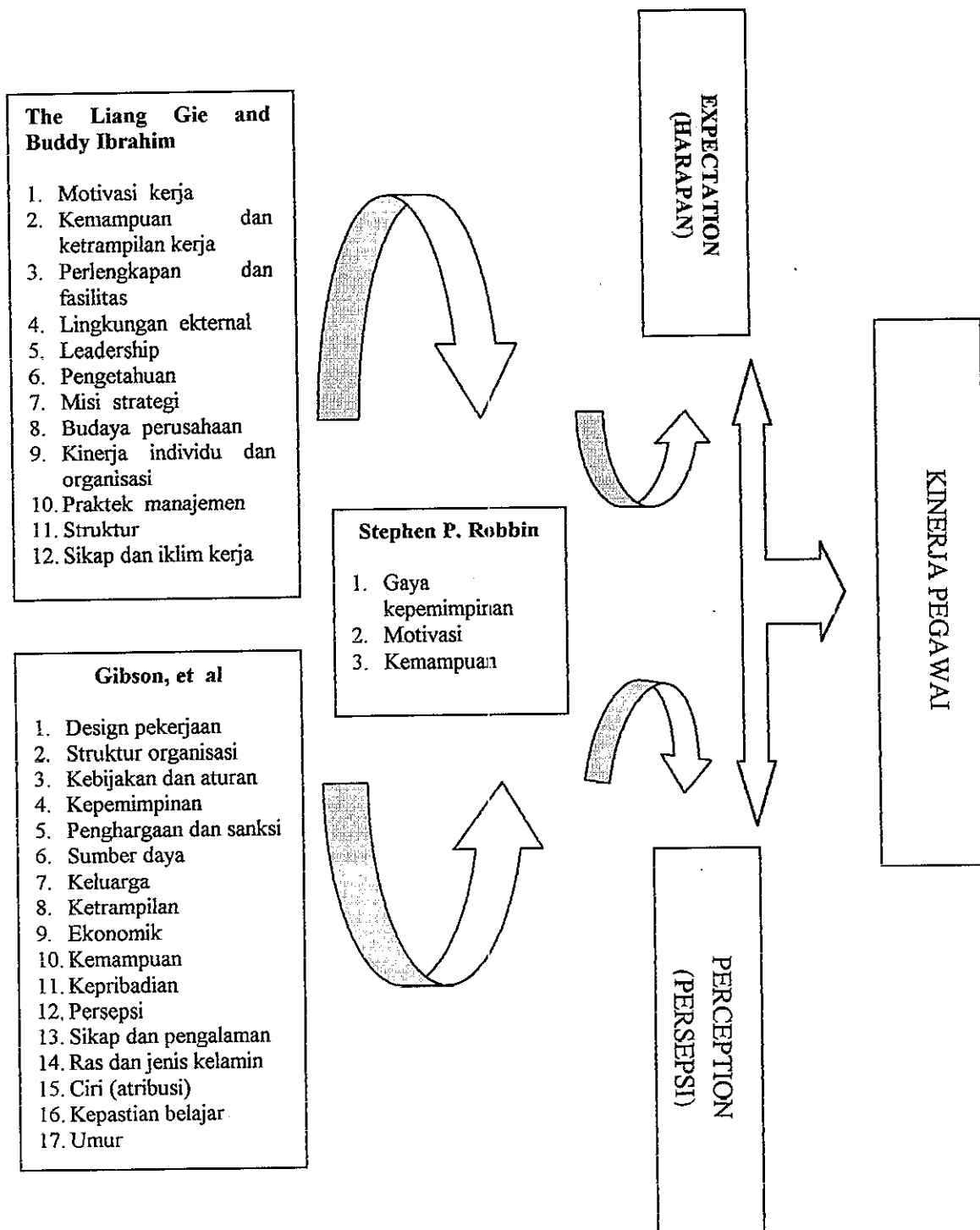
f. Hubungan Interpersonal

Tingkat dimana karyawan/ pegawai mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik dan kerja sama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

Berdasarkan teori-teori tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerja tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Kemudian dapat pula ditentukan dimensi-dimensi yang menjadi variabel penelitian sebagai fungsi kinerja pegawai yaitu dimensi kepemimpinan, dimensi motivasi dan dimensi kemampuan kerja.

Untuk lebih memudahkan secara skematis dimensi kinerja pegawai dapat dipaparkan pada gambar 2.03 berikut ini.

Gambar 2.03.  
 Kerangka Pikir Kinerja Pegawai berdasarkan  
 Kesenjangan Harapan dengan Persepsi Pegawai



Dari gambar 2.03 diatas dapat dijelaskan bahwa beberapa faktor yang saling berkaitan dalam teori Robbin (gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan), teori The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (antara lain motivasi, kemampuan, leadership dan lain-lain) dan Teori Gibson, *et al* akan berinteraksi menjadi satu fungsi kinerja, dimana ada kesenjangan antara harapan (*expectancy*) dan persepsi (*perceive*), dimana harapan merupakan kondisi ideal yang diinginkan oleh seseorang sementara persepsi adalah kondisi yang saat ini terjadi.

### **Hipotesis**

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

Hipotesis menurut Singarimbun (1989:56) adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris. Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat di simpulkan bahwa hipotesis adalah rumusan jawaban yang masih bersifat sementara terhadap semua fakta yang dijadikan dasar dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya.

Berdasarkan bahasan mengenai teori-teori yang mendasari penelitian ini maka disusun konsep-konsep teoritis. Adapun konsep-konsep teoritis yang menjadi pembahasan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kinerja Pegawai, yang mempunyai tiga dimensi:
  - 1) Kepemimpinan
  - 2) Motivasi
  - 3) Kemampuan kerja
- b. Perbedaan antara harapan dan persepsi pegawai Sub Bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Statistik pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, dengan pengertian:
  - 1) Jika terdapat perbedaan antara harapan dan persepsi maka kinerja pegawai adalah kurang;
  - 2) Jika tidak terdapat perbedaan antara harapan dan persepsi maka kinerja pegawai adalah baik;

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Verbal Model**

1. Diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.
2. Diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap motivasi pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

3. Diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kemampuan kerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.
4. Diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

## 2. Geometrikal Model

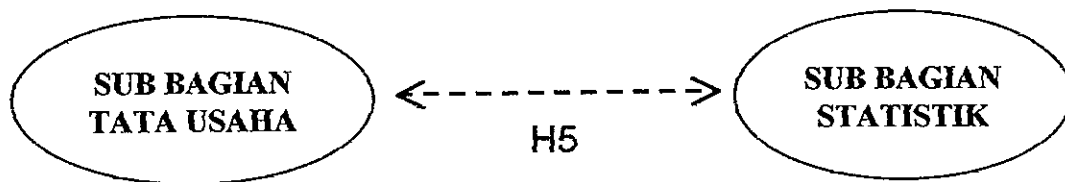
Gambar 2.04.

### HIPOTESIS MODEL PERBEDAAN HARAPAN DAN PERSEPSI PEGAWAI



Gambar 2.05.

HIPOTESIS MODEL PERBEDAAN KINERJA PEGAWAI SUB BAGIAN  
TATA USAHA DAN SUB BAGIAN STATISTIK



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rancangan Penelitian

Metodologi penelitian adalah tuntutan kerja penelitian agar penelitian tersebut memenuhi tujuan penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini memerlukan data, yaitu suatu cara kerja yang menjadi pedoman penelitian menurut Singarimbun (1989:44) penelitian digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (eksploratif), penelitian penjelasan (eksplanatori), dan penelitian deskriptif.

##### 1. Tipe penelitian Eksploratif

Adalah penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesis.

##### 2. Tipe Penelitian Penjelasan (Eksplanatori) atau uji hipotesis

Tipe penelitian ini menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis atau *testing research*.

##### 3. Tipe Penelitian Deskriptif

Untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu dan untuk mendeskripsikan secara terinci fenomena sosial tertentu.

Dalam penelitian ini metode penelitian tipe penjelasan (eksplanatori), yang digunakan dalam menguji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan harapan dan persepsi dilihat dari sudut pandang dimensi kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja.

### **B. Ruang Lingkup Penelitian / Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada masalah kinerja pegawai diambil dari perspektif pegawai. Kinerja pegawai tersebut secara lebih terinci diamati pada tiga dimensi yang telah dipilih yaitu dimensi kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja. Variabel kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kota Semarang tersebut dilihat dari sudut pandang pegawai dengan membedakan antara persepsi pegawai dengan harapan pegawai.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Instansi Pemerintah Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Adapun unit organisasi yang diteliti adalah Badan Pusat Statistik Kota Semarang dengan asumsi bahwa sebagai sarana penyedia data statistik terlengkap di Jawa Tengah, akan diteliti bagaimana kinerja pegawainya dari perspektif pegawai berdasarkan persepsi dan harapan atas dimensi penelitian.

## **D. Variabel Penelitian**

### **1. Klasifikasi Variabel**

Penelitian ini tidak membuktikan hubungan ataupun pengaruh sekelompok variabel bebas pada variabel terikat, melainkan melihat tiga dimensi dari kinerja pegawai dari sudut harapan dan persepsi pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Ketiga dimensi kinerja pegawai tersebut adalah dimensi kepemimpinan, dimensi motivasi dan dimensi kemampuan kerja.

### **2. Definisi Konseptual**

Definisi konseptual merupakan definisi yang dipakai oleh penelitian untuk menggambarkan secara abstraksi dari suatu fenomena dalam suatu penelitian. Definisi konseptual menurut Singarimbun (1989:78) adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain. Definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu :

#### **a. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **b. Motivasi**

Motivasi adalah rangkaian pemberian dorongan pada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang diinginkan.

c. Kemampuan

Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.

d. Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau Pegawai Negeri Sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerja tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

### 3. Definisi Operasional

Salah satu unsur yang sangat membantu komunikasi dalam penelitian adalah definisi operasional, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian maka dapat diketahui pengukuran baik buruknya suatu variabel.

Di bawah ini adalah variabel dari penelitian ini yaitu :

- Kepemimpinan, dapat diindikasikan melalui (Simamora, 1997 : 89) :
  - Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya.
  - Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahannya.
  - Kesiediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh-contoh kepada bawahan.
  - Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

- Motivasi, dapat diindikasikan melalui (Dessler, 1993 : 331) :
  - Motive.
  - Expectancy.
  - Incentive.
- Kemampuan Kerja, dapat diindikasikan melalui (Thoha, 1994 : 153) :
  - Tingkat pendidikan yang dimiliki dan berhubungan dengan pekerjaan yang diemban.
  - Tingkat pengetahuan terhadap prosedur dan mekanisme pelaksanaan tugas.
  - Pengalaman yang mendukung pekerjaan.
  - Banyaknya jumlah beban kerja.
  - Tingkat pengaruh suasana dan kondisi kerja.
  - Tingkat pemenuhan kebutuhan peralatan kerja.
  - Penilaian karyawan terhadap pekerjaannya.
  - Tingkat kesungguhan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Kinerja pegawai, dapat diindikasikan melalui (Dessler, 1993 : 213) :
  - Tingkat kualitas hasil pekerjaan.
  - Tingkat kuantitas hasil pekerjaan.
  - Tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
  - Tingkat inisiatif.

#### **E. Skala Pengukuran Variabel**

Singarimbun (1989:17), mengemukakan ada 4 (empat) skala pengukuran yaitu :

1. Skala nominal

Adalah tingkat pengukuran dimana tidak asumsi tentang jarak maupun urutan antara kategori-kategori dalam ukuran itu.

2. Skala Ordinal

Adalah tingkat ukuran yang memungkinkan peneliti untuk mengurutkan respondennya dari tingkat paling rendah ke paling tinggi menurut suatu atribut.

3. Skala Interval

Adalah ukuran yang mengurutkan orang atau obyek berdasarkan suatu atribut dan memberikan informasi tentang interval antara orang atau obyek lain.

4. Skala rasional

Adalah suatu bentuk interval jaraknya tidak dinyatakan sebagai perbedaan nilai antara rseponden tetapi antara responden dengan nilai nol absolut.

Penelitian ini menggunakan skala interval, pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat mengacu pada Skala Likert ( *Likert Scale* ), dimana masing-masing dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 agar mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju							Sangat Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## **F. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena dengan adanya sumber data penulis akan mendapatkan tempat/ sumber yang dapat digunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan .

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer, yakni responden dimana peneliti dapat memperoleh data secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini adalah data berskala ordinal hasil rekapitulasi dari kuesioner yang disebar pada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
2. Data Sekunder, yakni buku-buku pendukung, dokumen dan sumber referensi lainnya yang relevan dengan variabel penelitian dimana peneliti dapat memperoleh data secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai nama-nama karyawan, nama-nama bagian, tingkat absensi karyawan dan jumlah karyawan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

## **G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti (Sutrisno Hadi, 1993 : 75). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi semua pegawai yang ada pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti ( Sutrisno Hadi, 1993 : 75 ). Karena jumlah anggota populasi dalam penelitian ini hanya 44 orang pegawai, maka sampel dalam penelitian ini adalah diambil dari keseluruhan jumlah karyawan Badan Pusat Statistik Kota Semarang yaitu sebanyak 44 orang atau dengan kata lain metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, dimana setiap anggota populasi diteliti (dijadikan sampel).

#### **H. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Mengumpulkan data dengan menggunakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil pengamatan gejala yang ada dan dapat menunjang penelitian ini.

2. Questioner

Daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis yang langsung sudah disediakan pilihan jawabannya dalam bentuk pertanyaan yang tertutup dan terbuka, sudah disiapkan dulu kemudian disajikan pada responden.

#### **I. Teknik Pengolahan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengolahan data dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. *Editing*

Adapun tahapan pertama dalam pengolahan data yang peneliti peroleh dari lapangan dengan melakukan pengecekan terhadap kemungkinan kesalahan jawaban responden serta ketidak pastian jawaban responden.

2. *Coding*

Adalah memberikan atau tanda atau kode tertentu terhadap alternatif jawaban sejenis atau menggolongkan sehingga dapat memudahkan peneliti mengenai tabulasi.

3. Tabulasi

Adalah Perhitungan data yang telah dikumpulkan dalam masing-masing kategori sampai tersusun dalam tabel yang mudah dimengerti.

## **J. Teknik Analisis Data**

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket, yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Untuk lebih jelasnya validitas data dapat diukur dengan

membandingkan  $r$  hasil dengan  $r$  tabel ( $r$  *product moment*) dimana jika :

- $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, data valid
- $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, data tidak valid

Sedangkan pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan  $r$  ALPHA dengan  $r$  tabel, dimana jika :

- $r$  ALPHA  $>$   $r$  tabel, data reliabel
- $r$  ALPHA  $<$   $r$  tabel, data tidak reliabel

## 2. Analisis Data

Dalam penelitian ini untuk mengolah data dari hasil penelitian ini dengan menggunakan Analisis Inferensial (kuantitatif). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini lebih bersifat kuantitatif atau menggunakan analisis statistik. Namun demikian juga dilakukan analisis kualitatif dengan justifikasi hasil penelitian lapangan dan referensi yang mendukung. Analisis statistik yang digunakan meliputi distribusi frekuensi, mean, persentase, ranking (statistik deskriptif), dan uji beda dua rata-rata. Dimana dalam analisis tersebut dengan menggunakan paket program SPSS. Sedangkan menurut Zaenal Mustafa (1990:64), apabila analisis data tersebut dilakukan dengan perhitungan manual maka rumus statistik yang dipergunakan adalah sebagai berikut (Hadi, Sutrisno, 2000):

$$t = \frac{M_k - M_e}{\sqrt{\frac{\sum b^2}{N(N-1)}}}$$

Dimana :

$M_k$  = Mean (rata-rata) dari kelompok kontrol (harapan)

$M_e$  = Mean (rata-rata) dari kelompok eksperimen (persepsi)

$\Sigma b^2$  = Jumlah deviasi dari mean perbedaan

$N$  = Jumlah subyek

Penentuan diterima tidaknya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  yang diketahui dari hasil perhitungan dengan  $t_{tabel}$  yang ditentukan berdasarkan jumlah sampel dalam penelitian ini. Syarat dari uji ini adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti terdapat perbedaan antara persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai sementara jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti tidak terdapat perbedaan antara persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai.

Kemudian untuk menentukan tingkat signifikansi dari uji tersebut dilakukan dengan membandingkan  $p_{hitung}$  dengan  $p_{value}$  ( dalam penelitian ini  $p_{value}$  ditentukan sebesar 0,050 ) dengan syarat jika  $p_{hitung} > p_{value}$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai tidak berbeda secara signifikan sementara jika  $p_{hitung} < p_{value}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai berbeda secara signifikan.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Badan Pusat Statistik Kota Semarang adalah instansi pemerintah sebagai sarana penyedia data statistik terlengkap di Jawa Tengah. Badan Pusat Statistik adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 86 Tahun 1998 tentang struktur dan tata Kerja Badan Pusat Statistik. Lembaga ini berkedudukan dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden yang mempunyai tugas dan fungsi membantu Presiden dalam rangka penyelenggaraan statistik dasar, melaksanakan koordinasi dan kerjasama serta mengembangkan dan membina statistik dasar dengan peraturan yang berlaku.

Dalam operasionalnya diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 1997 tentang statistik dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan statistik. Kedua peraturan tersebut memberikan tugas dan fungsi serta peran Badan Pusat Statistik sebagai institusi yang menyelenggarakan penyediaan data, penyusunan rencana, perumusan kebijakan, penetapan sistem informasi dan penyelenggaraan statistik dasar merupakan kebutuhan sebagai dasar perencanaan pembangunan.

## B. Identitas Responden

### 1. Jenis Kelamin Respoden

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner menurut jenis kelamin responden, terlihat bahwa responden laki-laki ternyata lebih banyak dibanding responden wanita, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.1. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah pegawai pria lebih banyak daripada jumlah pegawai wanita pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Meskipun secara teoritis tidak terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja pegawai namun hal ini perlu diketahui agar diketahui keseimbangan proporsi jenis kelamin. Berikut adalah komposisi responden berdasarkan jenis kelamin dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1.  
Komposisi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Pria	25	56,8
2	Wanita	19	43,2
	Total	44	100,0

Sumber : Kuesioner bagian Identitas Responden.

Dari tabel di atas didapatkan jumlah responden pria sebesar 25 orang atau 56,8 % sedangkan jumlah wanita dalam responden sebesar 19 orang atau 43,2 %. Selisih yang tidak terlalu besar tersebut menunjukkan bahwa jenis pekerjaan yang ada pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang bukan pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik tetapi lebih membutuhkan kekuatan intelegensia.

## 2. Umur Responden

Umur responden pada saat penelitian berlangsung dibedakan menjadi tiga yakni sampai dengan 25 tahun, 26 tahun sampai dengan 35 tahun serta di atas 35 tahun. Dengan asumsi yang digunakan adalah produktifitas kerja yang cenderung menurun sejalan dengan peningkatan usia maka komposisi yang baik adalah didominasi oleh usia muda. Prosentase identitas responden berdasarkan umur responden dapat diperhatikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.  
Jumlah Responden dirinci Menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Sampai dengan 25 tahun	9	20,5
2	26 tahun – 35 tahun	17	38,6
3	Di atas 35 tahun	18	40,9
	Total	44	100,00

Sumber : Kuesioner bagian Identitas Responden.

Dari data di atas maka tampak komposisi umur responden pada saat penelitian ini berlangsung, dimana 9 orang responden pada saat penelitian ini dilakukan berumur di bawah 25 tahun kemudian 17 orang responden pada saat penelitian ini dilakukan berumur antara 26 tahun sampai dengan 35 tahun dan sisanya sejumlah 18 orang responden berumur di atas 35 tahun. Hal ini menunjukkan komposisi umur responden yang didominasi oleh kelompok umur di atas 35 tahun. Berdasarkan asumsi umum yang berlaku di masyarakat bahwa usia produktif seseorang adalah di bawah 40 tahun maka komposisi tersebut menunjukkan indikasi buruk bagi kinerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

### 3. Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan responden dibedakan menjadi empat kategori yakni SLTA, Diploma/ Akademi, S1 dan S2. Tingkat pendidikan minimal pegawai di Badan Pusat Statistik Kota Semarang adalah SLTA sehingga kategori minimal untuk identitas responden pun digunakan SLTA. Komposisi identitas responden berdasarkan pendidikan terakhirnya dapat diperhatikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.  
Jumlah Pegawai dirinci Menurut Pendidikan yang Ditamatkan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Pegawai	Persentase
1	SLTA	12	27,3
2	Diploma/ Akademi	17	38,6
3	S1	11	25,0
4	S2	4	9,1
	Total	44	100,00

Sumber : Kuesioner bagian Identitas Responden.

Dari tabel di atas diketahui bahwa responden yang berpendidikan SLTA sejumlah 12 orang, berpendidikan Diploma/ Akademi sejumlah 17 orang, berpendidikan S1 sejumlah 11 orang dan selebihnya sejumlah 4 berpendidikan S2. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dari responden dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan minimal kepegawaian pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, sehingga seharusnya tidak ditemui banyak masalah dalam hal penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai tersebut.

#### 4. Status Karyawan

Status karyawan responden terbagi ke dalam 3 kategori yaitu pegawai tetap, pegawai kontrak dan lain-lain. Dalam kategori lain-lain termasuk pegawai honorer dan tenaga harian. Tabel berikut menyajikan proporsi responden berdasarkan status karyawan.

Tabel 4.4.  
Jumlah Pegawai dirinci Menurut Status Pegawai

No	Status Pegawai	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Pegawai Tetap	21	47,7
2	Pegawai Kontrak	17	38,6
3	Lain-lain	6	13,6
	Total	44	100,00

Sumber : Kuesioner bagian Identitas Responden.

Dengan memperhatikan tabel di atas dapat diketahui bahwa proporsi responden berdasarkan status karyawan didominasi oleh pegawai yang berstatus pegawai tetap sejumlah 21 orang atau 47,7 %, sedangkan responden yang berstatus pegawai kontrak sejumlah 17 orang atau 38,6 % dan responden yang berstatus lain-lain sejumlah 6 orang atau 13,6 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai tetap yang memiliki masa depan yang baik sehingga seharusnya tidak diragukan lagi dedikasinya pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

#### 5. Lama Kerja

Responden berdasarkan lamanya bekerja terbagi menjadi 3 kategori yaitu sampai dengan 5 tahun, 5 – 10 tahun dan lebih dari 10 tahun. Masa kerja responden yang semakin lama menunjukkan bahwa pegawai tersebut semakin

berpengalaman dalam bidangnya. Data mengenai prosentase identitas responden berdasarkan lama kerja disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5.  
Jumlah Pegawai dirinci Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Sampai dengan 5 tahun	28	63,6
2	5 – 10 tahun	14	31,8
3	Lebih dari 10 tahun	2	4,5
	Total	44	100,00

Sumber : Kuesioner bagian Identitas Responden.

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja sampai dengan 5 tahun mendominasi proporsi responden berdasarkan lama kerjanya sebanyak 28 orang, disusul dengan responden yang memiliki masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 14 orang dan terakhir responden yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 2 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum terlalu lama menjadi pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, meskipun demikian bukan berarti bahwa pegawai-pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya karena hal tersebut juga ditentukan oleh kualitas SDM-nya.

## C. Harapan Responden

### 1. Harapan Responden Terhadap Dimensi Kepemimpinan

Tanggapan responden mengenai harapan responden terhadap dimensi kepemimpinan diindikasikan dengan tingkat komunikasi antara pemimpin dengan bawahan, tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahannya, kesediaan atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dan tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Indikator yang pertama yaitu tingkat komunikasi antara pemimpin dengan bawahan memerinci harapan responden mengenai adanya komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.6.  
Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Komunikasi Dirinci Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak Baik 3	1	2.3	2.3
4	3	6.8	9.1
5	2	4.5	13.6
6	4	9.1	22.7
7	2	4.5	27.3
8	6	13.6	40.9
9	10	22.7	63.6
Sangat Baik 10	16	36.4	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 5

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa terdapat 16 orang responden atau sebanyak 36,4 % dari keseluruhan sampel yang digunakan dalam

penelitian ini memberikan jawaban dengan nilai 10 untuk pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden mengharapkan adanya komunikasi yang baik dan lancar antara atasan dengan bawahan, sehingga penyelesaian pekerjaan pun dapat berjalan dengan lancar.

Indikator yang kedua yaitu tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahannya memerinci harapan responden mengenai pemberian kepercayaan penuh dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab pegawai. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.7.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Kepercayaan Atasan Pada Bawahan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak Percaya 2	1	2.3	2.3
3	2	4.5	6.8
4	8	18.2	25.0
5	4	9.1	34.1
6	10	22.7	56.8
7	3	6.8	63.6
8	8	18.2	81.8
9	5	11.4	93.2
Sangat memberi Kepercayaan 10	3	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 6

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa terdapat 10 orang atau 22,7 % responden yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan

nilai 6. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden berharap untuk mendapatkan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya namun tidak mutlak menjadi tanggung jawab perseorangan. Banyak pegawai yang berharap tetap mendapatkan bantuan atau minimal pengawasan dari atasan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai kesediaan atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan memerinci harapan responden mengenai adanya bimbingan dan arahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.8.

**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Bimbingan dan Pengarahan Pimpinan Pada Bawahan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah Bimbingan 1	1	2.3	2.3
2	1	2.3	4.6
4	1	2.3	6.8
5	6	13.6	20.5
6	3	4.56	31.8
7	2	4.5	27.3
8	7	13.9	47.7
9	11	25.0	72.7
Selalu memberi Bimbingan 10	12	27.3	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 7

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui responden yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 10 adalah sebanyak 12 orang

atau 27,3 %. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden berharap untuk selalu mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari atasan dalam proses penyelesaian tugas-tugasnya.

Kemudian indikator yang keempat adalah tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang baik yang memerinci harapan responden mengenai kreatifitas pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Untuk menggambarkan hal tersebut, berikut disajikan tabel hasil pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner :

Tabel 4.9.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Kreatifitas Pimpinan Menciptakan Lingkungan Kerja yang Baik Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak Pernah Menciptakan	2	2.3	2.3
	3	2.3	4.5
	5	11.4	15.9
	6	13.6	29.5
	7	11.4	40.9
	8	15.9	56.8
	9	15.97	72.7
Selalu Menciptakan	10	27.3	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 8

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa terdapat 12 orang atau 27,3 % responden yang memberikan jawaban dengan nilai 10 untuk pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden mengharapkan pimpinan yang kreatif dalam

menciptakan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik, sangat memungkinkan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik pula.

## 2. Harapan Responden Terhadap Dimensi Motivasi

Tanggapan responden mengenai harapan responden terhadap dimensi motivasi diindikasikan dengan motive, expectancy dan incentive. Indikator yang pertama yaitu motive memerinci harapan responden mengenai adanya kemauan dan semangat untuk mengerjakan tugas-tugas yang diserahkan pada pegawai. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.10.  
Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Kemauan Kerja  
Pegawai Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah semangat	1	2.3	2.3
	3	6.8	9.1
	4	13.6	22.7
	5	11.4	34.1
	6	11.4	45.5
	7	15.9	61.4
	8	18.2	79.5
	9	13.6	93.2
Selalu Bersemangat	10	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 9

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa terdapat 8 orang atau 18,2 % dari keseluruhan responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 8. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden mengharapkan pegawai memiliki kemauan dan semangat untuk mengerjakan tugas-tugasnya meskipun kadang-kadang masih ada saat-saat pegawai kehilangan motivasi. Ini dapat dipahami mengingat tingkat kejenuhan terhadap pekerjaan juga mengakibatkan pegawai sedikit menurunkan determinasi mereka pada penyelesaian pekerjaan yang telah diberikan padanya.

Indikator yang kedua yaitu expectancy memerinci harapan responden mengenai keberhasilan menyelesaikan tugas yang diemban dengan baik. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.11.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Penyelesaian Tugas-Tugas Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah mengerjakan tugas dengan baik	1	2.3	2.3
	2	2.3	4.5
	4	6.8	11.4
	5	20.5	31.8
	6	18.2	50.0
	7	15.9	65.9
	8	20.5	86.4
	9	9.1	95.5
Selalu mengerjakan tugas dengan baik	10	4.5	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 10

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas diketahui bahwa terdapat 9 orang atau 20,5 % dari responden yang menjawab pertanyaan pada kuesioner dengan nilai 8. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden berharap untuk berhasil menyelesaikan tugas yang diemban dengan frekuensi yang proporsional antara kualitas yang normal dengan kualitas yang baik.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai incentive memerinci harapan responden mengenai adanya insentif yang diberikan setelah penyelesaian tugas-tugas pegawai. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.12.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Insentif yang Diterima Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak sesuai 2	2	4.5	4.5
3	4	9.1	13.6
4	4	9.1	22.7
5	2	4.5	27.3
6	2	4.5	31.8
7	5	11.4	43.2
8	11	25.0	68.2
9	11	25.0	93.2
Sangat sesuai 10	3	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 11

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas diketahui bahwa terdapat 11 orang atau 26,0 % dari total responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan nilai 9. Hal ini berarti

sebagian responden berharap insentif yang diterima setelah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tingkat kesulitan dari pekerjaan tersebut.

### 3. Harapan Responden Terhadap Dimensi Kemampuan Kerja

Tanggapan responden mengenai harapan responden terhadap dimensi kemampuan kerja diindikasikan dengan tingkat pendidikan yang mendukung pekerjaan, tingkat pengetahuan terhadap prosedur kerja, pengalaman mendukung pekerjaan, kapasitas kerja, tingkat pengaruh suasana dan kondisi kerja, tingkat pemenuhan kebutuhan peralatan kerja, penilaian pegawai terhadap pekerjaannya dan tingkat kesungguhan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator yang pertama yaitu tingkat pendidikan yang mendukung pekerjaan memerinci harapan responden mengenai kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan yang dilakukan. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.13.

#### Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Pendidikan Mendukung Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak sesuai	1	3	6.8
	3	2	4.5
	4	4	9.1
	5	7	15.9
	6	5	11.4
	7	6	13.6
	8	4	9.1
	9	10	22.7
Sangat sesuai	10	3	6.8
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 12

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa 10 orang atau 22,7% responden memberikan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 9. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden mengharapkan tingkat pendidikan mereka sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan yang diemban akan sangat mendukung proses penyelesaian pekerjaan tersebut.

Indikator yang kedua yaitu tingkat pengetahuan terhadap prosedur kerja memerinci harapan responden mengenai pemahaman pegawai untuk setiap prosedur dan mekanisme pelaksanaan pekerjaan. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.14.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Pengetahuan Terhadap Prosedur Pelaksanaan Tugas Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak paham	1	2.3	2.3
	3	9.1	11.4
	4	11.4	22.7
	5	9.1	31.8
	6	2.3	34.1
	7	18.2	52.3
	8	18.2	70.5
	9	22.7	93.2
Sangat paham	10	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 13

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas diketahui bahwa terdapat 10 orang atau 22,7 % dari keseluruhan responden yang menjawab pertanyaan dalam

kuesioner dengan nilai 9. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden berharap memiliki pemahaman yang baik atas prosedur dan mekanisme kerja. Pemahaman tersebut akan menghilangkan keraguan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai pengalaman mendukung pekerjaan memerinci harapan responden mengenai kecukupan pengalaman untuk melakukan pekerjaannya. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.15.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Pengalaman Mendukung Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase (%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak mendukung	1	2.3	2.3
	2	4.5	6.8
	4	9.1	11.4
	5	11.4	20.5
	6	13.6	36.4
	7	15.9	47.7
	8	18.2	63.6
	9	20.5	75.0
Sangat mendukung	10	25.0	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 14

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas diketahui bahwa terdapat 11 orang atau 25 % dari total responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 10. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden mengharapkan memiliki pengalaman yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki seorang pegawai, semakin banyak jalan yang dikuasainya untuk menyelesaikan sebuah masalah dalam pekerjaannya.

Kemudian indikator yang keempat adalah kapasitas kerja yang memerinci harapan responden mengenai batas beban kerja yang masih dapat ditoleransi. Untuk menggambarkan hal tersebut, berikut disajikan tabel hasil pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner :

Tabel 4.16.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Kapasitas Kerja Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak dapat mengatasi	1	2.3	2.3
	4	4.5	6.8
	5	15.9	22.7
	6	11.4	34.1
	7	13.6	47.7
	8	20.5	68.2
	9	20.5	88.6
Selalu dapat mengatasi	10	11.4	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 15

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas diketahui bahwa 9 orang atau 20,5 % responden memberikan jawaban dengan nilai 9 atas pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berharap beban pekerjaan mereka tidak melebihi kapasitas kerja mereka. Beban kerja yang berlebihan bukan saja menjadikan seorang pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tetapi juga menyebabkan hilangnya motivasi kerja seorang pegawai.

Selanjutnya indikator yang kelima yaitu tingkat pengaruh suasana dan kondisi kerja yang memerinci harapan responden mengenai suasana dan kondisi kerja yang mampu mendukung kinerja pegawai. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.17.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Kondisi Kerja Mendukung Kinerja Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak Mendukung	1	2.3	2.3
	3	2.3	4.5
	5	6.8	11.4
	6	20.5	31.8
	7	18.2	50.0
	8	15.9	65.9
	9	22.7	88.6
Sangat mendukung	10	11.4	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 16

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas diketahui bahwa 22,7 % dari responden atau sebesar 10 orang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 9. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden mengharapkan suasana dan kondisi kerja yang baik untuk mendukung kinerja mereka. Dalam suasana dan kondisi kerja yang baik, pegawai akan dapat memaksimalkan kinerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator yang keenam adalah tingkat pemenuhan kebutuhan peralatan kerja yang memerinci harapan responden mengenai ketersediaan peralatan kerja yang dibutuhkan dalam rangka penyelesaian pekerjaan. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner :

Tabel 4.18.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Pemenuhan  
 Kebutuhan Peralatan Kerja Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak Cukup 3	1	2.3	2.3
4	2	4.5	6.8
5	8	18.2	25.0
6	4	9.1	34.1
7	10	22.7	56.8
8	3	6.8	63.6
9	8	18.2	81.6
Sangat Cukup 10	8	18.2	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 17

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diketahui bahwa sebesar 10 orang atau 22,7 % dari jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menjawab pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan nilai 7. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden mengharapkan tidak ada kekurangan peralatan kerja dalam proses penyelesaian tugas-tugas yang diembannya. Kondisi kekurangan peralatan kerja akan sangat mengganggu proses penyelesaian tugas baik secara fisik maupun secara psikologis.

Sementara itu indikator ketujuh yang diidentifikasi sebagai penilaian pegawai terhadap pekerjaannya memerinci harapan responden mengenai penilaian pegawai tentang ketrampilan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.19.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Penilaian atas Pekerjaan Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak Sesuai 3	1	2.3	2.3
4	2	4.5	6.8
5	8	18.2	25.0
6	4	9.1	34.1
7	10	22.7	56.8
8	3	6.8	63.6
9	8	18.2	81.8
Sangat Sesuai 10	8	18.2	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 18

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, maka dapat diketahui bahwa sebesar 10 orang atau 22,7 % dari responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 10. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden mengharapkan mereka memiliki ketrampilan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator yang terakhir adalah tingkat kesungguhan dalam pelaksanaan pekerjaan yang memerinci harapan responden mengenai kesungguhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner :

Tabel 4.20.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Kesungguhan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah	1	2.3	2.3
	4	6.8	9.1
	5	13.6	22.7
	6	11.4	34.1
	7	11.4	45.5
	8	15.9	61.4
	9	20.5	81.8
Selalu bersungguh-sungguh	10	18.2	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 19

Berdasarkan tabel 4.20 di atas diketahui bahwa sebanyak 9 orang atau 20,5 % dari responden menjawab dengan nilai 9 atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini. Sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa sebagian besar responden mengharapkan untuk memiliki kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan.

#### 4. Harapan Responden Terhadap Dimensi Kinerja Pegawai

Tanggapan responden mengenai harapan responden terhadap dimensi kinerja pegawai diindikasikan dengan tingkat kualitas pekerjaan, tingkat kuantitas hasil pekerjaan, tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tingkat inisiatif. Indikator yang pertama yaitu tingkat kualitas pekerjaan memerinci harapan responden mengenai

kesesuaian penyelesaian tugas-tugasnya dengan perintah yang diberikan kepadanya. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.21.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Kualitas Hasil Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase (%)	Persentase Kumulatif
Tidak Sesuai 3	2	4.5	4.53
4	4	9.1	13.6
5	4	9.1	22.7
6	2	4.5	27.3
7	2	4.5	31.8
8	5	11.4	43.2
9	11	25.0	68.2
Selalu Sesuai 10	14	31.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 1

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 menunjukkan bahwa 31,8 % atau 14 orang dari total sampel dalam penelitian ini menjawab pertanyaan kuesioner dengan nilai 10. Hal tersebut berarti sebagian besar responden mengharapkan setiap tugas-tugas yang diberikan kepadanya selalu dapat diselesaikan dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan instruksi yang telah diberikan pada saat tugas diserahkan.

Indikator yang kedua yaitu tingkat kuantitas hasil pekerjaan memerinci harapan responden mengenai keefektifan pencapaian hasil kerja dengan standar kuantitas penyelesaian tugas. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.22.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Kuantitas Hasil Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak Efektif 4	3	6.8	9.1
5	4	9.1	13.6
6	6	13.6	22.7
7	4	4.5	27.3
8	7	13.6	40.9
9	7	22.7	63.6
Sangat Efektif 10	13	36.4	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 2

Berdasarkan Tabel 4.22 diketahui bahwa sebanyak 29,5 % atau 13 orang responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner penelitian dengan nilai 10. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden mengharapkan pencapaian kerjanya sangat efektif sehingga dapat memenuhi standar kuantitas penyelesaian tugas yang telah ditetapkan. Semakin efektif pencapaian kerja maka kuantitas atau jumlah hasil pekerjaan juga semakin tinggi.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan memerinci harapan responden mengenai dukungan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.23.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Jarang melaksanakan	4	3	6.8
	5	4	15.9
	6	6	29.5
	7	4	38.6
	8	7	54.5
	9	70	70.5
Selalu dapat Melaksanakan	10	13	29.5
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 3

Berdasarkan Tabel 4.23 diketahui bahwa jumlah responden yang menjawab kuesioner dengan nilai 10 adalah sebanyak 13 orang atau 29,5%. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden mengharapkan memiliki kemampuan yang cukup dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya yang semakin meningkat dan kompleks. Semakin tinggi kemampuan pegawai semakin baik pula hasil pekerjaannya disamping itu tingginya kemampuan pegawai juga mengakselerasikan waktu penyelesaian tugas-tugas pegawai.

Kemudian indikator yang keempat adalah tingkat inisiatif yang memerinci harapan responden mengenai adanya inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diemban. Untuk menggambarkan hal tersebut, berikut disajikan tabel hasil pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner :

Tabel 4.24.  
**Jumlah dan Persentase Harapan Pegawai Tentang Tingkat Inisiatif  
 Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah Berinisiatif	1	2.3	2.3
	3	24.5	6.8
	4	15.9	22.7
	5	11.4	34.1
	6	13.6	47.7
	7	18.2	65.9
	8	15.9	81.8
	9	11.4	93.2
Selalu berinisiatif	10	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 4

Berdasarkan Tabel 4.24 diketahui bahwa hanya 8 orang responden atau sebanyak 18,2 % dari seluruh sampel dalam penelitian yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 7. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden berharap untuk memiliki inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi namun untuk beberapa kasus masih dibutuhkan tingkat yang lebih tinggi untuk menyelesaikan masalah, atau dengan kata lain banyak pegawai yang memiliki harapan untuk menunggu adanya bantuan dari atasan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

#### **D. Persepsi Responden**

##### **1. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kepemimpinan**

Tanggapan responden mengenai persepsi responden terhadap dimensi kepemimpinan diindikasikan dengan tingkat komunikasi antara pemimpin

dengan bawahan, tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahannya, kesediaan atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dan tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Indikator yang pertama yaitu tingkat komunikasi antara pemimpin dengan bawahan memerinci persepsi responden mengenai adanya komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.25.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Komunikasi Pemimpin-Bawahan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat Tidak Baik	1	2	4.5
	2	4	13.6
	3	2	18.2
	4	3	25.0
	5	14	56.8
	6	7	72.7
	7	4	81.8
	8	4	90.9
	9	1	93.2
Sangat Baik	10	3	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 24

Tabel 4.25 di atas menunjukkan bahwa terdapat 14 orang responden atau sebanyak 31,8 % dari keseluruhan sampel yang digunakan dalam penelitian ini memberikan jawaban dengan nilai 5 untuk pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa tidak terdapat komunikasi yang baik

dan lancar antara atasan dengan bawahan, sehingga penyelesaian pekerjaan pun berjalan dengan tersendat-sendat. Tidak adanya komunikasi ini dapat diakibatkan karena atasan yang membatasi diri dengan bawahan atau dapat juga diakibatkan karena bawahan yang enggan berkonsultasi dengan atasan.

Indikator yang kedua yaitu tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahannya memerinci persepsi responden mengenai pemberian kepercayaan penuh dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab pegawai. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.26.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Kepercayaan Atasan Pada Bawahan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak Percaya	1	4.5	4.5
	2	9.1	13.6
	3	11.4	25.0
	4	6.8	31.8
	5	20.5	52.3
	6	18.2	70.5
	7	11.4	81.8
	8	6.8	88.6
	9	4.5	93.2
Selalu memberikan kepercayaan	10	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 25

Berdasarkan Tabel 4.26 dapat diketahui bahwa terdapat 9 orang atau 20,5 % responden yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 5. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa mereka tidak diberikan kepercayaan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Banyak pegawai yang merasa terganggu karena tidak diberikan kepercayaan dan wewenang dalam proses penyelesaian pekerjaannya.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai kesediaan atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan memerinci persepsi responden mengenai adanya bimbingan dan arahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.27.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Bimbingan dan Pengarahan Pimpinan Pada Bawahan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah Memberikan	1	5	11.4
	2	2	4.5
	3	5	11.4
	4	7	15.9
	5	6	13.6
	6	7	15.9
	7	5	11.4
	8	4	9.1
Selalu memberikan	9	3	6.8
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 26

Berdasarkan Tabel 4.27 diketahui responden yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 4 adalah sebanyak 7 orang atau 15,9 %. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai tidak mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari atasan dalam proses penyelesaian tugas-tugasnya. Akibatnya pegawai hanya berusaha dengan pengetahuan yang terbatas untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga hasilnya tidak maksimal.

Kemudian indikator yang keempat adalah tingkat kreatifitas pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang baik yang memerinci persepsi responden mengenai kreatifitas pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Untuk menggambarkan hal tersebut, berikut disajikan tabel hasil pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner :

Tabel 4.28.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Kreatifitas  
 Pimpinan Menciptakan Lingkungan Kerja yang Baik  
 Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah Menciptakan	1	4	9.1
	2	4	18.2
	3	2	22.7
	4	12	50.0
	5	7	65.9
	6	4	75.0
	7	6	88.6
	8	4	97.7
Selalu Menciptakan	9	1	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 27

Berdasarkan Tabel 4.28 diketahui bahwa terdapat 12 orang atau 27,3% responden yang memberikan jawaban dengan nilai 4 untuk pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden memiliki persepsi bahwa tidak terdapat kreatifitas pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja monoton tidak menarik pegawai untuk dapat bekerja lebih baik bahkan cenderung asal-asalan.

## 2. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Motivasi

Tanggapan responden mengenai persepsi responden terhadap dimensi motivasi diindikasikan dengan motive, expectancy dan incentive. Indikator yang pertama yaitu motive memerinci persepsi responden mengenai adanya kemauan dan semangat untuk mengerjakan tugas-tugas yang diserahkan pada pegawai. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.29.  
Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Kemauan Kerja Pegawai Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah bersemangat	1	5	11.4
	2	3	18.29
	3	5	31.8
	4	9	52.3
	5	5	63.6
	6	8	81.8
	7	2	86.4
	8	4	95.5
Selalu bersemangat	9	2	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 28

Berdasarkan Tabel 4.29 diketahui bahwa terdapat 9 orang atau 20,5% dari keseluruhan responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 4. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai tidak memiliki cukup kemauan dan semangat untuk mengerjakan tugas-tugasnya dan memiliki kecenderungan untuk bertindak semaunya sendiri. Tingkat kejenuhan yang tinggi terhadap pekerjaan mengakibatkan pegawai turunnya determinasi mereka pada penyelesaian pekerjaan yang telah diberikan padanya.

Indikator yang kedua yaitu expectancy memerinci persepsi responden mengenai keberhasilan menyelesaikan tugas yang diemban dengan baik. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.30.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Penyelesaian Tugas-Tugas Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah bekerja dgn. Baik	1	5	11.4
	2	3	6.8
	3	6	13.6
	4	9	20.5
	5	5	11.4
	6	8	11.2
	7	2	4.5
	8	4	9.1
Selalu bekerja dgn. Baik	9	2	4.5
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 29

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas diketahui bahwa terdapat 14 orang atau 31,8 % dari responden yang menjawab pertanyaan pada kuesioner dengan nilai 4. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai tidak berhasil menyelesaikan tugas yang diemban dengan frekuensi yang proporsional antara kualitas yang normal dengan kualitas yang baik dimana frekuensi yang dominan condong kepada penyelesaian pekerjaan dengan kualitas yang kurang baik.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai incentive memerinci persepsi responden mengenai adanya insentif yang diberikan setelah penyelesaian tugas-tugas pegawai. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.31.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Insentif yang Diterima Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak sesuai 1	6	13.6	13.6
2	2	4.5	18.2
3	3	6.8	25.0
4	14	31.8	56.8
5	7	15.9	72.7
6	4	9.1	81.8
7	4	9.1	90.9
8	1	2.3	93.2
Selalu sesuai 9	3	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 30

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas diketahui bahwa 9 orang atau 20,5 % dari total responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan nilai 4. Hal ini berarti sebagian

responden memiliki persepsi bahwa insentif yang diterima setelah menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan tingkat kesulitan dari pekerjaan tersebut. Ketidaksesuaian ini menyebabkan turunnya motivasi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dalam waktu yang telah ditentukan.

### 3. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kemampuan Kerja

Tanggapan responden mengenai persepsi responden terhadap dimensi kemampuan kerja diindikasikan dengan tingkat pendidikan yang mendukung pekerjaan, tingkat pengetahuan terhadap prosedur kerja, pengalaman mendukung pekerjaan, kapasitas kerja, tingkat pengaruh suasana dan kondisi kerja, tingkat pemenuhan kebutuhan peralatan kerja, penilaian pegawai terhadap pekerjaannya dan tingkat kesungguhan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator yang pertama yaitu tingkat pendidikan yang mendukung pekerjaan memerinci persepsi responden mengenai kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan yang dilakukan. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.32.  
Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Pendidikan Mendukung Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran		Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak sesuai	1	3	6.8	6.8
	2	3	6.8	13.6
	4	21	47.7	61.4
	5	9	20.5	81.8
	7	3	6.8	88.6
Sesuai	8	5	11.4	
Total		44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 31

Berdasarkan tabel 4.32 di atas diketahui bahwa 21 orang atau 47,7% responden memberikan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 4. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa tingkat pendidikan mereka kurang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang diemban mengakibatkan bias pada proses penyelesaian pekerjaan sehingga hasil yang didapatkan tidak maksimal.

Indikator yang kedua yaitu tingkat pengetahuan terhadap prosedur kerja memerinci persepsi responden mengenai pemahaman pegawai untuk setiap prosedur dan mekanisme pelaksanaan pekerjaan. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.33.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tentang Pengetahuan Terhadap Prosedur Pelaksanaan Tugas Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak paham	1	3	6.8
	2	5	11.4
	3	3	6.8
	4	2	4.5
	5	9	20.5
	6	10	22.7
	7	2	4.5
	8	4	9.1
	9	4	9.1
Sangat paham	10	2	4.5
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 32

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas diketahui bahwa terdapat 10 orang atau 22,7 % dari keseluruhan responden yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 6. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai memiliki pemahaman yang kurang baik atas prosedur dan mekanisme kerja, sehingga terdapat keraguan pegawai tentang kebenaran prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditempuhnya dalam proses penyelesaian tugas.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai pengalaman mendukung pekerjaan memerinci persepsi responden mengenai kecukupan pengalaman untuk melakukan pekerjaannya. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.34.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Pengalaman Mendukung Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak cukup Mendukung	1	2	4.5
	2	4	9.1
	3	3	6.8
	4	3	6.8
	5	9	20.5
	6	9	20.5
	7	2	4.5
	8	9	20.5
	9	2	4.5
Sangat cukup mendukung	10	1	2.3
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 33

Berdasarkan Tabel 4.34 di atas diketahui bahwa terdapat 9 orang atau 20,5 % dari total responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 5. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai tidak memiliki pengalaman yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya. Kurangnya pengalaman ini terjadi karena pegawai merupakan pegawai baru, atau bisa juga karena selama ini pegawai tersebut tidak ditugaskan untuk pekerjaan tersebut.

Kemudian indikator yang keempat adalah kapasitas kerja yang memerinci persepsi responden mengenai batas beban kerja yang masih dapat ditoleransi. Untuk menggambarkan hal tersebut, berikut disajikan tabel hasil pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner :

Tabel 4.35.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Kapasitas Kerja Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak dapat mengatasi	1	3	6.8
	2	2	4.5
	3	2	4.5
	4	5	11.4
	5	7	15.9
	6	6	13.6
	7	7	15.9
	8	5	11.4
	9	4	9.1
Selalu dapat mengatasi	10	3	6.8
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 34

Berdasarkan Tabel 4.35 di atas diketahui bahwa 7 orang atau 15,9 % responden memberikan jawaban dengan nilai 5 atas pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa beban pekerjaan pegawai telah melebihi kapasitas kerja mereka. Beban kerja yang berlebihan ini akan menyebabkan pegawai kehilangan motivasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan perintah yang telah diberikan kepadanya.

Selanjutnya indikator yang kelima yaitu tingkat pengaruh suasana dan kondisi kerja yang memerinci persepsi responden mengenai suasana dan kondisi kerja yang mampu mendukung kinerja pegawai. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.36.

**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Kondisi Kerja Mendukung Kinerja Pegawai Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak mendukung 1	6	13.6	13.6
2	5	11.4	25.0
3	3	6.8	31.8
4	9	20.5	52.3
5	8	18.2	70.5
6	5	11.4	81.8
7	3	6.8	88.6
8	2	4.5	93.2
Mendukung 9	3	6.8	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 35

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas diketahui bahwa 20,5 % dari responden atau sebesar 9 orang menjawab pertanyaan dalam kuesioner

dengan nilai 4. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa responden memiliki persepsi bahwa tidak terdapat suasana dan kondisi kerja yang baik untuk mendukung kinerja mereka. Suasana dan kondisi kerja yang kurang baik seperti yang dialami pegawai akan mereduksi kinerja mereka dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Indikator yang keenam adalah tingkat pemenuhan kebutuhan peralatan kerja yang memerinci persepsi responden mengenai ketersediaan peralatan kerja yang dibutuhkan dalam rangka penyelesaian pekerjaan. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner :

Tabel 4.37.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Pemenuhan Kebutuhan Peralatan Kerja Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak cukup	1	3	6.8
	2	1	2.3
	3	4	9.1
	4	2	4.5
	5	12	27.3
	6	4	15.9
	7	6	9.1
	8	4	13.6
	9	4	9.1
Sangat cukup	10	1	2.3
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 36

Berdasarkan Tabel 4.37 di atas diketahui bahwa sebesar 12 orang atau 27,3 % dari jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menjawab

pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan nilai 5. Hal tersebut berarti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa masih terdapat kekurangan peralatan kerja dalam proses penyelesaian tugas-tugas yang diembannya. Kondisi kekurangan peralatan kerja yang terjadi akan sangat mengganggu proses penyelesaian tugas baik secara fisik maupun secara psikologis, dimana pegawai akan kehilangan *mood* yang telah dibangun sejak awal.

Sementara itu indikator ketujuh yang diidentifikasi sebagai penilaian pegawai terhadap pekerjaannya memerinci persepsi responden mengenai penilaian pegawai tentang ketrampilan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.38.  
Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Penilaian atas Pekerjaan Pegawai Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak sesuai 1	2	4.5	4.5
2	5	11.4	15.9
4	19	43.2	59.1
5	13	29.5	88.6
7	4	9.1	97.7
Cukup sesuai 8	1	2.3	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 37

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, maka dapat diketahui bahwa sebesar 19 orang atau 43,2 % dari responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 4. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar

responden memiliki persepsi bahwa mereka tidak memiliki ketrampilan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kurangnya ketrampilan ini disebabkan kurangnya pelatihan yang diberikan pada pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas-tugasnya.

Indikator yang terakhir adalah tingkat kesungguhan dalam pelaksanaan pekerjaan yang memerinci persepsi responden mengenai kesungguhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner :

Tabel 4.39.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Kesungguhan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Tidak pernah bersungguh-sungguh	1	4.5	4.5
	2	6.8	11.4
	3	6.8	18.2
	4	13.6	31.8
	5	20.5	52.3
	6	11.4	63.6
	7	18.2	81.8
	8	4.5	86.4
	9	9.1	95.5
Selalu bersungguh-sungguh	10	4.5	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 38

Berdasarkan tabel 4.39 di atas diketahui bahwa sebanyak 9 orang atau 20,5 % dari responden menjawab dengan nilai 5 atas pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini. Sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa

pegawai tidak memiliki kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. Proses penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan tidak bersungguh-sungguh sehingga hasil pekerjaan yang didapatkan tidak maksimal.

#### 4. Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kinerja Pegawai

Tanggapan responden mengenai persepsi responden terhadap dimensi kinerja pegawai diindikasikan dengan tingkat kualitas pekerjaan, tingkat kuantitas hasil pekerjaan, tingkat ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tingkat inisiatif. Indikator yang pertama yaitu tingkat kualitas pekerjaan memerinci persepsi responden mengenai kesesuaian penyelesaian tugas-tugasnya dengan perintah yang diberikan kepadanya. Berikut adalah hasil pengolahan dengan menggunakan data kuesioner :

Tabel 4.40.  
Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Kualitas Hasil Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase (%)	Persentase Kumulatif
Tidak dapat melaksanakan	1	2.3	2.3
	2	4.5	6.8
	3	6.8	13.6
	5	47.7	61.4
	6	20.5	81.8
	8	6.8	88.6
Dapat melaksanakan	9	11.4	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 20

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.40 menunjukkan bahwa 47,7 % atau 21 orang dari total sampel dalam penelitian ini menjawab pertanyaan kuesioner dengan nilai 5. Hal tersebut berarti sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa setiap tugas-tugas yang diberikan kepadanya tidak selalu dapat diselesaikan dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan instruksi yang telah diberikan pada saat tugas diserahkan. Ada saat-saat dimana pekerjaan hanya diselesaikan dengan kualitas yang rendah atau bahkan tidak terselesaikan sama sekali.

Indikator yang kedua yaitu tingkat kuantitas hasil pekerjaan memerinci persepsi responden mengenai keefektifan pencapaian hasil kerja dengan standar kuantitas penyelesaian tugas. Dalam tabel di bawah ini disajikan hasil pengolahan data :

Tabel 4.41.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Kuantitas Hasil Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak efektif 1	1	2.3	2.3
2	1	2.3	4.5
3	5	11.4	15.9
5	19	43.2	59.1
6	13	29.5	88.6
8	4	9.1	97.7
Sangat Efektif 9	1	2.3	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 21

Berdasarkan Tabel 4.41 diketahui bahwa sebanyak 43,2 % atau 19 orang responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner penelitian dengan nilai 5. Hal tersebut memiliki arti bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pencapaian kerjanya tidak efektif sehingga tidak dapat memenuhi standar kuantitas penyelesaian tugas yang telah ditetapkan. Kondisi ini juga dibuktikan dengan rendahnya kuantitas pencapaian hasil kerja seperti telah dijabarkan pada bab sebelumnya.

Sementara itu indikator ketiga yang diidentifikasi sebagai tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan memerinci persepsi responden mengenai dukungan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Di bawah ini disajikan tabel yang berisi hasil pengolahan data kuesioner penelitian :

Tabel 4.42.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Ketepatan Waktu Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase(%)	Persentase Kumulatif
Sangat tidak tepat waktu	1	6	13.6
	2	3	20.5
	3	3	27.3
	4	9	47.7
	5	9	68.2
	6	2	72.7
	7	9	93.2
	8	2	97.7
Sangat tepat waktu	9	1	2.3
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 22

Berdasarkan Tabel 4.42 diketahui bahwa jumlah responden yang menjawab kuesioner dengan nilai 5 adalah sebanyak 9 orang atau 20,5 %. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai tidak cukup memiliki kemampuan dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya yang semakin meningkat dan kompleks dengan tepat waktu. Efek yang ditimbulkan adalah rendahnya ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan dan kuantitas hasil pekerjaan yang terselesaikan.

Kemudian indikator yang keempat adalah tingkat inisiatif yang memerinci persepsi responden mengenai adanya inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diemban. Untuk menggambarkan hal tersebut, berikut disajikan tabel hasil pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner :

Tabel 4.43.  
**Jumlah dan Persentase Persepsi Pegawai Tentang Tingkat Inisiatif Menurut Skala Pengukuran**

Skala Pengukuran	Jumlah Pegawai	Persentase (%)	Persentase Kumulatif
Tidak punya Inisiatif	0	1	2.3
	1	7	18.2
	2	3	25.0
	3	2	29.5
	4	9	50.01
	5	10	72.7
	6	2	77.3
	7	4	86.64
	8	4	95.5
Selalu berinisiatif	9	2	
Total	44	100	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 23

Berdasarkan Tabel 4.43 diketahui bahwa hanya 10 orang responden atau sebanyak 22,7 % dari seluruh sampel dalam penelitian yang menjawab pertanyaan dalam kuesioner dengan nilai 5. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa pegawai tidak memiliki inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi atau dengan kata lain banyak pegawai yang hanya menunggu adanya bantuan dari atasan tanpa ada sedikitpun usaha untuk menyelesaikan masalah tersebut.

#### **E. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dalam penelitian tersebut dan apakah data itu konsisten dari waktu ke waktu. Karena data yang digunakan merupakan data primer maka uji validitas dan reliabilitas adalah suatu keharusan.

Setelah dilakukan uji validitas terhadap data yang telah dikumpulkan maka hasilnya menunjukkan bahwa keseluruhan dari ke-38 pertanyaan dalam kuesioner yang terbagi menjadi pertanyaan untuk harapan dan pertanyaan untuk persepsi adalah valid. Hal itu dapat dibuktikan dengan melihat nilai  $r$  hitung-nya lebih besar daripada  $r$  tabel = 0,297. Ini berarti pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner tersebut dapat dikategorikan memiliki kemampuan untuk mengungkapkan dimensi yang akan diukur dalam penelitian ini.

Tabel 4.44.  
Uji Reliabilitas Data

No.	KODE	Alpha	KETERANGAN
1	Harapan	0,8595	Reliabel
2	Persepsi	0,8302	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah

Sedangkan uji reliabilitas data dilakukan dengan membandingkan  $r_{\alpha}$  dengan  $r_{\text{tabel}}$  (0,297). Hasil pengujian yang diringkas dalam Tabel 4.43 di atas menunjukkan bahwa nilai  $r_{\alpha}$  data baik untuk Harapan maupun Persepsi lebih besar dari data  $r_{\text{tabel}} = 0,148$ . Dimana besaran  $r_{\alpha}$  Harapan adalah sebesar 0,8595 sedangkan  $r_{\alpha}$  Persepsi adalah sebesar 0,8302. Dengan demikian seluruh data yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Ini berarti data tersebut konsisten dari waktu ke waktu.

#### **F. Hasil Uji Beda Antara Harapan Responden dengan Persepsi Responden Terhadap Dimensi Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang**

Uji beda terhadap harapan dan persepsi responden terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang dengan menggunakan uji t untuk sampel berpasangan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.45.

Hasil Uji Beda antara Harapan Responden dengan Persepsi Responden terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang

Dimensi Kualitas	Nilai t Hitung	Nilai t Tabel	Signifikansi
Kepemimpinan	-7,905	-2,021	0,000
Motivasi	-7,285	-2,021	0,000
Kemampuan Kerja	-8,354	-2,021	0,000
Kinerja	-9,620	-2,021	0,000

Sumber : data primer yang telah diolah

Hipotesis yang diajukan untuk uji beda ini adalah :

$H_0 = \mu_1 = \mu_2$ , artinya nilai harapan tidak memiliki perbedaan yang nyata dengan nilai persepsinya.

$H_a = \mu_1 \neq \mu_2$ , artinya nilai harapan memiliki perbedaan yang nyata dengan nilai persepsinya.

Penentuan diterima tidaknya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  yang diketahui dari hasil perhitungan dengan  $t_{tabel}$  yang ditentukan berdasarkan jumlah sampel dalam penelitian ini. Syarat dari uji ini adalah jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti terdapat perbedaan antara persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai sementara jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti tidak terdapat perbedaan antara persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai.

Kemudian untuk menentukan tingkat signifikansi dari uji tersebut dilakukan dengan membandingkan  $p_{hitung}$  dengan  $p_{value}$  (dalam

penelitian ini  $p$  value ditentukan sebesar 0,050) dengan syarat jika  $p_{\text{hitung}} > p_{\text{value}}$ , maka  $H_0$  diterima yang berarti persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai tidak berbeda secara signifikan sementara jika  $p_{\text{hitung}} < p_{\text{value}}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti persepsi dan harapan pegawai atas kinerja pegawai berbeda secara signifikan.

### 1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I yang menyatakan bahwa diduga terdapat perbedaan yang signifikan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, diterima. Nilai rata-rata harapan untuk dimensi kepemimpinan berbeda nyata dan signifikan dengan persepsi responden. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 dan nilai  $t$  hitung sebesar  $-7,905$  yang berarti lebih kecil dari nilai  $t$  tabel  $-2,021$ .

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa antara harapan responden dengan persepsi responden mengenai kinerja pegawai dilihat dari dimensi kepemimpinan berbeda.

### 2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II yang menyatakan bahwa diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap motivasi pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, diterima. Nilai rata-rata harapan untuk dimensi motivasi berbeda nyata dan signifikan dengan

persepsi responden. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 dan nilai t hitung  $-7,285 < \text{nilai } t \text{ tabel } -2,021$ .

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa antara harapan responden dengan persepsi responden mengenai kinerja pegawai dilihat dari dimensi motivasi berbeda.

### **3. Uji Hipotesis III**

Hipotesis III yang menyatakan bahwa diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kemampuan kerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, diterima. Nilai rata-rata harapan untuk dimensi kemampuan kerja berbeda nyata dan signifikan dengan persepsi responden. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 dan nilai t hitung  $-8,354 < \text{nilai } t \text{ tabel } -2,021$ .

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa antara harapan responden dengan persepsi responden mengenai kinerja pegawai dilihat dari dimensi kemampuan kerja berbeda.

### **4. Uji Hipotesis IV**

Hipotesis IV yang menyatakan bahwa diduga terdapat perbedaan antara harapan (*expecancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang, diterima. Nilai rata-rata harapan untuk dimensi kinerja pegawai berbeda nyata dan signifikan

dengan persepsi responden. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti dibawah 0,05 dan nilai t hitung  $-9,620 < \text{nilai } t \text{ tabel } -2,021$ .

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa antara harapan responden dengan persepsi responden mengenai kinerja pegawai berbeda.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian terakhir dari keseluruhan tesis ini, peneliti akan menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi. Adapun kesimpulan dan rekomendasi / saran dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dengan data ordinal maupun nominal dan analisa kualitatif serta kuantitatif dapat ditarik kesimpulan.

1. Secara kualitatif dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Kinerja pegawai bila dilihat dari sudut pandang dimensi kepemimpinan ternyata memiliki perbedaan antara harapan dan persepsinya, hal ini menunjukkan bahwa kondisi yang diharapkan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya dari sudut pandang dimensi kepemimpinan belum dapat terwujud pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.
2. Secara kualitatif dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap motivasi pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Kinerja pegawai bila dilihat dari sudut pandang dimensi motivasi ternyata memiliki

perbedaan antara harapan dan persepsinya, hal ini menunjukkan bahwa kondisi yang diharapkan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya dari sudut pandang dimensi motivasi belum dapat terwujud pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

3. Secara kualitatif dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kemampuan kerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Kinerja pegawai bila dilihat dari sudut pandang dimensi kemampuan kerja ternyata memiliki perbedaan antara harapan dan persepsinya, hal ini menunjukkan bahwa kondisi yang diharapkan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya dari sudut pandang dimensi kemampuan kerja belum dapat terwujud pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.
4. Secara kualitatif dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan antara harapan (*expectancy*) dengan persepsi (*perceive*) pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang. Kinerja pegawai bila dilihat dari sudut pandang dimensi kemampuan kerja ternyata memiliki perbedaan antara harapan dan persepsinya, hal ini menunjukkan bahwa kondisi yang diharapkan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya dari sudut pandang dimensi kemampuan kerja belum dapat terwujud pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tersebut, maka direkomendasikan hal-hal sebagai berikut :

1. Perbaikan kondisi kerja dari dimensi kepemimpinan dapat dilakukan dengan memperlancar komunikasi antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi bias antara perintah atasan untuk mengerjakan tugas-tugas pegawai dengan hasil penyelesaian tugas-tugas tersebut. Kesediaan atasan untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan juga perlu ditingkatkan sehingga tidak ada lagi keragu-raguan pegawai pada proses penyelesaian tugas-tugasnya.
2. Setelah dilakukan perbaikan di atas maka perbaikan selanjutnya dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pegawai. Pemberian insentif atau bonus yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan dapat menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pemberian insentif tersebut, pegawai akan terpacu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan kualitas yang baik dan dalam waktu yang relatif cepat.
3. Perbaikan selanjutnya adalah dari sisi kemampuan kerja pegawai, yang dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat mendukung pekerjaan yang akan dilakukan pegawai. Pelatihan-pelatihan tersebut akan meningkatkan kemampuan kerja pegawai sekaligus mengurangi keragu-raguan pegawai dalam menempuh proses penyelesaian pekerjaannya sebagai akibat dari ketidakjelasan pegawai

pada prosedur dan mekanisme kerja serta kurangnya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

4. Pegawai masih menuntut perbaikan kondisi kerja pada Badan Pusat Statistik Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kondisi kerja tersebut dapat dimulai dari dimensi kepemimpinan, dimensi motivasi dan dimensi kemampuan kerja.
5. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda yaitu tidak hanya pada satu obyek saja sehingga hasil yang didapat bisa digeneralisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohammad, 1990, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta
- Byars, Lloyd L, Leslie W, 1991, **Human Resource Managemen** Richard D. Irwin Inc., UK.
- Cahyono, 1996, **Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia**, Penerbit IPWI, Jakarta.
- Davis, Keith, 1990, **Human Relation at Work**, Graw Hill Book Co, Inc. Kogakusha Ltd, Tokyo
- Dessler, Garry, 1993, **Human Behavior, Improving Performance at Work**, Reston Publishing Co. Inc. Virginia
- Gibson, James L, John M.I, James H. Donnely, 1996, **Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses**, Inter Aksara, Jakarta
- Gujarati, Damodar, 1988, **Ekonometrika Dasar**, PT. Erlangga, Jakarta.
- Kerlinger, Fred N, 1997, **Korelasi dan Analisis Regresi Ganda**, Nur Cahaya, Jakarta.
- Parasuraman, A., dan Valerie A. Zethaml, dan Leonard Berry, 1993, *"Reassessment of Expectations as A Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Futher Research"*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 11-124
- Reksohadiprojo, Soeharto dan T. Hani Handoko, 1983, **Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan**, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephens P, 1996, **Perilaku Organisasi**, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Rue, Byars, 1996, **Management Theory & Application**, UK School of Library & Information Science, UK.
- Sedarmayanti, 2001, **Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja**, Mandar Maju, Bandung
- Siagian, Sondang P, 1998, **Teori Motivasi dan Aplikasinya**, Bina Aksara, Jakarta.

- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Edisi Kedua, Yogyakarta, 1997.
- Singarimbun, Masri, Effendi, Sofyan, 1981, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Yogyakarta
- Stoner, James AF, R Edward Freeman, Daniel R Gilbert JR, 1996, *Manajemen*, Jilid II, Prenhallindo, Jakarta.
- Soetrisno, Hadi, 1985, *Metode Research*, Penulisan paper, Field Study, Skripsi, Thesis dan Disertasi, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Sunarto, 2003, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Amus, Yogyakarta
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Grafindo Persada, Jakarta
- Timpe, A Dale, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja/Performance*, PT Gramedia, Jakarta.
- Zainun, Buchari, 1993, *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.
- Zeithaml, Carl P, 1998, *How Counts In Services*, Business Horizons.