

PENGARUH SEMANGAT KERJA, KEJELASAN PERAN DAN FISIK LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH KABUPATEN HULU SUNGAI SELATAN PROPINSI KALIMANTAN SELATAN

TESIS

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

PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO

**Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
MASKANARI
D4E000115**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2001

UPT-PUSTAKA-UNDIP

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TESIS

NAMA PENULIS : MASKANARI
NIM : D4E000115

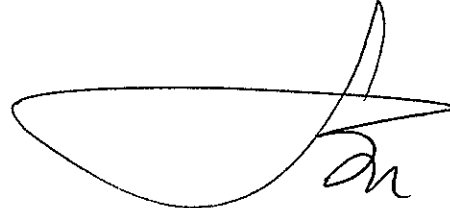
Tesis telah disetujui :
Tanggal : 19 Desember 2001

Pembimbing I



(Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD)

Pembimbing II



(Drs. Ali Mufiz, MPA)

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH SEMANGAT KERJA, KEJELASAN PERAN DAN FISIK
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DAN EFEKTIVITAS KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
PEMERINTAH KABUPATEN HULU SUNGAI SELATAN PROPINSI
KALIMANTAN SELATAN**

NAMA : Maskanari

NIM : D4E000115

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Tanggal 27 Desember 2001**

Pembimbing I



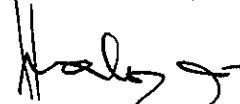
Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D

Pembimbing II



Drs. Ali Mufiz, MPA

Penguji



Prof. Drs. Hartojo

Penguji Pembantu

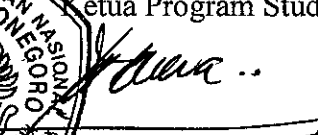


Dra. Dyah Lituhayu, M Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Magister
Tanggal 27 Desember 2001



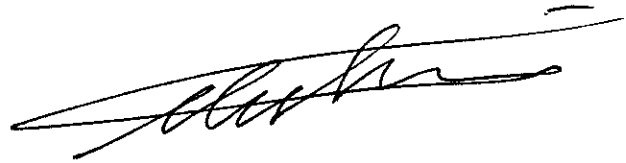
Ketua Program Studi MAP


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

PERNYATAAN

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

Semarang, 15 Desember 2001



MASKANARI

ABSTRAKSI

Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan

Penelitian masalah Kinerja dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil, saat ini mempunyai relevansi yang besar dengan pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan UU No. 22/1999. Otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab mengharuskan setiap daerah pelaksana Otonomi seperti Kota/Kabupaten meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut erat kaitannya dengan upaya daerah meningkatkan pendapatan asli daerah, yang diimbangi dengan pelayanan masyarakat.

Penelitian Pengaruh Semangat Kerja Kejelasan Peran dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh variabel-variabel bebas Semangat Kerja, Kejelasan Peran dan Fisik Lingkungan Kerja terhadap variabel terikat Kinerja dan Efektivitas Kerja. Dalam penelitian ini variabel terikat Kinerja sebagai variabel perantara atau moderator variabel Efektivitas Kerja.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pemilihan sampel Proportionate Stratified Random yaitu sampel dipilih secara proporsional berdasarkan stratifikasi sesuai dengan pangkat/golongan kepegawaian. Jumlah responden sampel adalah 106 orang sesuai dengan quisionair yang dibagikan. Quisionair yang terkumpul sebanyak 103 lembar dengan 2 lembar quisionair kosong tanpa jawaban, sehingga data yang terkumpul 98,28 % dari 100 % quisionair yang dibagikan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui dan dibuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara Semangat Kerja dengan Kinerja ($r = 1$), antara Kejelasan Peran dengan Kinerja ($r = 1$) dan Fisik Lingkungan Kerja dengan Kinerja ($r.1$). Dapat dibuktikan pula korelasi antara variabel Kinerja dengan Efektivitas Kerja, sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh semangat kerja, kejelasan peran, fisik lingkungan kerja terhadap efektifitas kerja.

Dengan adanya pembuktian tersebut, maka dapat direkomendasikan perlu adanya peningkatan beberapa indikator variabel bebas, agar terjadi peningkatan Kinerja dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan selain itu juga di rekomendasikan perlunya. Perbaikan dan penambahan fasilitas sarana kerja di kantor tersebut untuk meningkatkan Kinerja dan Efektivitas kerja para pegawai.

ABSTRACT

MASKANARI. *The Influence of Work Spirit, Clarity of Role, and Physical Environment of Work to the Performance and Work Effectiveness of Government Employees in Regencial Secretariat Office of Hulu Sungai Selatan, South Kalimantan Province.* Public Administration. Post Graduate Program, Diponegoro University, 20001.

Research on Performance and Work Effectiveness of Government Employees is very relevant to the implementation of Region Autonomy policy based on Act No. 22/1999. Wide and responsible region autonomy demands every Regencial/Municipal government increase its public service. This is in accordance with the local government efforts in enhancing its earnings, which should be balanced with the higher quality of public service.

Research on *The Influence of Work Spirit, Clarity of Role, and Physical Environment of Work to the Performance and Work Effectiveness of Government Employees in Regencial Secretariat Office of Hulu Sungai Selatan, South Kalimantan Province* was aimed to know whether there was any influence of independent variables (Work Spirit, Clarity of Role, and Physical Environment of Work) to dependent variables (the Performance and Work Effectiveness). In this case Performance is an intervening variable to Work Effectiveness.

The research method employed is survey method with Proportionate Stratified Random Sampling. Samples were taken proportionally based on stratification of the government employee's rank/level. The number of questionnaires was 106 in line with the number of respondents as samples. However only 103 questionnaires were returned, with three questionnaires remained blank. Therefore collected data was 98.28 % of the 100% distributed questionnaires.

From the result of the research it is found and proved that there is a significant influence of Work Spirit to Performance ($r = 1$), Clarity of Role to Performance ($r = 1$) and Physical Environment of Work to Performance ($r = 1$). It is also proved that there is a correlation between Performance variable and Work Effectiveness variable. Therefore, it is summarized that influence of Work Spirit, Clarity of Role, and Physical Environment to Work Effectiveness really exist.

Therefore the researcher recommends that there should be enhancement in several indicators of independent variables to enhance performance and work effectiveness of government employees in Regencial Secretariat Office of Hulu Sungai Selatan of South Kalimantan Province. Besides it is also recommended that there should be addition and enhancement of working facilities in this office to increase government employee's performance and work effectiveness.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kekuatan lahir dan bathin kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tugas akhir program studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang dengan judul “Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan“ untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat Sarjana S-2.

Dalam kesempatan ini penulis juga mencapaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu memberikan dorongan moril maupun materiil selama penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian, penganalisaan, dan penyampaian laporan hasil penelitian. Terutama rasa terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Gubernur Propinsi Kalimantan Selatan
2. Bapak Bupati Kabupaten Hulu Sungai Selatan
3. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD sebagai Pembimbing I
4. Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA sebagai Pembimbing II
5. Bapak Prof. Drs. Hartoyo dan Ibu Dra. Dyah Lituhayu, MSi selaku Anggota Tim Penguji

6. Bapak dan Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah serta seluruh staf Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Konsentrasi Magister Administrasi Publik yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini.
7. Ayahanda Ideham Kursani dan Ibunda Nur'ain yang selalu berdoa untuk keberhasilan anak mantunya.
8. Kanda Mardiana, Kanda Iduar dan isteri yang selalu memberikan bantuan moril dan materiil untuk keberhasilan adiknya
9. Isteriku Nurjamilah, anakku Muhammad Noor Ariansyah dan Siti Nur Ariyani yang tercinta, yang selalu setia mendampingi diriku dalam duka dan suka dalam menempuh pendidikan ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
10. Kepada semua pihak yang tidak penulis sebutkan satu persatu.

Hasil tesis ini kupersembahkan untuk almarhum Ayahanda Muchri dan almarhumah Ibunda Bariah yang tidak sempat melihat keberhasilan ananda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa hasil penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan dikarenakan terbatasnya waktu yang tersedia dan bahan bacaan yang penulis miliki serta secara jujur penulis akui berpijak pada kelemahan diri pribadi penulis sendiri sebagai manusia. Untuk ini mohon saran dan kritik yang bersifat membangun untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga hasil penelitian ini ada manfaatnya untuk kita semua dalam rangka membangun bangsa dan negara Republik Indonesia yang kita cintai ini, terutama sekali ada manfaatnya bagi diri pribadi penulis sendiri.

Semarang, 15 Desember 2001

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maskanari', written over a horizontal line.

Maskanari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Landasan Teori	11
B. Pembahasan Yang Relevan	36
C. Hipotesa	38
BAB III : METODE PENELITIAN	41
A. Rancangan Penelitian	41
B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian	41
C. Lokasi Penelitian	42
D. Klasifikasi Variabel	45
E. Definisi Konsep dan Definisi Operasional	45
F. Jenis Dan Sumber Data	47
G. Instrumen Penelitian	47
H. Populasi Dan Sampel	49

I. Metode Pengumpulan Data	52
J. Metode Analisa	53
K. Jadwal Penelitian	57
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN ..	59
A. Hasil Penelitian	59
1. Identitas Responden	60
2. Tabulasi Prosentase Jawaban Responden	64
3. Uji Hipotesa	109
3.1 Korelasi Product Moment	109
3.2 Korelasi Partial	114
3.3 Uji Chi-Square	116
B. Analisa Hasil Penelitian	117
1. Semangat Kerja	117
2. Kejelasan Peran	119
3. Fisik Lingkungan Kerja	122
4. Kinerja	123
5. Efektivitas Kerja	126
C. Diskusi	135
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	136
A. Kesimpulan	136
B. Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
2. Komposisi Responden Berdasarkan Usia	61
3. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
4. Komposisi Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	63
5. Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan	63
6. Kerjasama Horisontal PNS	64
7. Kerjasama Vertikal PNS	65
8. Perasaan Tertekan/Terpaksa Kerja Sama	65
9. Persepsi Individu Terhadap Kerja Sama Dengan Pimpinan	66
10. Ketepatan Waktu Kerja	66
11. Sikap Hormat Pada Atasan	67
12. Ketaatan Berseragam Lengkap	67
13. Ketaatan Pada Instruksi Atasan	68
14. Kepuasan Terhadap Pekerjaan	68
15. Kepuasan Terhadap Kebijakan Atasan	69
16. Kepuasan Terhadap Tugas	69
17. Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja	70
18. Kesesuaian Jabatan/Golongan	70
19. Tingkat Kesulitan Kerja	71
20. Penyelesaian Kesulitan	71
21. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan	72
22. Prosentase Meninggalkan Pekerjaan	72
23. Tingkat Koordinasi	73
24. Tersalurnya Aspirasi PNS	73
25. Jabatan/Golongan Sesuai Keahlian	74

26. Kesesuaian Pendidikan Dan Jabatan	74
27. Penyampaian Ide/Gagasan	75
28. Penyampaian Ide Pada Atasan	76
29. Penyampaian Ide Pada Teman	76
30. Lebih Merasa Sesuai Di Bagian Lain	77
31. Keinginan Di Mutasi	77
32. Tingkat Kepuasan Pada Sistem Kenaikan Pangkat	78
33. Persepsi PNS Tentang Beban Pekerjaan	79
34. Kebersihan Ruang Kerja	79
35. Kebersihan Halaman Kantor	80
36. Kebersihan Peralatan Kerja	80
37. Kecukupan Penerangan	81
38. Tentang Ventilasi	81
39. Kebersihan Udara Ruang Kerja	82
40. Susunan Perlengkapan Kantor	83
41. Penerangan Ruang Kerja	83
42. Gangguan Susunan Alat Kerja	84
43. Gangguan Sistem Ventilasi	85
44. Faktor Ekonomi Dan Kinerja	85
45. Persepsi Kemampuan Kerja Dan Kinerja	86
46. Peranan Pimpinan Dan Kinerja	86
47. Penghargaan Pimpinan Dan Kinerja PNS	87
48. Diskusi Masalah Dengan Kinerja	87
49. Kerja Sama Dengan Kinerja	88
50. Gaya Pimpinan Dengan Kinerja	89
51. Konflik Perlakuan Pimpinan Dengan Kinerja	89
52. Sikap Pimpinan Terhadap Kinerja	90
53. Perhatian Pimpinan Dengan Kinerja	91
54. Penilaian Prestasi Kerja	91
55. Jaminan Keamanan Dengan Kinerja	92

56. Persepsi Terhadap Jaminan Pimpinan	92
57. Jaminan Pimpinan Terhadap Kelangsungan Kerja	93
58. Persepsi Terhadap Jaminan Tidak Dipecat	93
59. Jaminan Kesehatan	94
60. Persepsi Terhadap Jaminan Kesehatan	94
61. Persepsi Tentang Penghasilan	95
62. Tunjangan Sebagai Perangsang Dari Pimpinan	95
63. Fasilitas Olah Raga Dan Rekreasi	96
64. Tingkat Persiapan Kerja Dengan Efektivitas	96
65. Penilaian Terhadap Pekerjaan	97
66. Petunjuk Pimpinan Dengan Efektivitas	98
67. Ketepatan Waktu Dengan Efektivitas	98
68. Konsultasi Dengan Teman Dalam Bekerja	99
69. Malaksanakan Pekerjaan Dengan Senang	99
70. Pekerjaan Sesuai Perintah Pimpinan.....	100
71. Pekerjaan Sesuai Keahlian	100
72. Tingkat Kesulitan Pekerjaan	101
73. Penyelesaian Pekerjaan.....	101
74. Laporan Kerja	102
75. Catatan Pekerjaan	102
76. Merasa Terganggu Jika Pekerjaan Belum Selesai	103
77. Diskusi Dengan Teman Dalam Membuat Laporan	104
78. Takut Menyampaikan Laporan	104
79. Bimbingan Atasan Membuat Laporan	105
80. Distribusi Frekuensi Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja.....	106
81. Distribusi Frekuensi Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap Kinerja.....	107
82. Distribusi Frekuensi Pengaruh Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Pertanyaan
2. Tabulasi Distribusi Nilai Variabel
3. Hasil Questioner Penelitian Variabel Semangat Kerja X1
4. Hasil Questioner Penelitian Variabel Kejelasan Kerja X2
5. Hasil Questioner Penelitian Variabel Fisik Lingkungan Kerja X3
6. Hasil Questioner Penelitian Variabel Kinerja Y1
7. Hasil Questioner Penelitian Variabel Efektivitas Kerja Y2
8. Correlations
9. Anova
10. Partial Corr
11. Chi-Square Test
12. Bagan Susunan Organisasi Dan Tata Kerja
13. Peta Propinsi Kalimantan Selatan

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan tugas dan menuntut konsekuensi pada setiap Kabupaten/Kota untuk berupaya seefektif dan seefisien mungkin di dalam melaksanakan otonomi. Hal tersebut dapat didasarkan pada penjelasan umum UU No. 22/1999 yang menyatakan : pemberian wewenang otonomi kepada Daerah/Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan kepada asas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Kewenangan otonomi luas adalah keleluasaan Daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan yang diserahkan. Kewenangan otonomi luas mencakup/pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi. Kewenangan Kabupaten/Kota tersebut tentu saja memerlukan adanya manajemen pemerintahan yang baik, yang mengarah ke efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Sehingga tugas dan kewenangan melaksanakan otonomi daerah dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Menurut Heidyachman (1994, hal. 1), dari sekian faktor produksi, faktor produksi tenaga kerja dan *skill* merupakan faktor produksi dominan, karena hampir seluruh kegiatan sangat bergantung pada unsur tenaga kerja dan skill ini. Hal tersebut menjadi penyebab fungsi manajemen personalia makin penting dan menonjol dalam setiap organisasi.

Di kalangan pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil merupakan aset yang menentukan keberhasilan pemerintah dalam meraih tujuan. Tidak berbeda dengan kedudukan dan peranan tenaga kerja dalam suatu perusahaan yang menentukan tujuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Dalam rangka kewenangan mengatur dan mengurus rumah tangga daerah otonom, peranan Pegawai Negeri Sipil merupakan kunci yang menentukan keberhasilan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam melaksanakan keleluasan kewenangan, di mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian serta evaluasi.

Untuk membuat Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten/Kota dapat melaksanakan tugas dan wewenang sebagaimana ketentuan perundang-undangan UU No. 22/1999 bukan pekerjaan yang mudah. Sebab Pegawai Negeri Sipil bukan sekedar alat dan perangkat kerja yang dapat dijalankan sesuai dengan program yang diinginkan. Pegawai Negeri Sipil adalah manusia, yang perilaku dan kepribadiannya banyak di pengaruhi oleh faktor-faktor psikologis baik internal maupun eksternal.

Pegawai Negeri Sipil sebagai manusia membutuhkan berbagai kebutuhan hidup, baik kebutuhan yang bersifat materiil kebendaan, maupun kebutuhan yang bersifat imateriil seperti status sosial, status ekonomi, dan lain sebagainya yang lebih bersifat kebutuhan psikologis. Kebutuhan-kebutuhan hidup manusia ini harus dapat terpenuhi secara berimbang. Menurut Abraham Maslow, ada lima tingkatan kebutuhan manusia yang harus dipenuhi secara bertingkat. Kelima tingkatan kebutuhan manusia tersebut harus dipenuhi dari tingkat terbawah sampai tingkat teratas.

Dalam pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil, kebutuhan-kebutuhan manusia sebagaimana yang dikemukakan Maslow perlu mendapat perhatian. Sebab kebutuhan-kebutuhan tersebut akan mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten/Kota. Baik dan buruknya kinerja Pegawai Negeri Sipil, dipengaruhi oleh baik dan buruknya pemenuhan kebutuhannya. Sehingga dapat dikatakan kinerja Pegawai Negeri Sipil ekuivalen dengan tingkat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan esensialnya.

Tuntutan atau konsekuensi penerimaan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab dari otonomi daerah memang bukan pekerjaan yang ringan dan mudah. Konsekuensi tersebut harus diterima dengan kesiapan dan kinerja yang baik. Tanpa kesiapan yang matang dan diimbangi kinerja yang baik, pelaksanaan otonomi daerah hanya akan menjadi beban rakyat. Rakyat

yang seharusnya menerima pelayanan terbaik dalam suasana otonomi, justru akan merasa bertambah berat bebannya.

Upaya efektivitas dan efisiensi kerja pemerintah daerah merupakan parameter keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Efektivitas tersebut dapat diukur dari kinerja Pegawai Negeri Sipil di dalam melaksanakan kerja sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing. Dalam era reformasi saat ini, telah di susun Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten/Kota (SOTK) dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan daerah.

Tetapi bagaimana baiknya SOTK Pemerintah Kabupaten/Kota disusun, jika tidak didukung dengan semangat kerja yang tinggi dari Pegawai Negeri Sipil, maka keberhasilan dalam arti efektivitas kerja tinggal hanya menjadi sebuah konsep. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nitisemito (1982, hal. 160) bahwa untuk dapat mencapai efektivitas kerja yang tinggi, perlu ditimbulkan adanya semangat kerja dari pegawai. Perbaikan pekerjaan dan pencapaian kerja yang lebih baik dapat disebabkan oleh meningkatnya kecakapan pegawai. Dapat pula oleh karena pengerahan tenaga yang lebih besar, dalam hal ini berhubungan erat dengan semangat kerja. (N. Widagdo, 1968, hal. 10).

Sedangkan Stan Kossen (1986, hal. 227) mengemukakan bahwa umumnya terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas

(efektivitas) kerja yang tinggi dengan semangat kerja tinggi. Dengan demikian terlihat bahwa tinggi rendahnya semangat kerja dapat mempengaruhi pula bagi efektivitas kerja yang optimal.

Selain itu kejelasan peranan seseorang didalam struktur organisasi juga berpengaruh terhadap semangat kerja. Hal tersebut dapat disimpulkan dari pendapat T. Hani Handoko (1990, hal. 171) tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan di mana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Konsep ini disebut *Synergy*. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*) yang memungkinkan *synergy* terjadi.

Demikian pula halnya dengan pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap semangat kerja. Fisik lingkungan kerja dapat diartikan merupakan tempat atau suasana dimana sejumlah karyawan atau pegawai melaksanakan kegiatan kerja. Kondisi fisik lingkungan kerja yang tidak mendukung dilaksanakannya pekerjaan dengan baik akan menurunkan semangat kerja. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Gondokusumo (Gondokusumo, 1980, hal. 34) lingkungan kerja adalah lingkungan konkrit dan abstrak yang meliputi atau mengelilingi kerja seseorang. Situasi adalah keadaan pada suatu waktu tertentu dalam perkembangan lingkungan kerja tersebut. Situasi dapat

tegang, tenang dan santai, dan dapat mempengaruhi sikap dan kerja karyawan secara negatif atau positif.

Dalam prakteknya pembaharuan struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) belum mampu meningkatkan kinerja pegawai, terutama Pegawai Negeri Sipil pada lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan. Hal tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan berada di luar kantor misalnya di pasar-pasar, toko, atau rumah makan pada saat jam kerja. Sedang yang berada di ruang kerja banyak yang tidak melakukan pekerjaan melainkan hanya membaca koran, main catur, atau main komputer . Dari data absensi juga dapat diketahui rendahnya kinerja pegawai negeri di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini :

Daftar Absensi Pegawai Negeri
Sekretariat Kabupaten Hulu Sungai Kalimantan Selatan
Tahun 2000

Bulan	Absensi	Meninggalkan kantor saat jam kerja	
		Sakit	Keperluan Keluarga
1. Januari	40	10	15
2. Pebruari	20	11	13
3. Maret	30	15	25
4. April	15	8	15
5. Mei	25	7	19
6. Juni	30	10	20
7. Juli	14	5	30
8. Agustus	12	12	21
9. September	17	13	32
10. Oktober	32	7	40
11. Nopember	26	8	12
12. Desember	50	3	7
Jumlah	311	109	249

Sumber : Data Absensi Pegawai

Sehingga dapat dikatakan merupakan indikator rendahnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.

Menurut penulis efektifitas kerja sangat tergantung pada semangat kerja Pegawai Negeri Sipil yang tinggi, kejelasan peran dan fisik lingkungan kerja, oleh karena itu untuk mengetahui sampai sejauhmana variabel-variabel

tersebut mempengaruhi efektivitas kerja, maka penulis akan melakukan penelitian “Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan “.

B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagaimana berikut :

1. Apakah ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan ?
2. Apakah ada pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan ?
3. Apakah ada pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan ?

4. Apakah ada pengaruh semangat kerja, kejelasan peran dan fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja, kejelasan peran dan fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi informasi yang akurat dan ilmiah bagi masyarakat maupun pemerintah, sehingga dapat dijadikan pengetahuan oleh masyarakat dan dijadikan input suatu alternatif kebijakan oleh pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Meneliti kinerja pegawai pada dasarnya merupakan langkah mengevaluasi kinerja, dimana kinerja akan bisa diperbaiki dengan meluruskan perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik yang konstruktif. Kinerja bisa dipelihara dan ditingkatkan dengan mendukung perilaku yang diinginkan melalui berbagai variabel yang ada. Meneliti kinerja juga dapat dilakukan dengan cara mencari hubungan antara variabel-variabel bebas yang akan menentukan nilai besaran dari variabel terikat. Dalam penelitian pengaruh semangat kerja, kejelasan peran dan lingkungan fisik kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan akan didasarkan pada teori-teori pendukung sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai dan beberapa variabel yang mempengaruhinya

Seorang manajer sering mengeluhkan kinerja (*performance*) dua orang bawahannya, si Pintar dan si Rajin yang tidak pernah memuaskan. Si Pintar selalu terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan cenderung menjadi *pro castinator* (orang yang selalu menunda-nunda

penyelesaian pekerjaan), sedangkan si Rajin selalu salah dalam menangani pekerjaannya.

Apa sebenarnya yang terjadi pada diri si Pintar dan si Rajin ? Apa kekurangan seorang yang pandai seperti si Pintar dan rajin seperti si Rajin ? Mengapa hasil kerjanya tidak pernah memuaskan ?

Ada beberapa kemungkinan yang terjadi pada diri si Pintar. Di antaranya ada dua hal yang belum ditemukannya atau memperoleh jawabannya, yaitu : "*What business are we in ?*" (Dalam bisnis apakah sebenarnya saya berkarya ?) dan "*What is in it for me ?*" (Apa manfaatnya bagi diriku ?). (Kisdarto Atmosoeparto, 2000, hal. 3)

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sebenarnya pengukuran kinerja punya makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja. Untuk melaksanakan kedua hal tersebut, terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Setelah program didesain, haruslah sudah termasuk penciptaan indikator kinerja atau ukuran keberhasilan pelaksanaan program, sehingga dengan demikian dapat diukur dan dievaluasi tingkat keberhasilannya.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan

berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran yang logis atas pencapaian misi organisasi instansi. Sebaliknya dengan disusunnya perencanaan strategis yang jelas, perencanaan operasional yang terukur, maka dapat diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumentasi yang memadai untuk mengatakan suatu pelaksanaan program berhasil atau tidak.

Banyak variabel maupun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara individual maupun kelompok. Seperti telah dikemukakan pengukuran kinerja berpedoman pada visi dan misi organisasi, maka pengukuran kinerja di dalam penelitian “Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan “ dilihat dari tanggapan atau respon pegawai terhadap pelaksanaan visi dan misi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu peningkatan kerja dalam mencapai tujuan, artinya sampai sejauhmana visi dan misi yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh para pegawai.

Kinerja dipengaruhi oleh kemauan dan kemampuan pegawai didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagaimana dikutipkan pendapat

Kisdarto di atas bahwa rendahnya kinerja dapat disebabkan oleh karena pegawai belum mengetahui atau menghayati visi dan misi organisasi dimana mereka bekerja. Sehingga pegawai tidak dapat melihat prospek yang menguntungkan bagi dirinya. Hal tersebut menyebabkan perlunya kejelasan peran dipilih sebagai salah satu variabel untuk mengukur kinerja pegawai. Kejelasan peran memberikan penilaian akan manfaat pegawai didalam menduduki suatu bidang jabatan atau pekerjaan. Perasaan ketidakpastian (*uncertainty*) pada jabatan atau pekerjaan akan memberikan motivasi pada pegawai untuk tidak mau bekerja secara sungguh-sungguh. Oleh karena itu semangat kerja dipilih sebagai variabel kedua dalam mengukur kinerja pegawai.

Ada dua syarat utama yang diperlukan untuk melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu : (1) Adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, dan (2) Adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat minimal tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yaitu : (1) *result-based performance evaluation* (penilaian kinerja berdasarkan hasil), (2) *behavior-based performance evaluation* (penilaian kinerja berdasarkan perilaku) , dan (3) *judgment-based performance evaluation* (penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku khusus). (Faustino Cardoso Gomes, 2000, hal. 137).

Tipe kriteria kinerja yang menilai dan/atau mengevaluasi berdasarkan deskripsi perilaku khusus dengan dimensi-dimensi sebagai berikut :

- *Quantity of work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- *Quality of work*; kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya;
- *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
- *Cooperation*; kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
- *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian tugas;
- *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya;
- *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi. (Faustino Cardoso Gomes, 2000, hal. 142).

Dari beberapa pendapat ahli yang digunakan sebagai landasan teori di atas, maka dalam penelitian ini akan digunakan juga variabel ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu variabel fisik lingkungan kerja dimana organisasi pegawai melaksanakan pekerjaannya.

2.a Semangat Kerja

Pemahaman terhadap konsep semangat kerja (*morale*) adalah sulit dipisahkan dengan sikap pegawai sebagaimana dideskripsikan di atas. Sebab semangat kerja sebagaimana diungkapkan Kossen biasanya mengacu kepada sikap-sikap pegawai, baik kepada organisasi yang memperkerjakan mereka maupun terhadap faktor pekerjaan. (Stan Kossen, 1986, hal. 227).

Itu sebabnya eksplorasi terhadap konsep semangat kerja dengan sendirinya akan menjurus kepada aspek-aspek psikologi pegawai seperti sikap pegawai ketika berinteraksi dengan individu yang lain maupun dengan lingkungan kerjanya.

2.b Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai

Semangat kerja sebagaimana dipahami, adalah merupakan kondisi psikologi atau sikap pegawai ketika berhubungan dengan lingkungan kerjanya. Sedangkan dalam lingkungan kerja itu sendiri akan terjadi

interaksi antara berbagai pola perilaku anggota organisasi, yang mau tidak mau akan menimbulkan penyesuaian-penyesuaian dan efek satu sama lain.

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

Padahal tinggi rendahnya semangat kerja pegawai memiliki peranan dan pengaruh yang besar bagi efektivitas kerja pegawai. Sebagaimana dikemukakan Elton Mayo (dalam Melayu S.P.Hasibun, 1985, hal. 172), bahwa semangat kerja atau *morale* lebih besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pegawai.

Di luar itu, semangat kerja merupakan sikap pegawai di mana sikap itu merupakan aspek psikologis yang berhubungan dengan kecenderungan, pola asosiasi, persepsi, kepribadian yang menentukan bagaimana seseorang kemudian bertindak terhadap objek kerjanya. Pola-pola tindakan inilah yang pada gilirannya akan mempengaruhi dan

mengkontribusikan bagi efektivitas pelaksanaan tugas-tugas dan organisasi.

Sehingga tidak berlebihan, oleh Lateiner dan Levine (1971, hal. 52) dikatakan, bahwa semangat kerja itu menentukan apakah satu sama lain suka bekerja sama dalam mencapai tujuan. Dan menentukan pula apakah sebuah organisasi akan berhasil dalam pekerjaannya.

Dengan demikian terlihat bahwa semangat kerja memberi pengaruh yang besar bagi upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai. Kenyataan ini sekaligus memberikan masukan bagi setiap organisasi yang menginginkan efektivitas secara keseluruhan dalam organisasi. Lebih-lebih bagi birokrasi Pemerintah yang selama ini masih dihadapkan pada masalah semangat kerja yang belum memuaskan, dimana masih jarang ada pegawai yang bekerja dalam keterikatan irama waktu dan deadline penyelesaian tugas yang ditentukan, serta masih banyak meninggalkan jam dinas.

Perhatian yang besar terhadap pola-pola perilaku pegawai di dalam organisasi seperti halnya semangat kerja pegawai, sebagaimana dipaparkan di atas, disadari bahwa aspek perilaku pegawai merupakan fenomena yang sementara berubah, tergantung stimulus yang melatarbelakanginya.

Artinya bahwa pola-pola perilaku pegawai di dalam organisasi, merupakan fokus perhatian yang harus mendapat tempat, jika dipahami bahwa organisasi pada hakekatnya merupakan wadah atau proses kegiatan untuk pencapaian tujuan yang melibatkan secara total berbagai pola perilaku anggota organisasi. Dimana efektivitas pelaksanaan tugas-tugas dalam suatu organisasi secara garis besar ditentukan oleh pola-pola perilaku pegawai yang termanifestasi melalui semangat kerjanya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mohtar Bukhori, tinggi rendahnya efektivitas dan etos kerja dipengaruhi oleh suasana dan situasi kerja. Pernyataan itu mengisyaratkan bahwa suasana dan situasi kerja dapat mempengaruhi semangat kerja, yang seterusnya dapat mempengaruhi pula terhadap efektivitas kerja pegawai di dalam suatu organisasi.

Menurut Keith Davis pentingnya semangat kerja dalam hubungan antar manusia adalah sebagai berikut :

“Like the word ‘health’, ‘morale’, used alone has neither favorable nor favorable meaning, and it is not very specific. In the same way that health is important because it represent the general condition of human relation. Morale requires regular attention, diagnose and treatment just as health does. In the same way health is composite of a person’s physical condition, so is morale collection employee attitudes, feeling and sentiments interd of a single feeling” (“Seperti istilah ‘kesehatan’,

semangat kerja jika digunakan sendiri tidaklah mempunyai arti dan hal ini tidaklah begitu istimewa. Dalam arah pembicaraan yang sama bahwa kesehatan adalah penting, karena hal itu menggambarkan kondisi fisik secara umum;

Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnose-diagnose dan pengobatan yang layak seperti halnya dengan kesehatan. Dalam arah pembicaraan yang sama bahwa kesehatan adalah gabungan dari kondisi fisik seseorang, demikian pula semangat kerja merupakan gabungan sikap-sikap, perasaan-perasaan dan sentimen-sentimen dari karyawan bukannya suatu perasaan tunggal.”) (Keith Davis, 1982, hal.77). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja terdiri dari : absensi, kerjasama, kepuasan, dan disiplin.

3.a Kejelasan Peran

Berbagai analisis yang digunakan untuk mengeksplorasi dan mempelajari birokrasi, pada dasarnya dapat dilihat dari tiga pendekatan. Ferrel Heady menamakannya pertama, pendekatan struktural. Kedua, pendekatan behavioral (tingkah laku) dan ketiga, pendekatan pencapaian tujuan. (Ferrel Heady dalam Ibnu Syamsi, 1990, hal. 18-19). Sedangkan Blau dalam substansi yang tidak jauh berbeda menamakannya Pertama, dimensi peranan (*role dimension*). Kedua, dimensi kelompok (*group*

dimension) dan ketiga, dimensi organisasi (*organizational dimension*).

(Peter M. Blau dan Marshall W. Meyer, 1987, hal. 111-112).

Pada dimensi peranan, perhatian terutama ditujukan pada ciri dan tingkah laku individu dalam peranan mereka sebagai anggota organisasi. Pada dimensi kelompok, kerap kali pula disebut dimensi struktural, perhatian lebih terfokus kepada pengaruh aktivitas seseorang atau beberapa orang terhadap tingkah laku orang lain, biasanya juga ditujukan kepada proses sosial yang mewarnai organisasi-organisasi formal dalam unit-unit kerja. Sedangkan pada dimensi organisasi, perhatian lebih dititik beratkan pada organisasi secara utuh, bukan kepada individu atau satuan-satuan kerja. Misalnya, menentukan bentuk organisasi mana yang paling tepat bagi pelaksanaan pekerjaan secara efisien. Dalam penelitian ini, maka dimensi peranan lebih representatif dipergunakan. Karena analisis terhadap peranan seperti diungkapkan oleh Blau dan Marshall W. Meyer (1987, hal. 113) adalah tepat jika kita tertarik untuk meneliti bagaimana kondisi-kondisi yang ada dalam birokrasi, mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai. Misalnya kondisi apa yang dapat meningkatkan kepuasan kerja atau kondisi-kondisi apa yang dapat mendorong prestasi kerja pegawai.

Peranan itu sendiri, dalam telaah sosiologi seperti disebut H. Laurence Ross (dalam Astrid S. Sutanto, 1985, hal. 71) merupakan dinamika dari status atau penggunaan dari hak dan kewajiban.

Lebih lanjut Levinson mengemukakan bahwa satu peranan paling sedikit mencakup tiga hal :

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang di dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
2. Peranan adalah suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan dapat juga dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat. (Levinson dalam Soerjono Soekanto, 1987, hal. 221).

Paparan di atas menunjukkan bahwa peranan bisa banyak mengandung dimensi, namun paling tidak, peranan dapat dilihat sebagai suatu aspek interaksi individu atau kelompok dalam masyarakat (organisasi), yang menjalankan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya.

Dengan kata lain peranan adalah serangkaian perilaku yang harus atau sepiantasnya atau diharapkan dilakukan oleh seseorang yang

menduduki kedudukan tertentu. Baik dalam kedudukan sosial maupun dalam kedudukan organisasional.

Terutama dalam konteks organisasi, peranan itu lebih diartikan sebagai perilaku yang diharapkan dilakukan seseorang. (Miftah Toha, 1989, hal.80). Sedangkan menurut Winardi (1989, hal. 54), peranan adalah perilaku yang diekspektasi yang berkaitan dengan jabatan.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa peranan adalah segenap perilaku yang diharapkan seseorang, yang menduduki posisi tertentu dalam suatu organisasi atau kelompok yang berhubungan dengan jabatan yang dipegangnya. Ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Miftah Toha, bahwa peranan menyangkut suatu jabatan. Sedang jabatan itu peranan menyangkut suatu jabatan. Sedang jabatan itu berisi tugas, wewenang, hak, kewajiban dan tanggung jawab. (Miftah Toha, 1983, hal. 257).

Dalam cakupan yang lebih luas Chung dan Megginson, memberi pengertian peranan sebagai :

A role is define as a set of behaviors expected of a member who occupies a particular position in group. Most group members play the role of either leader or follower within the group structure. Each group has expectations as to how a member should behave. Individual roles can be viewed from several perspective ; expected, perceived and enacted. "The expected role " is what order people expect from a person. "The perceived role" is how the person thinks or should behave. "The enacted role" is the behavior the person actually performs. (Karl H. Chung dan Leon C. Megginson, 1981, hal. 224).

Seperangkat perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menjabat suatu posisi tertentu dari seseorang yang menjabat suatu posisi tertentu di dalam suatu kelompok. Sebagian besar anggota-anggota memainkan peranan sebagai pemimpin maupun pengikut. Setiap kelompok mempunyai pengharapan bagaimana seharusnya setiap anggotanya berperilaku. Peranan seseorang dapat dipandang dari segi yang diharapkan, yang dirasakan dan yang dimainkan. "Peran yang diharapkan", adalah perilaku yang diharapkan dari seseorang oleh orang-orang lain. "Peran yang dirasakan" adalah bagaimana seseorang memikirkan tentang perilaku apa yang seharusnya dia lakukan. "Peran yang dimainkan adalah perilaku yang sesungguhnya telah dilakukan oleh seseorang".

Sedangkan Gibson dkk (1986, hal. 218-219) mengemukakan bahwa peranan (*role*) adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pola perilaku yang diharapkan yang diberikan kepada suatu posisi tertentu. Peranan itu adalah apa yang harus dilakukan orang untuk mengesahkan pemilikan posisi mereka.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peranan adalah pola perilaku yang diharapkan seseorang dengan kedudukan atau jabatannya dalam suatu organisasi. Baik sebagai pimpinan atau staf biasa.

Lebih lanjut pengertian peranan ini akan digunakan dalam konteks penelitian ini. Sebab pengertian tersebut lebih memberikan gambaran yang realistis untuk digunakan dalam mendeskripsikan pola perilaku atau apa yang diharapkan, apa yang seharusnya dan apa yang sesungguhnya dilakukan oleh seorang pegawai di suatu instansi, dalam hubungan dengan kedudukannya.

3.b Pengaruh tingkat kejelasan peranan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Perilaku manusia adalah variabel yang menentukan bagi organisasi, karena sebagian besar kegiatan organisasi adalah melibatkan aktivitas manusia yang secara otomatis mentransformasikan demikian banyak ekspresi psikologis manusia tersebut. Ini dapat dipahami, karena manusia itu sendiri merupakan makhluk multidimensional, dimana terdapat disparasi yang relatif besar, antara pola perilaku yang satu dengan yang lain.

Sedangkan Gibson dan Donnelly (1986, hal. 218-219) mengemukakan bahwa peranan (*role*) adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan pola perilaku yang diharapkan yang diberikan kepada suatu posisi tertentu. Peranan itu adalah apa yang harus dilakukan orang untuk mengesahkan pemilikan posisi mereka.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peranan adalah pola perilaku yang diharapkan seseorang dengan kedudukan atau jabatannya dalam suatu organisasi. Baik sebagai pimpinan atau staf biasa. Lebih lanjut pengertian peranan ini akan digunakan dalam konteks penelitian ini. Sebab pengertian tersebut lebih memberikan gambaran yang realistis untuk digunakan dalam mendeskripsikan pola perilaku atau apa yang diharapkan, apa yang seharusnya dan apa yang

sesungguhnya dilakukan oleh seorang pegawai di suatu instansi, dalam hubungan dengan kedudukannya.

Paling sedikit, menurut James D. Thompson, tindakan manusia timbul dari interaksi :

Pertama, individu yang membawa segenap aspirasi, standar dan pengetahuan atau keyakinan tentang kausal (*caution*). Kedua, situasi yang memberikan berbagai peluang dan kendala. Sedang interaksi individu dan situasi dijembatani oleh persepsi dan kognisi. (James D. Thompson, 1989, hal. 91).

Dengan demikian jelaslah bahwa sikap pegawai baik terhadap lingkungan kerja maupun terhadap sesama pegawai didorong oleh adanya pemenuhan aspirasi, kemauan, standar dan kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan. Dengan kata lain, semangat kerja pegawai yang merefleksikan sikap pegawai terhadap lingkungan kerja timbul sebagai akibat dari adanya pemuasan aspirasi, kemauan, standar dan kebutuhan pegawai.

Kejelasan peranan pegawai dan sampai seberapa jauh peranan tersebut didelegasikan kepada pegawai, pada gilirannya akan menimbulkan pengaruh yang kuat untuk menggugah, merangsang dan mendorong sikap positif pegawai baik terhadap lingkungan kerja maupun dalam interaksi sesama pegawai dalam kaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Dengan kata lain, adanya kejelasan peranan adalah faktor yang sangat penting dalam mengupayakan semangat kerja yang baik dari pegawai. Dimana dengan adanya kerja sama, disiplin dan penggiatan pelaksanaan kerja, akan mendorong pula bagi peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Persepsi pegawai tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan serta sampai derajat mana pekerjaan itu didelegasikan dengan pernyataan suatu wewenang dan tanggung jawab, dapat dikatakan bagian yang tak terpisahkan dari harapan setiap pegawai. Dan bagaimanapun, faktor tersebut harus mendapat perhatian dari organisasi karena pada umumnya upaya-upaya untuk mempertinggi semangat kerja pegawai dipengaruhi sebagian besar oleh faktor yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.

Seperti dikemukakan oleh Lateiner dan Levine (1971, hal. 54), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja diantaranya adalah adanya tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, hasrat untuk maju dan perasaan telah diperlukan dengan baik.

Dengan demikian bahwa kepastian pegawai terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, dimilikinya wewenang, kewajiban dan tanggung jawab terhadap pekerjaan serta perasaan diperlukan dengan baik, lebih lanjut akan mendorong bagi penciptaan semangat kerja yang lebih baik. Sedangkan dengan adanya semangat kerja pegawai yang baik,

maka dengan adanya semangat kerja pegawai yang baik, maka dengan sendirinya akan dapat mempengaruhi pula bagi efektivitas kerja pegawai yang lebih baik.

4.a Kondisi fisik lingkungan kerja

Variabel ke empat yang akan diteliti dapat mempengaruhi efektivitas kerja adalah kondisi fisik tempat kerja. Kondisi fisik tempat kerja yang dimaksud ialah suasana tempat kerja dimana para pegawai melaksanakan pekerjaan atau suasana lingkungan kantornya. Berkaitan dengan masalah kondisi fisik tempat kerja ini Tiffin Joseph (1978, hal. 433) memberikan pendapatnya :

*Working condition those relating to physical environment
(illumination, noise, atmospheric condition and so and).*

Maksudnya :

Kondisi tempat kerja erat kaitannya dengan lingkungan fisik (kondisi penerangan, suara, udara dan sebagainya)

Disini bisa terlihat bahwa seorang pegawai akan terikat langsung dengan fisik lingkungan tempat kerja.

Selanjutnya Milton Blum memerinci tentang pentingnya memperhatikan kondisi fisik tempat kerja, dengan pendapatnya berikut ini :

The problem of increasing production and making work more pleasant has been approached through the introduction of changes in the working environment. Change related to noise as it affect work, as well as changes in connection with the illumination, ventilation, and temperature of the work environment, have introduced with varying claims of success. A populer environment change of the present time is the introduction of music in to the office of factory; many claim in connection with a change in production have been based on the use of various colour schemes primarily on factory walls, but also on desks and machine and in rest room. (Milton Blum, 1975, hal. 223).

(Masalah penambahan produksi dan membuat pekerjaan lebih menyenangkan, telah diadakan pendekatan dengan mengenalkan perubahan di dalam lingkungan kerja. Perubahan yang berhubungan dengan suara akan mempengaruhi pekerjaan, seperti halnya perubahan dalam penerangan, ventilasi, temperatur dan lingkungan kerja. Perubahan lingkungan yang populer pada saat ini adalah mengenalkan musik dalam kantor ; beberapa tuntutan dalam hubungannya dengan suatu perubahan di dalam produksi telah didasarkan pada penggunaan beraneka ragam warna, terutama sekali pada tembok-tembok pabrik, tapi juga pada bangku-bangku dan mesin serta di ruang istirahat).

Disini dikatakan oleh Milton Blum bahwa dengan adanya perubahan lingkungan kerja akan mengakibatkan penambahan produksi dan membuat pekerjaan lebih menyenangkan, dan perubahan yang dimaksud adalah dalam kaitannya dengan masalah penerangan, ventilasi, temperatur dan lingkungan kerja. Bahkan dengan diperkenalkannya musik di kantor dan dekorasi yang menarik pada tembok, bangku-bangku, mesin-mesin serta di ruangan istirahat.

Selanjutnya Milton Blum mengatakan berikut ini :

Unfavourable environmental conditions supposedly contribute to a slow down of the employees activities and production. They

allegedly increase turnover, promotes high absenteeism, and gradually contribute to inefficiency. (Milton Blum, 1975, hal. 256).

Yang maksudnya adalah :

Kondisi lingkungan yang tidak baik, mendukung ke arah melemahnya aktivitas-aktivitas pekerja dan produksi. Ditambahkan dengan bertambahnya pemindahan pegawai dan tingginya absensi, akhirnya akan mengarah kepada ketidak efisienan.

4.b Pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil

Dalam melihat hubungan antara kondisi fisik lingkungan kerja dengan efektivitas kerja pegawai, maka sebagaimana pendapat Stan Kossen (1986, hal. 227) bahwa umumnya terdapat kecenderungan hubungan langsung antara efektivitas kerja yang tinggi dengan semangat kerja tinggi. Dengan demikian dapat dikutip pula pendapat Manullang sebagai berikut:

Kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih lagi semasa jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan-perlindungan terhadap marabahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi pula akan meningkatkan efisiensi. (M. Manullang, 1974, hal. 122).

Dari penelitian yang dilakukan oleh Scheidt menunjukkan bahwa ada pengaruh yang berarti dari keadaan suara dengan penampilan kerja pegawai, dimana pendapatnya berikut ini :

Various experiment have indicated that work performance improve with noise reduction. A study by Scheidt, for example, suggested that reducing noise level by noise proofing work room or by settling employees in individuals both can improve the quality of their work. (Tiffin Joseph, 1978, hal. 450).

(beberapa penyelidikan telah menunjukkan bahwa penampilan kerja akan bertambah dengan adanya pengurangan suara. Penelitian yang dilakukan oleh Scheidt, sebagai contoh, telah menyarankan bahwa pengurangan dari gangguan suara dalam kerja atau menempatkan orang-orang pada kamar tersendiri dapat menambah kualitas kerja).

Dengan demikian penciptaan kondisi fisik tempat kerja yang

menyenangkan bagi para pegawai terutama pada saat-saat mereka bekerja, sebab dengan kondisi tempat kerja yang menyenangkan, pegawai akan merasakan bahwa tempat kerjanya akan membantu menciptakan semangat kerja.

Milton Blum juga menjelaskan bahwa penciptaan kondisi kerja yang baik akan menjadikan suatu pekerjaan lebih menyenangkan bagi pegawai. Jadi dapatlah disimpulkan disini bahwa kondisi-kondisi tempat kerja yang menyenangkan sewaktu jam-jam kerja akan memperbaiki semangat kerja pegawai. Kondisi tempat kerja yang menyenangkan diantaranya, adanya pertukaran udara, adanya penerangan yang cukup, ventilasi yang cukup maupun suara-suara di tempat kerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja para pegawai di dalam usahanya mencapai

tujuan organisasi. Demikian juga dengan perlengkapan dan fasilitas untuk melaksanakan pekerjaan. (Fred Kerlinger dan Elazar, 1987, hal. 191-192).

Menurut Suma'mur hakekat kesehatan kerja ada dua hal yaitu :

1. Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri atau pekerja-pekerja bebas, dengan demikian dimaksudkan untuk kesejahteraan tenaga kerja.
2. Sebagai alat untuk meningkatkan produksi, yang berlandaskan kepada meningginya efisiensi dan daya produktivitas faktor manusia dalam produksi. Oleh karena hakekat tersebut selalu sesuai dengan maksud dan tujuan pembangunan di dalam suatu negara, maka Higene Perusahaan dan Kesehatan Kerja selalu harus diikuti sertakan dalam pembangunan tersebut.

Tujuan utama hakekat kesehatan kerja tersebut di atas dapat diperinci lebih lanjut sebagai berikut : Pencegahan dan pemberantasan penyakit-penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akibat kerja, pemeliharaan dan peningkatan kesehatan dan gizi tenaga kerja, perawatan dan mempertinggi efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, pemberantasan kelelahan kerja dan penglipat gandaan kegairahan serta kenikmatan kerja, perlindungan bagi masyarakat sekitar suatu perusahaan agar terhindar dari bahaya-bahaya pengotoran oleh bahan-bahan dari

perusahaan yang bersangkutan, dan perlindungan masyarakat luas dari bahaya-bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk-produk industri.

Tujuan utama dari Higene Perusahaan dan Kesehatan Kerja adalah menciptakan tenaga kerja yang sehat dan produktif. Tujuan demikian mungkin dicapai, oleh karena terdapatnya korelasi di antara derajat kesehatan yang tinggi dengan produktivitas kerja atau perusahaan, yang didasarkan kenyataan-kenyataan sebagai berikut :

1. Untuk efisiensi kerja yang optimal dan sebaik-baiknya, pekerjaan harus dilakukan dengan cara dan dalam lingkungan kerja yang memenuhi syarat-syarat kesehatan. Lingkungan dan cara dimaksud meliputi diantaranya tekanan panas, penerangan di tempat kerja, debu di udara ruang kerja, sikap badan, penserasian manusia dan mesin, pengekonomisan upaya. Cara dan lingkungan tersebut perlu disesuaikan pula dengan tingkat kesehatan dan keadaan gizi tenaga kerja yang bersangkutan.
2. Biaya dari kecelakaan dan penyakit-penyakit akibat kerja, serta penyakit umum yang meningkat jumlahnya oleh karena pengaruh yang memburukkan keadaan oleh bahaya-bahaya yang ditimbulkan oleh pekerjaan adalah sangat mahal dibandingkan dengan biaya untuk pencegahannya. Biaya-biaya kuratif yang mahal seperti itu meliputi pengobatan, perawatan di rumah sakit, rehabilitasi, absenteisme, kerusakan mesin, peralatan dan bahan oleh karena kecelakaan, terganggunya pekerjaan, dan cacat yang menetap. (Suma'mur, 1990, hal. 2-3).

5. Hubungan kinerja dengan efektivitas

Menurut Kast dan Rosenwegh (1982, hal. 41):

Efektivitas organisasi berhubungan dengan tujuan organisasi baik secara implisit maupun secara eksplisit. Sampai sejauhmana tujuan dari organisasi sesuai dengan yang direncanakan.

Perencanaan organisasi bertujuan menilai prestasi kerja.

Penilaian prestasi (kinerja) terdiri dari tiga langkah yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai prestasi dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda bersama-sama sepakat atas hal-hal yang anda harapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama, hal ini biasanya melibatkan beberapa jenis bentuk pengharkatan. Selanjutnya, penilaian prestasi biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan di mana dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan. (Agus Dharma, 1993, hal. 513).

“Effectiveness is to do the right things; while efficiency is to do the things right” (Efektivitas adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar). Atau juga *“Effectiveness means how far we achieve the goal and efficiency means how do we mix various resources properly”* (Efektivitas berarti sejauh mana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur segala sumber daya secara cermat). Demikian sebagai dinyatakan oleh Peter Drucker, penulis buku kondang *“Managing in Turbulent Times”*, yang selanjutnya mengatakan, *“Doing the right things is more important than doing the thing right”*. (Melakukan sesuatu dengan benar akan mendatangkan hasil yang benar juga). (Kisdarto, 2000, hal. 139)

Efisiensi tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumber daya (input) tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi.

Yang paling parah adalah tidak efisien dan juga tidak efektif. Artinya, ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran, atau penghambur-hamburan sumber daya.

Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*measurable*), sedangkan efektivitas mengandung pula pengertian kualitatif.

Efektif lebih mengarah ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan (input) akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya.

Hal yang paling rawan adalah apabila efisiensi selalu diartikan sebagai penghematan, karena bisa mengganggu operasi sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi hasil akhir karena sasarannya tidak tercapai dan produktivitasnya akan juga tidak setinggi yang diharapkan.

(Kisdarto, 2000, hal. 139 – 140)

B. Pembahasan Yang Relevan

Penelitian tentang Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja sudah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, baik penelitian yang dilaksanakan oleh mahasiswa jenjang studi Strata Satu, mahasiswa dalam jenjang studi Strata Dua maupun peneliti-peneliti umum yang ada dalam masyarakat untuk berbagai kepentingan. Meskipun demikian, hasil penelitian yang dilakukan tidak pernah sama, dengan pengertian penelitian yang dilakukan mempunyai nilai kesimpulan dan spesifikasi yang berbeda. Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan-perbedaan waktu, lokasi, ruang lingkup dan tujuan dari masing-masing peneliti.

Dengan asumsi yang demikian, maka penelitian Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Lingkungan Fisik Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan ini masih cukup akurat dan ada manfaatnya, terutama untuk Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan yang dijadikan Obyek penelitian.

Adapun hasil penelitian yang pernah dianggap relevan adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Tingkat Kejelasan Peranan Dan Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil. (Suatu penelitian pada Sekretariat wilayah I Daerah Tingkat I Kalimantan Selatan), Muslini, 1994, Skripsi Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Hasil antara variabel Tingkat Kejelasan Peranan dengan variabel Efektivitas Kerja Pegawai adalah ternyata $F \text{ test} > F \text{ tab}$ yaitu $294,6651 > 5,97706$.

Ini berarti korelasi antara variabel Kejelasan Peranan dan Variabel Efektivitas Kerja Pegawai adalah signifikan. Hasil antara variabel semangat kerja dengan variabel efektivitas kerja pegawai adalah ternyata $F \text{ test} > F \text{ tab}$ yaitu : $185,6240 > 5,9706$.

Ini berarti hubungan antara variabel semangat kerja dengan variabel efektivitas kerja pegawai adalah signifikan.

2. Pada tahun 1986 pernah diteliti pengaruh motivasi kepemimpinan, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja pegawai, dengan obyek penelitiannya di Inspektorat Wilayah Propinsi Daerah Yogyakarta. Dari analisa korelasi tersebut ternyata dapat dibuktikan bahwa empat variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat sebesar 54,83 %, melalui uji F pengaruh tersebut signifikan. Sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel motivasi,

kepemimpinan, komunikasi dan kondisi fisik tempat kerja terhadap semangat kerja pegawai.(Fred Kerlinger dan Fred Pedhazur, 1987, hal. 149)

C. Hipotesa

Untuk memberikan arah pada penelitian yang akan dilakukan, maka disusun asumsi yang masih perlu diuji kebenarannya sebagai berikut :

1. Hipotesa Minor

- a. Ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.
- b. Ada pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.
- c. Ada pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.

2. Hipotesa Mayor

Ada pengaruh semangat kerja, kejelasan peran dan fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan

Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi

Kalimantan Selatan.

3. Hipotesa Matematis

$$KiP = f (SK + KP + FL)$$

$$Ef = f (KiP)$$

Dimana :

KiP = Kinerja

f = Fungsi Hitungan Matematis

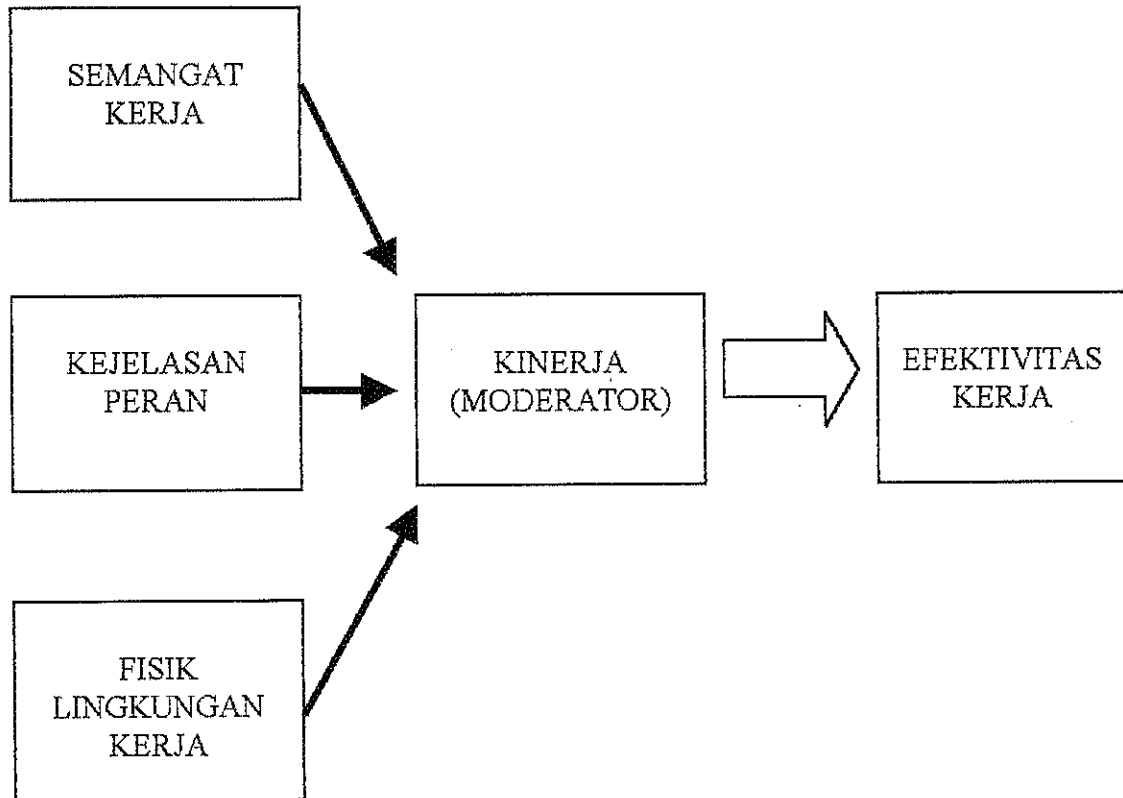
SK = Semangat Kerja

KP = Kejelasan Peran

FL = Fisik Lingkungan Kerja

Ef = Efektivitas

4. Hipotesa Grafis



Variabel bebas semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja. Variabel bebas kejelasan peran berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja, dan variabel bebas fisik lingkungan kerja berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja. Kemudian dari ketiga variabel bebas diakumulasikan dan dicari pengaruhnya terhadap variabel terikat kinerja.

Sedang untuk mencari hubungan antara variabel kinerja dengan variabel efektivitas kerja digunakan teknik korelasi sederhana naik turun harga Y dapat diprediksikan melalui Chi-Square.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Hasil penelitian akan diuraikan secara deskriptif analitis, yaitu memberikan gambaran tentang permasalahan melalui analisis dengan menggunakan pendekatan ilmiah. Penelitian dilakukan terhadap sampel, yang merupakan anggota dari populasi yang diteliti. Variabel penelitian diteliti berdasarkan indikator-indikatornya, yang indikator tersebut diuraikan dalam bentuk pertanyaan dan diajukan kepada responden di daerah sampel. Dengan menggunakan beberapa instrumen penelitian yang terdiri dari observasi, wawancara serta angket, dan alat-alat analisa, maka data yang telah diproses melalui editing, coding dan tabulasi dapat digunakan untuk membuktikan hipotesa.

B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah administrasi publik, penulis akan mengamati implimentasi suatu kebijakan khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang menentukan. Dalam penelitian ini akan diuraikan pengaruh-pengaruh variabel semangat

kerja, ketepatan peranan, dan lingkungan fisik kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dipilih dan ditentukan di Sekretariat Wilayah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas pertimbangan bahwa peneliti berasal dari lokasi penelitian, sehingga akan mempermudah pelaksanaan penelitian baik dalam hal menentukan sampel dan responden maupun dalam pengumpulan data yang dibutuhkan.

Untuk memberikan gambaran tentang Kabupaten Hulu Sungai Selatan adalah sebagai berikut :

1. Letak Geografis.

Secara Astronomis Kabupaten Hulu Sungai Selatan terletak diantara :

02 29 58 sampai dengan 02 56 10 Lintang Selatan dan

114 51 19 sampai dengan 115 36 19 Bujur Timur.

Sedangkan ibu kotanya “Kandangan” terletak :

2 47' dan 115 40' B T yang dilewati oleh sungai Amandit anak dari sungai Barito.

Luas (Ha) masing-masing kelas ketinggian (diatas permukaan laut)

Kabupaten Hulu Sungai Selatan :

0– 7 M (105.198), 7–25 M (18.254), 25 – 100 M (16.590). 100 – 250 M (17.126), 250–500 M (10.420), 500 – 1000 M (11.226) dan lebih 1000 M (1.680).

Letak Kabupaten Hulu Sungai Selatan, berbatasan dengan,

- Sebelah Timur dengan Kabupaten Hulu Sungai Tengah dan Kabupaten Kota Baru.
- Sebelah Selatan dengan Kabupaten Tapin.
- Sebelah Barat dengan Kabupaten Hulu Sungai Utara dan Kabupaten Tapin.
- Sebelah Utara dengan Kabupaten Hulu Sungai Utara dan Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

2. Topografi.

Secara geologis Kabupaten Hulu Sungai Selatan terdiri dari pegunungan-pegunungan yang memanjang dari arah Timur ke Selatan, namun dari arah Barat ke Utara merupakan dataran rendah alluvial yang terkadang berawarawa (rawa menoton), sehingga udaranya terasa dingin dan agak lembab.

Luas areal : 1 804,94 Km²

Temperatur rata-rata menunjukkan antara 19,80 C – 33, 16 C sedangkan kelembaban udara rata-rata menunjukkan antara 76,52% - 86,80%.

Sungai Amandit dan sungai Negara serta anak sungai lainnya, berfungsi sebagai prasarana perhubungan dalam Kabupaten sendiri, maupun dengan daerah luar Kabupaten.

Jumlah curah hujan dalam setahun 2 738 mm, dengan banyaknya hujan 178 hari.

3. SOTK (Terlampir)

4. Pemerintahan.

Kabupaten Hulu Sungai Selatan terdiri dari 10 Kecamatan dan 196 Desa dan 3 Kelurahan.

5. Kependudukan.

Jumlah penduduk Kabupaten Hulu Sungai Selatan sebanyak 195.296 jiwa dengan mata pencaharian penduduk sebagian besar bertani dan perikanan serta industri kecil dan yang lainnya Pegawai Negeri, TNI dan lain-lain.

Untuk jelasnya letak Kabupaten Hulu Sungai Selatan dapat dilihat dalam peta Propinsi Kalimantan Selatan. (terlampir)

D. Klasifikasi Variabel

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis variabel, yakni

1. Variabel Bebas (*Independen*) yang terdiri dari
 - a. Semangat Kerja
 - b. Kejelasan Peran
 - c. Lingkungan Fisik Kerja
2. Variabel Terikat (*Dependen*) yaitu :
 - Efektivitas Kerja
3. Variabel Pengontrol (*Moderator*)
 - Kinerja

E. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

1. Definisi Konsep
 - a. Semangat Kerja adalah sikap atau moral pegawai didalam melaksanakan pekerjaan baik secara individual maupun secara berkelompok di dalam suatu organisasi.
 - b. Kejelasan Peran yang dimaksudkan adalah kedudukan seseorang didalam suatu organisasi yang memberikan wewenang, kewajiban dan tanggung jawab sesuai dengan tingkat pendidikan maupun keahlian yang dimiliki.

- c. Lingkungan Fisik Kerja adalah lingkungan dimana dilakukan aktivitas-aktivitas pekerja yang mendorong produktivitas kerja.
- d. Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan dibebankan kepadanya sesuai dengan tanggung jawabnya.
- e. Efektivitas Kerja mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaknya dari perbuatan seseorang yang melakukan suatu pekerjaan.

2. Definisi Operasional

- a. Semangat Kerja diuraikan dengan indikator-indikator :

- 1. Kerjasama
- 2. Kepuasan
- 3. Disiplin

- b. Kejelasan Peran diuraikan dengan indikator-indikator :

- 1. Jabatan yang diinginkan
- 2. Jumlah kerja yang dilakukan
- 3. Kualitas kerja yang dicapai

- c. Lingkungan Fisik Kerja diuraikan dengan indikator-indikator :

- 1. Keadaan tingkat kebersihan kantor
- 2. Keadaan peralatan kerja
- 3. Keadaan ventilasi dan penerangan

d. Kinerja diuraikan dengan indikator-indikator :

1. Relevansi (tingkat kesesuaian antara visi dan misi organisasi)
2. Releabilitas (tingkat hasil yang konsisten)
3. Tanggung jawab terhadap tugas

e. Efektifitas Kerja diuraikan dengan indikator-indikator :

1. Selesainya tugas tepat waktu
2. Kedisiplinan
3. Penyampaian laporan kerja

F. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan yaitu :

- a. Pernyataan responden
- b. Dokumen-dokumen

Sumber data Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan

Propinsi Kalimantan Selatan.

G. Instrumen Penelitian

Adapun alat yang digunakan dalam pengumpulan data adalah :

1. Kuesioner
2. Wawancara

3. Mempelajari dokumen / arsip surat-surat yang berhubungan dengan objek penelitian.

Pada prinsipnya penelitian adalah melakukan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam. Karena meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik yang memenuhi validitas suatu variabel penelitian. Alat ukur dalam penelitian biasa dinamakan instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian ialah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena maupun perubahan-perubahan yang terjadi didalam masyarakat yang diamati. Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Dalam penelitian ini ada 4 instrumen yang perlu di buat yaitu :

1. Instrumen untuk mengukur semangat kerja.
2. Instrumen untuk mengukur kejelasan peran.
3. Instrumen untuk mengukur lingkungan fisik kerja.
4. Instrumen untuk mengukur kinerja.
5. Instrumen untuk mengukur efektivitas kerja pegawai.

Supaya penyusunan instrumen lebih sistematis sehingga mudah untuk dekontrol, dekoreksi, dan dikonsultasikan pada ahli, maka sebelum instrumen disusun menjadi item-item instrumen maka perlu dibuat kisi-kisi instrumen. Komponen-komponen dari variabel yang akan diteliti dijabarkan menjadi item-item instrumen.

H. Populasi Dan Sampel

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

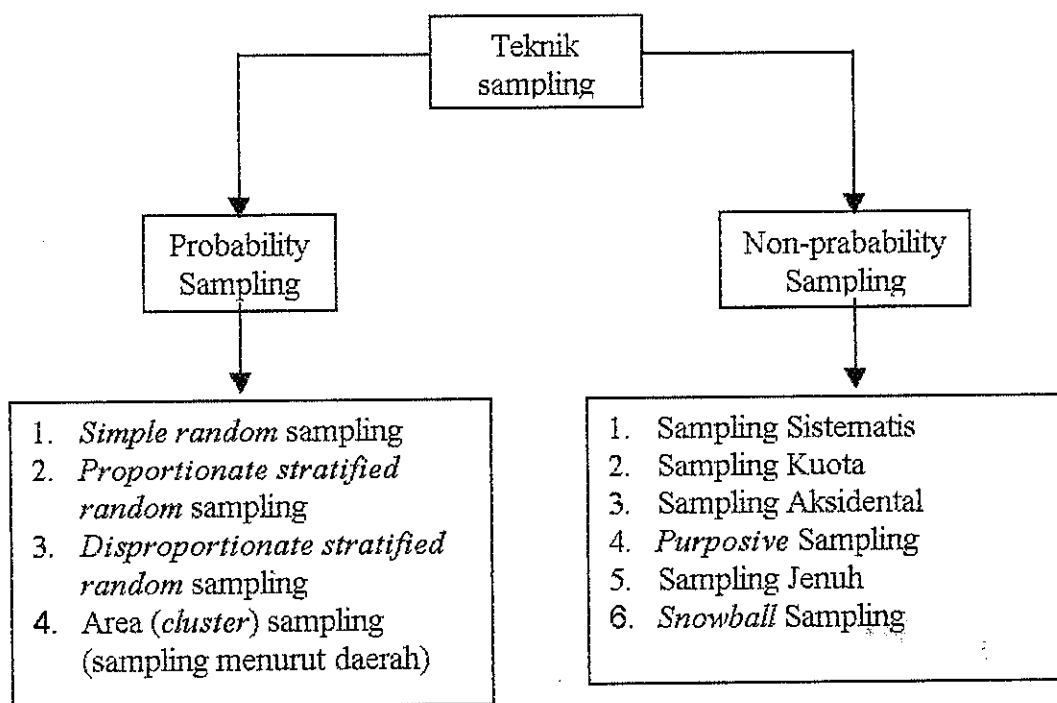
Sedang menurut Moh. Nazir, populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Sebuah populasi dengan jumlah individu tertentu dinamakan populasi finit sedangkan jika jumlah individu dalam kelompok tidak mempunyai jumlah yang tetap, ataupun jumlahnya tidak terhingga, disebut populasi infinit. Misalnya, jumlah petani dalam sebuah desa adalah populasi finit. Sebaliknya, jumlah pelemparan mata dadu yang terus menerus merupakan populasi infinit. (Moh. Nazir Ph.D, 1985, hal. 325)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan, dilakukan penelitian sampel.

Dalam hubungan populasi dan sampel, Prof. Sutrisno Hadi, M.A, menjelaskan bahwa sampel atau contoh (monster) adalah sebagian individu yang diselidiki dari keseluruhan individu penelitian. Supaya lebih obyektif

istilah individu sebaiknya diganti istilah subjek dan atau objek. Sampel yang baik adalah sampel yang memiliki populasi atau yang representatif, artinya yang menggambarkan keadaan populasi atau mencerminkan populasi secara maksimal walaupun mewakili sampel bukan merupakan duplikat dari populasi. (Amirul Hadi dan Haryono, 1998, hal. 194-195).

Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat teknik sampling yang dapat digunakan secara skematis, teknik sampling ditunjukkan pada gambar di bawah ini : (Sugiyono, 2001, hal. 58)



Teknik pemilihan sampling dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*, karena populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Adapun populasi penelitian di

Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi

Kalimantan Selatan dapat dilihat seperti tabel di bawah ini :

Instansi	Pendidikan Yang Ditamatkan												JML
	SD		PR		SLTA		DI / DII		AK / DIII		DIV / S1		
	LK	(13)	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	
(1)	(2)	1	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
SETDA PEM. KAB. HSS	12	2	3	3	49	34	1	1	10	1	24	7	147

Pengambilan *Sample* dengan rumus Morgan :

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot p(1-p)}{d^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot p(1-p)}$$

dimana :

N = Jumlah populasi

n = Jumlah sample

p = proporsi populasi sama dengan 0,5

d = derajat ketelitian (5%)

X² = nilai tabel (3,841)

Dengan demikian sampel ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}n &= \frac{3,841 \cdot 147 \cdot 0,5 (1 - 0,5)}{0,05^2 (147 - 1) + 3,841 \cdot 0,5 (1 - 0,5)} \\ &= \frac{141,15675}{0,365 + 0,96025} \\ &= \frac{141,15675}{1,32525} \\ &= 106,51\end{aligned}$$

Jadi responden (sampel) dipilih 106 orang.

Jumlah sampel kemudian di bagi secara proporsional berdasar strata golongan pendidikan

I. Metode Pengumpulan Data

Data akurat yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan teknik :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan cara :
 - a. Observasi, yaitu melakukan pengamatan dan pencatatan semua kejadian yang terjadi di obyek penelitian sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

- b. *Interview*, yaitu melakukan serangkaian wawancara dengan responden dengan menggunakan *interview guide* sebagai pengarah
- c. *Questionnaire*, yaitu memberikan angket (daftar pertanyaan) kepada responden. Dalam penelitian ini digunakan angket berstruktur, yaitu daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan 4 (empat) alternatif jawaban yang dapat dipilih dengan bebas oleh responden. Alternatif jawaban pilihan responden diberi skor :
- Untuk jawaban a nilai / skornya 5
 - Untuk jawaban b nilai / skornya 4
 - Untuk jawaban c nilai / skornya 3
 - Untuk jawaban d nilai / skornya 2
2. Data Sekunder , yaitu data yang diperoleh tidak secara langsung tetapi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder ini berupa dokumen-dokumen, hasil penelitian, pendapat pakar dan lain sebagainya yang sudah berupa data tertulis dan tercetak.

J. Metode Analisa

Agar dapat menguraikan hasil penelitian secara deskriptif analitis, maka digunakan metode analisa kuantitatif.

Analisa kuantitatif ini digunakan untuk menguji kebenaran Hipotesa berdasarkan data numerik dengan bantuan rumus-rumus statistik. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. *Product Moment*

$$r_{xy} = \frac{\Sigma XY}{\sqrt{(\Sigma X^2)(\Sigma Y^2)}}$$

Dimana :

r_{xy} = koefisien korelasi *product moment*

X = jumlah variabel bebas

Y = jumlah variabel terikat

Satu korelasi adalah satu hubungan karena satu korelasi merupakan satu gugus pasangan yang tersusun. Korelasi juga berarti kovari dari dua variabel. Koefisien korelasi adalah satu indeks dari petunjuk dan besar relasi.

Untuk mengetahui hubungan antara dua variabel bebas dan terikat secara signifikan atau tidak maka digunakan rumus F test sebagai berikut :

$$F = \frac{r^2(N-2)}{1-r^2}$$

b. Teknik Korelasi Partial

Teknik ini dipergunakan untuk membuktikan apakah variabel bebas mempunyai hubungan yang murni dengan variabel tergantung.

Dengan rumusnya :

$$r = \frac{r_{ij} - (r_{ik})(r_{jk})}{\sqrt{(1 - r_{ik}^2)(1 - r_{jk}^2)}}$$

Keterangan :

k = vk = variabel kontrol

i = vt = variabel tergantung

j = vb = variabel bebas

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat apakah merupakan hubungan yang murni dan signifikan atau tidak, digunakan rumus F test sebagai berikut :

$$F = \frac{r^2_{ij,k} [N - (k + 1)]}{1 - r^2_{ij,k}}$$

c. Teknik analisa C H1 Kuadrat

Untuk mencari hubungan kinerja dengan efektivitas kerja digunakan rumus C H1 Kuadrat :

$$N^2 = \sum_{i=1}^y \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Keterangan :

O_{ij} = Frekuensi abservasi

R_{ij} = Frekuensi yang diharapkan

Mencari nilai dari tabel distribusi dengan derajat kebebasan (db) dan taraf signifikasi tertentu.

Derajat kebebasan dicari dengan rumus :

$$db = (\pi - 1) (k - 1)$$

Keterangan :

db = derajat kebebasan

π = banyaknya baris

k = banyaknya kolom

Taraf signifikan dalam penelitian ini ditetapkan ukuran 5 % artinya kesalahan duga yang dikehendaki ukuran 5 %.

Koefisien Kontingensi (C).

Koefisien kontingensi (C) adalah mata ukuran kadar variasi untuk korelasi antara dua himpunan atribut dan dipergunakan untuk

mengukur untuk mengukur kuat hubungan data kuantitatif dimana nilainya antara 0 dan 1.

Rumus Koefisiensi Kontingensi (Siegel ; 1994) adalah :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

K. Jadwal Penelitian

1. Bulan September 2001 Minggu I s/d IV, adalah :
 - a. Pengajuan Proposal Tesis
 - b. Bimbingan Proposal Tesis
 - c. Seminar Proposal Tesis
 - d. Perbaikan dan Pengesahan Proposal Tesis
2. Bulan Oktober 2001 Minggu I s/d IV, adalah :
 - a. Penelitian di Lapangan
 - b. Penyusunan Hasil Penelitian
 - c. Penulisan Tesis
 - d. Bimbingan Penulisan
3. Bulan Nopember 2001 Minggu I s/d IV, adalah :
 - Bimbingan Penulisan Laporan Hasil Penelitian

4. Bulan Desember 2001 Minggu I s/d IV, adalah :

- a. Ujian Tesis
- b. Perbaikan Tesis
- c. Yusdisium

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian tentang “Pengaruh Semangat Kerja, Kejelasan Peran Dan Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan “ ini menggunakan instrumen questioner berstruktur sebagai alat pengumpulan data primer.

Questioner yang dibagikan kepada 106 orang PNS Sekretariat Kabupaten Hulu Sungai Selatan, sebagai responden penelitian, yang kembali hanya 103 lembar, berarti data yang terkumpul $106 - 3 = 103$, kosong 2 jadi 101 lembar $\frac{101}{106} \times 100 \% = 95,28 \%$.

Pertanyaan yang diajukan kepada responden di bagi sesuai dengan variabel yang telah ditentukan, yaitu :

1. Variabel Semangat Kerja (X1) = 12 pertanyaan
2. Variabel Kejelasan Peran (X2) = 16 pertanyaan
3. Variabel Fisik Lingkungan Kerja (X3) = 10 pertanyaan
4. Variabel Kinerja Pegawai (Y1) = 20 pertanyaan
5. Variabel Efektivitas Kerja (Y2) = 16 pertanyaan

Secara terinci hasil penelitian dapat diuraikan seperti di bawah ini :

1. Identitas Responden

Untuk kepentingan responden sebagai nara sumber, maka nama responden sengaja dilindungi dari penulisan dalam laporan ini. Responden dapat diidentifikasi sebagaimana tabel-tabel dibawah ini :

Tabel 1

Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Prosentase
1	Laki-laki	67	66,34 %
2	Perempuan	34	33,66 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa 66,34 % responden adalah PNS laki-laki dan 33,66 % adalah PNS wanita. Sehingga dapat diprediksikan bahwa jawaban responden yang berupa data primer mempunyai komposisi 60 % laki-laki, 40 % perempuan.

Tabel 2

Komposisi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Responden	Prosentase
1	20 – 25 Th	10	9,90 %
2	26 – 30 Th	18	17,82 %
3	31 – 35 Th	23	23,77 %
4	36 – 40 Th	20	19,80 %
5	41 – 45 Th	10	9,90 %
6	46 – 50 Th	15	14,85 %
7	Lebih dari 50 Th	5	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa responden PNS relatif masih berusia muda. Hal itu jika dihitung dari usia 20 sampai 40 tahun sebesar 71,29 % (9,90 % + 17,82 % + 23,77 % + 19,80 %). Sedang responden PNS yang berusia 41 sampai 50 tahun 24,75 % (9,90 % + 14,85 %), dan yang berusia lebih dari 50 tahun hanya 3,96 %. Hal tersebut dapat diasumsikan bahwa PNS di lingkungan Sekretariat Kabupaten Hulu Sungai Selatan relatif generasi muda.

Tabel 3

Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Responden	Prosentase
1	1 – 5 Tahun	19	18,81 %
2	6 – 10 Tahun	28	27,72 %
3	11 – 15 Tahun	22	21,78 %
4	16 – 20 Tahun	18	17,82 %
5	21 – 25 Tahun	8	7,93 %
6	26 – 30 Tahun	5	4,95 %
7	lebih 30 Tahun	1	0,99 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 3 memberi gambaran untuk masa kerja 1 sampai 10 tahun, PNS yang dijadikan responden sebesar 46,53 % (18,81 % + 27,72 %), PNS yang mempunyai masa kerja 11 sampai 20 tahun sebesar 39,6 %, dan PNS yang mempunyai masa kerja 21 sampai 30 tahun lebih 13,87 %. Hal ini berarti 86,13 % PNS di Sekretariat Kabupaten Hulu Sungai Selatan terdiri dari tenaga muda yang berpotensi, meskipun dapat juga dikatakan masih kurang berpengalaman dibandingkan dengan 13,87 % yang mempunyai masa kerja 20 tahun sampai 30 tahun lebih.

Tabel 4

Komposisi Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Responden	Prosentase
1	Golongan I (a,b,c,d)	2	1,98 %
2	Golongan II (a,b,c,d)	50	49,50 %
3	Golongan III (a,b,c,d)	40	39,61 %
4	Golongan II (a,b,c,d)	9	8,91 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4 yang merupakan tabel komposisi responden berdasar pangkat/golongan PNS, ternyata dari golongan I hanya 1,98 %, sedang sebagian besar responden terdiri dari golongan II dan golongan III 89,11 % (49,50 % + 39,61 %) dan dari golongan IV hanya 8,91 %. Dengan demikian dapat diidentifikasi bahwa responden cukup valid dalam memahami setiap pertanyaan yang diajukan.

Tabel 5

Komposisi Responden Berdasar Pendidikan

No	Pendidikan	Responden	Prosentase
1	SD sederajat	4	3,96 %
2	SLTP sederajat	5	4,95 %
3	SLTA/DI/DII	58	57,43 %
4	Sarmud/DIII	6	5,94 %
5	Sarjana/S1/D4	28	27,72 %
6	Magister/S2	0	0
Jumlah		101	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 5 menunjukkan bahwa rata-rata pendidikan responden (91,09 %) cukup baik. Berlatar belakang SLTA sederajat sebanyak 57,43 %

merupakan kelompok terbesar dari responden, 5,94 % responden berlatar belakang pendidikan sarjana muda, dan 27,72 % responden berlatar belakang pendidikan sarjana. Dengan demikian dapat dikatakan di lihat dari latar belakang pendidikannya, responden penelitian cukup valid.

2. Tabulasi Prosentase Jawaban Responden

a. Semangat Kerja (X1)

Tabel 6

Kerjasama Horisontal PNS

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Bekerjasama	14	13,86 %
2	Sering Bekerjasama	58	57,42 %
3	Kadang-kadang	25	24,75 %
4	Tidak Pernah	4	3,97 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 16

Prosentase sering bekerjasama horisontal PNS di Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan 57,42 %, merupakan indikasi adanya semangat kerja yang cukup baik, meskipun masih ada kelemahan yang ditunjukkan oleh prosentase kadang-kadang 24,75 % dan tidak pernah 3,97 % (28,72 %).

Tabel 7

Kerjasama Vertikal PNS

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Bekerjasama	26	25,74 %
2	Sering Bekerjasama	51	50,50 %
3	Kadang-kadang	19	18,81 %
4	Tidak Pernah	5	4,95 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 17

Kerjasama dengan atasan dilakukan oleh 50,50 % responden (sering bekerjasama). 25,74 % responden menyatakan selalu bekerjasama dengan atasan, sedang responden yang hanya kadang-kadang atau tidak pernah 23,56 % (18,81 % + 4,95 %).

Tabel 8

Perasaan Tertekan/Terpaksa Kerja Sama

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Sama Sekali	23	22,77 %
2	Sedikit Merasakan	37	36,63 %
3	Ragu-ragu	31	30,70 %
4	Sangat Merasakan	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 18

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perasaan tertekan yang dirasakan oleh Pegawai Negeri Sipil karena kerjasama hanya 9,90 %, sedangkan yang merasa tidak tertekan dengan adanya kerjasama sesama PNS sekitar 59,30 % dan 30,70 % menjawab ragu-ragu.

Tabel 9

Persepsi Individu Terhadap Kerja Sama Dengan Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	20	19,80 %
2	Puas	51	50,60 %
3	Kurang Puas	28	27,72 %
4	Tidak Puas	2	1,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 19

Persepsi individu terhadap kerjasama dengan pimpinan 70,40 % menyatakan puas dan sangat puas (sangat puas 19,80 %, puas 50,60 %). Sedang yang merasakan kurang puas dan tidak puas bekerjasama dengan pimpinan sebesar 29,50 %

Tabel 10

Ketepatan Waktu Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Tepat	13	12,87 %
2	Sering Tepat	44	43,56 %
3	Kadang-kadang	38	37,63 %
4	Tidak Tepat	6	5,94 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 20

Ketepatan waktu kerja yang dilakukan oleh PNS dapat dilihat dalam tabel 10 yang menyatakan 56,43 % selalu tepat. Kadang-kadang 37,63 % dan tidak tepat 5,94 %.

Tabel 11

Sikap Hormat Pada Atasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Hormat	16	15,84 %
2	Sering Hormat	39	38,61 %
3	Kadang-kadang	21	20,79 %
4	Tidak Hormat	25	24,76 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 21

Sebagaimana layaknya birokrasi sikap hormat pada atasan mempunyai nilai tersendiri bagi PNS. Tabel 11 menunjukkan untuk PNS yang selalu hormat dan sering hormat kepada atasan sebesar 54,45 %, sedang kadang-kadang hormat 20,79 %, dan yang menyatakan tidak hormat 24,76 %.

Tabel 12

Ketaatan Berseragam Lengkap

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Berseragam	25	24,76 %
2	Sering Berseragam	45	44,55 %
3	Kadang-kadang	24	23,76 %
4	Tidak Pernah	7	6,93 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 22

Ketaatan berseragam lengkap dalam arti seluruh atribut yang diharuskan bagi PNS dalam tabel di atas ternyata dilaksanakan oleh

69,21 %, kadang-kadang 23,76 % dan yang tidak pernah berseragam lengkap 6,93 %.

Tabel 13

Ketaatan Pada Instruksi Atasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Sesuai	34	33,67 %
2	Sering Sesuai	38	37,62 %
3	Kadang-kadang	18	17,82 %
4	Tidak Sesuai	11	10,89 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 23

Dalam tabel 13 ini merupakan bentuk konfirmasi jawaban dengan tabel 12. PNS yang taat pada instruksi atasan sebesar 71,29 %, kadang-kadang 17,82 % dan tidak taat pada instruksi atasan 10,89 %.

Tabel 14

Kepuasan Terhadap Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	13	12,87 %
2	Puas	44	43,56 %
3	Kurang Puas	35	34,65 %
4	Tidak Puas	9	8,92 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 24

Kepuasan terhadap pekerjaan PNS dinyatakan oleh 56,43 % responden, kurang puas 34,65 % dan tidak puas 8,92 %.

Tabel 15

Kepuasan Terhadap Kebijakan Atasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	25	24,76 %
2	Puas	40	39,60 %
3	Kurang Puas	29	28,71 %
4	Tidak Puas	7	6,93 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 25

Tabel 15 ini juga merupakan jawaban responden yang erat kaitannya dengan kepuasan PNS terhadap pekerjaannya. Dalam tabel di atas 64,36 % responden menyatakan sangat puas dan puas, 28,71 % menyatakan kurang puas, dan 6,93 % menyatakan tidak puas.

Tabel 16

Kepuasan Terhadap Tugas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	34	33,67 %
2	Puas	44	43,56 %
3	Kurang Puas	13	12,87 %
4	Tidak Puas	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 26

Tabel 16 menunjukkan 33,67 % responden menyatakan sangat puas terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. 43,56 % menyatakan puas, 12,87 % menyatakan kurang puas, dan 9,90 % menyatakan tidak puas.

Tabel 17

Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	30	29,70 %
2	Puas	48	47,53 %
3	Kurang Puas	19	18,81 %
4	Tidak Puas	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 27

Kepuasan terhadap lingkungan kerja sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 17 (tujuhbelas) 29,70 % responden menyatakan sangat puas, 47,53 % menyatakan puas, 18,81 % menyatakan kurang puas, dan 3,96 % menyatakan tidak puas.

b. Kejelasan Peran (X2)

Tabel 18

Kesesuaian Jabatan/Golongan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sudah Sesuai	23	22,77 %
2	Cukup Sesuai	54	53,47 %
3	Tidak Sesuai	22	21,78 %
4	Sangat Tidak Sesuai	2	1,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 28

Kesesuaian jabatan/golongan PNS dengan pekerjaan serta peranannya dari tabel 18 dapat diketahui responden yang menyatakan sudah sesuai 22,77 %, 53,47 % menyatakan cukup sesuai, 21,78 %

menyatakan tidak sesuai dan yang menyatakan sangat tidak sesuai berjumlah 1,98 %.

Tabel 19

Tingkat Kesulitan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	14	13,86 %
2	Kadang-kadang	63	62,38 %
3	Cukup Sering	24	23,76 %
4	Sering Sekali	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 29

Jawaban responden yang diolah dalam tabel 19 merupakan penguji pernyataan responden pada tabel 18. Untuk tingkat kesulitan kerja yang dialami oleh PNS 13,86 % menyatakan tidak pernah mengalami kesulitan, 62,38 % menyatakan kadang-kadang mengalami kesulitan, 23,76 % menyatakan cukup sering mengalami kesulitan, dan yang menyatakan sering kali mengalami kesulitan 9,90 %.

Tabel 20

Penyelesaian Kesulitan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Bertanya Pimpinan	8	7,92 %
2	Bertanya Teman	35	34,65 %
3	Menyelesaikan Sendiri	47	46,53 %
4	Menunda Pekerjaan	31	30,70 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 30

Bagaimana PNS menyelesaikan tingkat kesulitan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dalam tabel 20 diperoleh data 7,92 % responden menyelesaikan dengan bertanya kepada pimpinan, 34,65 % bertanya kepada teman, 46,53 % menyelesaikan sendiri, dan 30,70 % menunda pekerjaan.

Tabel 21

Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Lebih Cepat	10	9,90 %
2	Tepat Waktu	44	43,56 %
3	Lebih Lambat	43	42,57 %
4	Tidak Tepat Waktu	14	13,87 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 31

Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat dalam tabel 21 yang menyatakan 9,90 % lebih cepat, 43,56 % tepat waktu, 42,57 % lebih lambat, dan 13,87 % tidak tepat waktu.

Tabel 22

Prosentase Meninggalkan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering Kali	1	0,99 %
2	Sering	42	41,58 %
3	Kadang-kadang	44	43,56 %
4	Tidak Pernah	14	13,87 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 32

Prosentase meninggalkan pekerjaan erat kaitannya dengan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan. Dalam tabel diatas ternyata prosentase PNS meninggalkan pekerjaan sering kali 0,99 %, sering 41,58 %, kadang-kadang 43,56 %, dan tidak pernah 13,87 %.

Tabel 23

Tingkat Koordinasi Satu Bagian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	1	0,99 %
2	Puas	46	45,54 %
3	Cukup Puas	33	32,67 %
4	Tidak Puas	21	20,80 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 33

Tingkat koordinasi satu bagian ternyata hanya 0,99 % yang menyatakan sangat puas. Sedang yang menyatakan puas 45,54 %, cukup puas 32,67 %, dan tidak puas 20,80 %.

Tabel 24

Tersalurnya Aspirasi PNS

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Bisa	17	16,83 %
2	Bisa	37	36,63 %
3	Cukup bisa	40	39,61 %
4	Tidak Bisa	7	6,93 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 34

Tersalurnya aspirasi PNS sesuai dengan peranannya diperoleh jawaban responden 16,83 % menyatakan sangat bisa, 36,63 % bisa, cukup bisa 39,61 %, dan tidak bisa 6,93 %.

Tabel 25

Jabatan/Golongan Sesuai Keahlian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Sesuai	40	39,61 %
2	Sesuai	25	24,76 %
3	Cukup Sesuai	21	20,80 %
4	Tidak Sesuai	15	14,83 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 35

Jabatan sesuai dengan keahlian PNS sehingga dapat tersalurnya aspirasi dalam tabel 25 ditunjukkan 39,61 % responden menyatakan sangat sesuai, 24,76 % sesuai, 20,80 % cukup sesuai, dan 14,83 % tidak sesuai.

Tabel 26

Kesesuaian Pendidikan Dan Jabatan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Sesuai	0	0 %
2	Sesuai	37	36,63 %
3	Cukup Sesuai	48	47,53 %
4	Tidak Sesuai	16	15,84 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 36

Demikian pula dengan kesesuaian pendidikan yang dimiliki PNS dengan jabatan atau peranannya yang merasa sangat sesuai ternyata tidak ada yaitu 0 %, sedang yang merasa sesuai sebesar 36,63 %, cukup sesuai 47,53 %, dan yang menyatakan tidak sesuai dengan pendidikan sebesar 15,84 %.

Tabel 27

Penyampaian Ide/Gagasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering Kali	16	15,84 %
2	Cukup Sering	41	40,59 %
3	Kadang-kadang	32	31,68 %
4	Tidak Pernah	12	11,89 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 37

Penyampaian ide atau gagasan sesuai dengan peran PNS dalam tabel 27 diperoleh jawaban responden yang menyatakan sering kali menyampaikan ide/gagasan sebesar 15,84 %, cukup sering 40,59, kadang-kadang 31,68 %, dan tidak pernah 11,89 %.

Tabel 28

Penyampaian Ide Pada Atasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	32	31,68 %
2	Sesekali Pernah	47	46,53 %
3	Sering	9	8,91 %
4	Selalu	13	12,87 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 38

Penyampaian ide pada atasan ditunjukkan dalam tabel 28 yang menyatakan tidak pernah 31,68 %, sesekali pernah 46,53 %, sering 8,91 %, dan selalu 12,87 %.

Tabel 29

Penyampaian Ide Pada Teman

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	34	33,66 %
2	Sesekali Pernah	48	47,52 %
3	Sering	12	11,88 %
4	Selalu	17	16,84 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 39

Kalau dalam tabel 28 penyampaian ide kepada atasan maka dalam tabel 29 ini merupakan tabulasi penyampaian ide pada teman yang diperoleh data 33,66 % responden menyatakan tidak pernah menyampaikan ide pada teman. Sedang yang hanya sesekali

prosentasenya cukup besar yaitu 47,52 %, yang sering menyampaikan 11,88 %, dan yang selalu menyampaikan ide pada teman 16,84 %.

Tabel 30

Lebih Merasa Sesuai Di Bagian Lain

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Lebih Sesuai	21	20,79 %
2	Kadang-kadang	65	64,36 %
3	Sudah Tepat	10	9,90 %
4	Sangat Tepat	5	4,95 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 40

Untuk mengetahui kejelasan peran PNS dalam jabatan masing-masing maka diteliti keinginan atau lebih merasa sesuai di bagian lain daripada bagian dimana mereka bekerja 20,79 % responden menyatakan telah sesuai, 64,36 % kadang-kadang merasa sesuai di bagian lain, sudah tepat 9,90 %, dan sangat tepat 4,95 %.

Tabel 31

Keinginan Di Mutasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering	33	32,67 %
2	Cukup	59	58,42 %
3	Kadang-kadang	1	0,99 %
4	Tidak Pernah	8	7,92 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 41

Tabel 30 mempunyai relevansi dengan tabel 31 dimana responden diteliti keinginan mereka untuk di mutasi di bagian lain dengan memperoleh jawaban sering ingin di mutasi 32,67 %, cukup ingin 58,42 %, kadang-kadang ingin dimutasi 0,99 %, dan tidak ingin di mutasi 7,92 %.

Tabel 32

Tingkat Kepuasan Pada Sistem Kenaikan Pangkat ,

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	29	28,71 %
2	Puas	37	36,64 %
3	Cukup Puas	23	22,77 %
4	Tidak Puas	12	11,88 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 42

Tingkat kepuasan PNS pada sistem kenaikan pangkat dapat dilihat pada tabel 32 ini, dimana responden yang menyatakan sangat puas terhadap sistim kenaikan pangkat 28,71 %, yang menyatakan puas 36,64 %, menyatakan cukup puas 22,77 %, dan tidak puas 11,88 %.

Tabel 33

Persepsi PNS Tentang Beban Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Adil	16	15,85 %
2	Adil	65	64,35 %
3	Cukup Adil	10	9,90 %
4	Tidak Adil	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 43

Beban pekerjaan yang dirasakan selama dalam jabatan yang sekarang 15,85 % menyatakan sangat adil, 64,35 % adil, 9,90 % cukup adil, 9,90 % tidak adil.

c. Fisik Lingkungan Kerja (X3)

Tabel 34

Kebersihan Ruang Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Bersih	11	10,89 %
2	Bersih	48	47,52 %
3	Kurang Bersih	38	37,63 %
4	Tidak Bersih	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 44

Bagaimana pendapat responden terhadap kebersihan ruang kerja dapat dilihat dari tabel 34 yang menunjukkan sangat bersih 10,89 %, bersih 47,52 %, kurang bersih 37,63 %, dan tidak bersih 3,96 %.

Tabel 35

Kebersihan Halaman Kantor

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Bersih	19	18,82 %
2	Bersih	38	37,62 %
3	Kurang Bersih	37	36,64 %
4	Tidak Bersih	7	6,92 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 45

Tabel 35 merangkum prosentase pendapat responden terhadap kebersihan halaman kantor. 18,82 % responden menyatakan sangat bersih, 37,62 % bersih, 36,64 % kurang bersih, dan 6,92 % menyatakan tidak bersih.

Tabel 36

Kebersihan Peralatan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Bersih	16	15,85 %
2	Bersih	41	40,59 %
3	Kurang Bersih	42	41,58 %
4	Tidak Bersih	2	1,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 46

Kebersihan terhadap peralatan kerja dapat interprestasikan merupakan sikap positif dari PNS apabila mau membersihkan peralatan kerjanya. Tabel 36 di atas menunjukkan 15,85 % responden menyatakan

peralatan kerja sangat bersih, 40,59 % menyatakan peralatan kerja bersih, 41,58 % kurang bersih, dan 1,98 % tidak bersih.

Tabel 37

Kecukupan Penerangan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Terang	19	18,82 %
2	Terang	47	46,54 %
3	Kurang Terang	34	33,66 %
4	Tidak Terang	1	0,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 47

Tabel 37 memuat pernyataan responden tentang cukup dan tidaknya penerangan lampu di kantor. 18,82 % responden menyatakan sangat terang, 46,54 % terang, 33,66 % kurang terang, dan 0,98 % tidak terang.

Tabel 38

Tentang Ventilasi

No	Jawaban	Responde n	Prosentase
1	Sangat Baik	8	7,92 %
2	Memenuhi Syarat	27	26,74 %
3	Kurang	49	48,52 %
4	Tidak memenuhi	17	16,82 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 48

Tabel 38 ini sifatnya hampir sama dengan tabel 37 hanya saja dalam tabel 38 memuat pendapat responden tentang penerangan yang di

timbulkan dari ventilasi dapat berupa jendela, pintu maupun ventilasi ruangan. 7,92 % responden menyatakan sangat baik, 26,74 % memenuhi syarat, 48,52 % kurang, dan 16,82 % tidak memenuhi.

Tabel 39

Kebersihan Udara Ruang Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Segar	22	21,78 %
2	Segar	32	31,68 %
3	Kurang Segara	45	44,55 %
4	Tidak Segar	2	1,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 49

Penilaian responden terhadap kebersihan udara ruang kerja memang hanya berdasarkan persepsi responden tanpa menggunakan alat bantu untuk mengukur tingkat polusi udara. Menurut pendapat responden yang ditampilkan dalam tabel 39 (tiga puluh sembilan) 21,78 % menyatakan sangat segar, 31,68 % segar, 44,55 % kurang segar, 1,98 % tidak segar.

Tabel 40

Susunan Perlengkapan Kantor

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Memenuhi Syarat	16	15,84 %
2	Memenuhi Syarat	46	45,54 %
3	Kurang Memenuhi Syarat	37	36,63 %
4	Tidak Memenuhi Syarat	2	1,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 50

Sampai sejauhmana susunan perlengkapan kantor mengganggu kerja dalam tabel 40 terlihat 15,84 % responden menyatakan sangat memenuhi syarat berarti susunan perlengkapan kantor tidak mengganggu kerja, 45,54 % memenuhi syarat, 36,63 % kurang memenuhi syarat, 1,98 % tidak memenuhi syarat.

Tabel 41

Penerangan Ruang Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Memenuhi Syarat	22	21,78 %
2	Memenuhi Syarat	36	35,64 %
3	Kurang Memenuhi Syarat	32	31,68 %
4	Tidak Memenuhi Syarat	11	10,89 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 51

Tabel 41 penerangan ruang kerja hampir sama dengan tabel 37 hanya saja dalam tabel 41 ini jawaban responden akan digunakan sebagai perimbangan jawaban tabel 37. Dengan cara demikian akan

dapat ditarik kesimpulan tentang penerangan lampu diruangan kerja. 21,78 % responden menyatakan sangat memenuhi syarat, 35,64 % memenuhi syarat, 31,68 % kurang memenuhi syarat, dan 10,89 % tidak memenuhi syarat.

Tabel 42

Gangguan Susunan Alat Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	0	0
2	Kadang-kadang	21	20,79 %
3	Terganggu	69	68,31 %
4	Selalu Terganggu	11	10,89 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 52

Tabel 42 ini merupakan pernyataan PNS terhadap adanya gangguan susunan alat kerja, hampir sama dengan tabel 40 yang merupakan tabel persepsi PNS terhadap susunan perlengkapan kantor. Dalam tabel 42 ini PNS yang menyatakan tidak terganggu oleh susunan alat kerja 0 %, sedang yang menyatakan kadang-kadang 20,79 %, menyatakan terganggu 68,31 %, dan yang menyatakan selalu terganggu 10,89 %.

Tabel 43

Gangguan Sistem Ventilasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	31	30,69 %
2	Kadang-kadang	29	28,71 %
3	Terganggu	31	30,61 %
4	Selalu Terganggu	20	19,79 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 53

Tabel 43 merupakan persepsi responden yang merasa terganggu oleh sistem ventilasi yang ada. 30,69 % responden menyatakan tidak pernah terganggu, 28,71 % menyatakan kadang-kadang terganggu, 30,61 % menyatakan terganggu, dan 19,79 % selalu terganggu.

d. Kinerja (X4 atau Y1)

Tabel 44

Faktor Ekonomi Dan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Mendorong	24	23,76 %
2	Mendorong	47	48,52 %
3	Kurang Mendorong	22	21,78 %
4	Tidak Mendorong	6	5,94 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 54

Tabel 44 menyajikan data pendapat responden tentang pengaruh faktor ekonomi dan kinerja pegawai. 23,76 % menyatakan

sangat mendorong, 48,52 % mendorong, 21,78 % menyatakan kurang mendorong, dan 5,94 % tidak mendorong.

Tabel 45

Persepsi Kemampuan Kerja Dan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Mampu	24	23,76 %
2	Mampu	60	59,41 %
3	Kurang Mampu	11	11,88 %
4	Tidak Mampu	5	4,95 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 55

Kemampuan kerja PNS dan pengaruhnya terhadap kinerja memperoleh jawaban responden dengan prosentase 23,76 % merasa sangat mampu, 59,41 % merasa mampu, 11,88 % merasa kurang mampu, dan 4,95 % merasa tidak mampu.

Tabel 46

Peranan Pimpinan Dan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Mendorong	30	29,71 %
2	Cukup Mendorong	34	33,66 %
3	Kurang Mendorong	33	32,67 %
4	Tidak Mendorong	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 56

Tabel di atas merangkum pendapat responden tentang peranan pimpinan dan kinerja PNS yang terinci 29,71 % menyatakan selalu

mendorong, 33,66 % cukup mendorong, 32,67 % kurang mendorong, dan 3,96 % tidak mendorong.

Tabel 47

Penghargaan Pimpinan Dan Kinerja PNS

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Menghargai	48	47,53 %
2	Menghargai	49	48,52 %
3	Kurang Menghargai	1	0,99 %
4	Tidak Menghargai	3	2,97 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 57

Tabel 47 menyajikan data pengaruh penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada PNS terhadap kinerja, 47,53 % responden menilai pimpinan sangat menghargai, 48,52 % responden menilai pimpinan menghargai, 0,99 % responden menilai pimpinan kurang menghargai, dan 2,97 % responden menilai pimpinan tidak menghargai.

Tabel 48

Diskusi Masalah Dengan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Diajak Diskusi	38	37,62 %
2	Diajak Diskusi	57	56,44 %
3	Kurang Diajak	0	0
4	Tidak Diajak	6	5,94 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 58

Tabel 48 menunjukkan bahwa diskusi masalah pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam tabel di atas menunjukkan adanya sikap pimpinan yang mengajak diskusi tentang permasalahan kerja. 37,62 % responden menyatakan selalu diajak diskusi, 56,44 % diajak diskusi, 0 % kurang diajak, dan 5,94 % tidak diajak diskusi.

Tabel 49

Kerja Sama Dengan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Mendukung	48	47,53 %
2	Mendukung	31	30,69 %
3	Kadang-kadang	18	17,82 %
4	Tidak Mendukung	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 59

Faktor kerjasama antara PNS dan pengaruhnya terhadap kinerja menurut pendapat responden dinyatakan dalam tabel 49 (empat puluh sembilan) 47,53 % responden menyatakan bahwa kerjasama selalu mendukung kinerja, 30,69 % responden menyatakan bahwa kerjasama mendukung kinerja, 17,82 % responden menyatakan bahwa kerjasama kadang-kadang mendukung kinerja, 3,96 % responden menyatakan bahwa kerjasama tidak mendukung kinerja,

Tabel 50

Gaya Pimpinan Dengan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Bijaksana	39	38,62 %
2	Bijaksana	48	47,53 %
3	Kurang Bijaksana	12	11,88 %
4	Tidak Bijaksana	2	1,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 60

Tabel 50 merupakan penilaian PNS terhadap gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja. 38,62 % responden menyatakan pimpinan sangat bijaksana, 47,53 % responden menyatakan pimpinan bijaksana, 11,88 % responden menyatakan pimpinan kurang bijaksana, 1,98 % responden menyatakan pimpinan tidak bijaksana.

Tabel 51

Konflik Perlakuan Pimpinan Dengan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	29	28,72 %
2	Kadang-kadang	61	60,39 %
3	Terganggu	8	7,92 %
4	Selalu	3	2,97 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 61

Tabel 51 menerangkan penilaian responden terhadap konflik perlakuan pimpinan terhadap bawahan, menurut responden 28,72 % menyatakan tidak pernah terjadi konflik dengan pimpinan, 60,39 %

menyatakan kadang-kadang terjadi konflik dengan pimpinan, 7,92 % menyatakan terganggu, dan 2,97 % menyatakan selalu terjadi konflik dengan pimpinan.

Tabel 52

Sikap Pimpinan Terhadap Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	18	17,83 %
2	Baik	72	71,28 %
3	Kurang Baik	7	6,93 %
4	Tidak Baik	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 62

Bagaimana sikap pimpinan dinilai oleh PNS yang mampu meningkatkan kinerja dalam tabel 52 diperoleh data 17,82 % responden menyatakan sikap pimpinan sangat baik, 71,28 % responden menyatakan sikap pimpinan baik, 6,93 % responden menyatakan sikap pimpinan kurang baik, 3,96 % responden menyatakan sikap pimpinan tidak baik.

Tabel 53

Perhatian Pimpinan Dengan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Memperhatikan	46	45,55 %
2	Memperhatikan	52	51,49 %
3	Kadang-kadang	2	1,98 %
4	Tidak Perhatian	1	0,98 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 63

Penilaian responden terhadap perhatian pimpinan dapat dilihat dari tabel ini yang menyatakan 45,55 % responden menilai pimpinan selalu memperhatikan, 51,49 % responden menilai pimpinan memperhatikan, 1,98 % responden menilai pimpinan kadang-kadang memperhatikan, 0,98 % responden menilai pimpinan tidak perhatian.

Tabel 54

Penilaian Prestasi Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	45	44,56 %
2	Puas	50	49,50 %
3	Kurang Puas	6	5,94 %
4	Tidak Puas	0	0
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 64

Tabel 54 merangkum prosentase jawaban responden terhadap sistim penilaian prestasi kerja. 44,56 % responden menyatakan penilaian prestasi kerja sangat puas, 49,50 % responden menyatakan penilaian

prestasi kerja puas, 5,94 % responden menyatakan penilaian prestasi kerja kurang puas, dan 0 % responden menyatakan penilaian prestasi kerja tidak puas.

Tabel 55

Jaminan Keamanan Dengan Kinerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Menjamin	44	43,57 %
2	Menjamin	49	48,52 %
3	Kurang Menjamin	4	3,96 %
4	Tidak Menjamin	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 65

Adanya jaminan keamanan oleh PNS juga dianggap berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Status sebagai PNS dianggap memberikan jaminan keamanan oleh 43,57 % responden yang menyatakan selalu menjamin, 48,52 % menjamin, 3,96 kurang menjamin dan tidak menjamin.

Tabel 56

Persepsi Terhadap Jaminan Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	53	52,48 %
2	Puas	31	30,69 %
3	Kurang Puas	13	12,87 %
4	Tidak Puas	4	3,96 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 66

Adanya jaminan dari pimpinan mendapat penilaian responden 52,48 % merasa sangat puas, 30,69 % merasa puas, 12,87 % merasa kurang puas, dan 3,96 % tidak puas.

Tabel 57

Jaminan Pimpinan Terhadap Kelangsungan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Menjamin	31	30,69 %
2	Menjamin	60	59,41 %
3	Kurang Menjamin	9	8,91 %
4	Tidak Menjamin	1	0,99 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 67

Bentuk jaminan yang diberikan pimpinan terhadap kelangsungan kerja PNS dirasakan serta dinilai oleh 30,69 % responden merasa pimpinan selalu menjamin, 59,41 % responden merasa pimpinan menjamin, 8,91 % responden merasa pimpinan kurang menjamin, dan 0,99 % responden merasa pimpinan tidak menjamin.

Tabel 58

Persepsi Terhadap Jaminan Tidak Dipecat

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	19	18,82 %
2	Puas	28	27,72 %
3	Kurang Puas	34	33,66 %
4	Tidak Puas	20	19,80 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 68

Tabel 58 ini merupakan tabel pendukung persepsi PNS terhadap jaminan pimpinan yang tidak akan memecat PNS. Sehingga penilaian responden 18,82 % menyatakan sangat puas, 27,72 % menyatakan puas, 33,66 % kurang puas, dan 19,80 % tidak puas.

Tabel 59

Jaminan Kesehatan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Baik	11	10,89 %
2	Baik	29	28,73 %
3	Kurang Baik	45	44,55 %
4	Tidak Baik	16	15,84 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 69

Tabel 59 merupakan penilaian responden adanya jaminan kesehatan yang diberikan oleh pemerintah daerah dengan perincian 10,89 % responden menyatakan sangat baik, 28,73 % baik, 44,55 % kurang baik, dan 15,84 % tidak baik.

Tabel 60

Persepsi Terhadap Jaminan Kesehatan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	4	3,96 %
2	Puas	32	31,68 %
3	Kurang Puas	41	40,59 %
4	Tidak Puas	24	23,77 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 70

Bagaimana persepsi responden terhadap adanya jaminan kesehatan dinyatakan dalam tabel ini 3,96 % responden menyatakan sangat puas, 31,68 % puas, 40,59 % kurang puas, dan 23,77 % tidak puas.

Tabel 61

Persepsi Tentang Penghasilan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	13	12,87 %
2	Puas	52	51,49 %
3	Kurang Puas	21	20,79 %
4	Tidak Puas	15	14,85 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 71

Persepsi tentang penghasilan sebagai PNS dinyatakan dalam tabel 61 ini dengan klasifikasi jawaban sangat puas 12,87 %, puas 51,49 %, kurang puas 20,79 %, dan tidak puas 14,85 %.

Tabel 62

Tunjangan Sebagai Perangsang Dari Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Berusaha	9	8,92 %
2	Berusaha	37	36,63 %
3	Kurang Berusaha	45	44,55 %
4	Tidak Berusaha	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 72

Demikian juga mengenai usaha pimpinan untuk memberikan tunjangan sebagai perangsang peningkatan kinerja pegawai, menurut responden 8,92 % pimpinan selalu berusaha, 36,63 % pimpinan berusaha, 44,55 % kurang berusaha, dan 9,90 % tidak berusaha.

Tabel 63

Fasilitas Olah Raga Dan Rekreasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	42	41,58 %
2	Puas	37	36,64 %
3	Kurang Puas	21	20,79 %
4	Tidak Puas	1	0,99 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 73

Fasilitas olah raga dan rekreasi yang disediakan pemerintah daerah dinilai oleh responden 41,58 % sangat puas, 36,64 % puas, 20,79 % kurang puas, dan 0,99 % tidak puas.

e. Efektivitas Kerja (X5 atau Y2)

Tabel 64

Tingkat Persiapan Kerja Dengan Efektivitas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Memperhatikan	17	16,84 %
2	Memperhatikan	52	51,49 %
3	Kadang-kadang	27	26,73 %
4	Tidak Memperhatikan	5	4,94 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 74

Tingkat kesiapan kerja dengan efektivitas kerja dinilai oleh responden sebagai suatu hal yang harus diperhatikan. Tabel di atas menunjukkan 16,84 % responden selalu memperhatikan kesiapan kerja, 51,49 % responden memperhatikan kesiapan kerja, 26,73 % responden kadang-kadang memperhatikan kesiapan kerja, dan 4,94 % responden tidak memperhatikan kesiapan kerja.

Tabel 65

Penilaian Terhadap Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Berat	20	19,80 %
2	Berat	63	62,38 %
3	Cukup Berat	18	17,82 %
4	Tidak Berat	0	0
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 75

Penilaian responden terhadap berat dan ringannya pekerjaan yang menjadi tugas mereka 19,80 % responden menyatakan sangat berat, 62,38 % responden menyatakan berat, 17,82 % responden menyatakan cukup berat, dan 0 % responden menyatakan tidak berat.

Tabel 66

Petunjuk Pimpinan Dengan Efektivitas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Perlu	29	28,72 %
2	Perlu	42	41,58 %
3	Cukup Perlu	27	26,73 %
4	Tidak Perlu	3	2,97 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 76

Tabel 66 menyatakan keinginan PNS akan adanya petunjuk pimpinan, 28,72 % responden menyatakan sangat perlu petunjuk pimpinan, 41,58 % responden menyatakan perlu petunjuk pimpinan, 26,73 % responden menyatakan cukup perlu petunjuk pimpinan, dan 2,97 % responden menyatakan tidak perlu petunjuk pimpinan.

Tabel 67

Ketepatan Waktu Dengan Efektivitas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Tepat	32	31,68 %
2	Tepat	42	41,58 %
3	Kadang-kadang	25	24,75 %
4	Tidak Tepat	2	1,99 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 77

Ketepatan waktu bekerja merupakan salah satu faktor efektivitas kerja oleh responden dinilai 31,68 % menyatakan selalu tepat, 41,58 % tepat, 24,75 % kadang-kadang tepat, dan 1,99 % tidak tepat.

Tabel 68

Konsultasi Dengan Teman Dalam Bekerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Bertanya	13	12,87 %
2	Menanyakan	63	62,38 %
3	Kadang-kadang	22	21,78 %
4	Tidak Pernah	3	2,97 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 78

Konsultasi dengan teman dalam melakukan pekerjaan ternyata juga mendapat penilaian responden sebesar 12,87 % menyatakan selalu bertanya, 62,38 % menanyakan, 21,78 % kadang-kadang menanyakan, dan 2,97 % tidak pernah menanyakan.

Tabel 69

Melaksanakan Pekerjaan Dengan Senang

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Senang	18	17,83 %
2	Senang	64	63,37 %
3	Cukup Senang	12	11,88 %
4	Tidak Senang	7	6,92 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 79

Perasaan senang pada bidang yang dikerjakan ternyata hanya 17,83 % yang menyatakan selalu senang. Sedang 63,37 % menyatakan senang, 11,88 % cukup senang, dan 6,92 % tidak senang.

Tabel 70

Pekerjaan Sesuai Perintah Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Sesuai	38	37,63 %
2	Sesuai	27	26,73 %
3	Kadang-kadang	24	23,76 %
4	Tidak Sesuai	12	11,88 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 80

Bagaimana PNS melaksanakan pekerjaan apakah sesuai dengan perintah pimpinan, dalam tabel 70 mengungkapkan 37,63 % responden menyatakan selalu sesuai, 26,73 % sesuai, 23,76 % kadang-kadang, dan 11,88 % tidak sesuai.

Tabel 71

Pekerjaan Sesuai Keahlian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Tepat	41	40,59 %
2	Tepat	37	36,63 %
3	Cukup Tepat	15	14,85 %
4	Tidak Tepat	8	7,93 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 81

Apakah pekerjaan sesuai dengan keahlian PNS, dalam tabel 71 diperoleh jawaban 40,59 % responden menyatakan sangat tepat, 36,63 % responden menyatakan tepat, 14,85 % responden menyatakan cukup tepat, dan 7,93 % tidak tepat.

Tabel 72

Tingkat Kesulitan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Sulit	22	21,78 %
2	Sulit	50	49,50 %
3	Kadang-kadang	25	24,75 %
4	Tidak Sulit	4	3,97 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 82

Tingkat kesulitan pekerjaan bagi PNS ternyata 21,78 % responden menyatakan selalu sulit, 49,50 % sulit, 24,75 % kadang-kadang, dan 3,97 % tidak sulit.

Tabel 73

Penyelesaian Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selesai Secepatnya	38	37,62 %
2	Sesuai Jam Kerja	36	35,65 %
3	Selesai Sesuai Hari Kerja	22	21,78 %
4	Selesai Sesuai Kemauan	5	4,95 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 83

Penyelesaian pekerjaan secara tepat ternyata juga dikehendaki oleh PNS. Hal tersebut dapat di lihat dari tabel 73 sebesar 37,62 % responden menginginkan selesai secepatnya, 35,65 % responden menginginkan sesuai jam kerja, 21,78 % responden menginginkan

selesai sesuai hari kerja, dan 4,95 % responden menginginkan selesai sesuai kemauan.

Tabel 74

Laporan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Membuat	29	28,73 %
2	Membuat	50	49,51 %
3	Kadang-kadang	14	13,86 %
4	Tidak Membuat	8	7,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 84

Laporan kerja yang dimaksudkan disini adalah laporan tentang pekerjaan yang dilakukan dan ukuran hitungan waktu pengerjaannya. Dalam tabel 74 responden menjawab selalu membuat laporan 28,73 %, membuat laporan 49,51 %, kadang-kadang membuat laporan 13,86 %, dan tidak membuat 7,90 %.

Tabel 75

Catatan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Mencatat	39	38,62 %
2	Mencatat	39	38,62 %
3	Kadang-kadang	15	14,86 %
4	Tidak	8	7,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 85

Tabel 75 merupakan jawaban responden apakah PNS selalu membuat catatan pekerjaan terutama untuk pekerjaan yang belum diselesaikan. 38,62 % responden menyatakan selalu mencatat, 38,62 % mencatat, 14,86 % kadang-kadang mencatat, dan 7,90 % tidak mencatat pekerjaan.

Tabel 76

Merasa Terganggu Jika Pekerjaan Belum Selesai

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Terganggu	11	10,89 %
2	Terganggu	67	66,34 %
3	Kadang-kadang	18	17,82 %
4	Tidak Terganggu	5	4,95 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 86

Tabel 76 mengidikasikan perasaan PNS jika pekerjaan belum diselesaikan. 10,89 % responden merasa selalu terganggu, 66,34 % merasa terganggu, 17,82 % kadang-kadang merasa terganggu, dan 4,95 % merasa tidak terganggu.

Tabel 77

Diskusi Dengan Teman Dalam Membuat Laporan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Diskusi	27	26,74 %
2	Berdiskusi	67	66,34 %
3	Kadang-kadang	2	1,98 %
4	Tidak	5	4,94 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 87

Sulitnya membuat laporan kerja seringkali menyebabkan PNS mendiskusikan pembuatan laporan dengan teman sekerja. Dalam tabel 77 26,74 % responden menyatakan selalu diskusi dalam membuat laporan, 66,34 % responden menyatakan berdiskusi dalam membuat laporan, 1,98 % responden menyatakan kadang-kadang diskusi dalam membuat laporan, dan 4,94 % responden menyatakan tidak berdiskusi dalam membuat laporan.

Tabel 78

Takut Menyampaikan Laporan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Takut	22	21,78 %
2	Takut	19	18,81 %
3	Kadang-kadang	50	49,51 %
4	Tidak Takut	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 88

Tabel 78 membuktikan ternyata ada perasaan takut dikalangan PNS untuk menyampaikan laporan. 21,78 % responden menyatakan selalu takut, 18,81 % takut, 49,51 % kadang-kadang takut, dan 9,90 % tidak takut.

Tabel 79

Bimbingan Atasan Membuat Laporan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Dibimbing	21	20,79 %
2	Dibimbing	34	33,66 %
3	Kadang Dibimbing	36	35,65 %
4	Tidak Dibimbing	10	9,90 %
Jumlah		101	100 %

Sumber : Questioner No. 89

Bimbingan dari atasan kepada PNS di dalam membuat laporan diakui kebenarannya. Hal tersebut sebagaimana ditampilkan dalam tabel 79 (tujuh puluh sembilan) 20,79 % responden menyatakan selalu dibimbing pimpinan, 33,66 % dibimbing pimpinan, 35,65 % kadang dibimbing pimpinan, dan 9,90 % tidak dibimbing pimpinan.

Tabel 80

Distribusi Frekuensi Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Kinerja Semangat Kerja	Kesesuaian	Hasil Kerja	Tanggung jawab	Jumlah
	Kerjasama	35,39 (36)	40,92 (41)	35,62 (36)
Disiplin	33,65 (34)	38,90 (39)	33,60 (34)	35,31 (107)
Kepuasan Kerja	30,96 (31)	20,18 (21)	30,78 (31)	27,40 (83)
	100 (101)	100 (101)	100 (101)	100 (303)

Tabel silang diatas, menyatakan kesesuaian pekerjaan yang meningkatkan kinerja Pegawai rata-rata dipengaruhi oleh semangat kerja 33,33 %, dimana faktor kerjasama 37,29 % dan disiplin pegawai 35,31 %, berarti 64,69 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Tabel 81

Distribusi Frekuensi Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap Kinerja

Kinerja Kejelasan Peran	Kinerja			
	Kesesuaian	Hasil Kerja	Tanggung jawab	Jumlah
Jabatan yang diinginkan	32,1 (33)	35,13 (36)	32,32 (33)	33,66 (102)
Jumlah Kerja	30,02 (31)	35,55 (36)	30,25 (31)	32,35 (98)
Kualitas Kerja	30,96 (31)	20,18 (21)	30,78 (31)	27,40 (83)
	100 (101)	100 (101)	100 (101)	100 (303)

Tabel silang 81, menunjukkan adanya frekuensi pendapat responden tentang pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja pegawai, yakni 33,99 %. Hal ini berarti 66,01 % kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Tabel 82

Distribusi Frekuensi Pengaruh Fisik Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Kinerja Semangat Kerja	Kesesuaian	Hasil Kerja	Tanggung jawab	Jumlah
	Kebersihan	30,97 (31)	36,30 (37)	30,97 (31)
Peralatan Kerja	32,73 (33)	32,75 (33)	38,30 (39)	34,66 (105)
Ventilasi dan Penerangan	36,30 (37)	30,95 (31)	30,73 (31)	32,67 (99)
	100 (101)	100 (101)	100 (101)	100 (303)

Tabel silang ini menunjukkan adanya pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai rata-rata 34,66 %. Berarti 65,34 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

3. Uji Hipotesa

$$\Sigma X_1 = 4666 \text{ (Semangat Kerja)}$$

$$\Sigma X_2 = 6046 \text{ (Kejelasan Peran)}$$

$$\Sigma X_3 = 3664 \text{ (Fisik Lingkungan)}$$

$$\Sigma Y_1 = \Sigma X_4 = 8114 \text{ (Kinerja)}$$

$$\Sigma Y_2 = \Sigma X_5 = 6359 \text{ (Efektivitas Kerja)}$$

3.1 Korelasi Product Moment

a. Korelasi antara semangat kerja dengan kinerja

$$\begin{aligned} r_1 &= \frac{\Sigma X_1 \cdot Y_1}{\sqrt{(\Sigma X_1)^2 (\Sigma Y_1)^2}} \\ &= \frac{4666 \times 8114}{\sqrt{(4666)^2 (8114)^2}} \\ &= \frac{37859924}{\sqrt{(4666)^2 (8114)^2}} \\ &= \frac{37859924}{\sqrt{21771556 \times 65836996}} \\ &= \frac{37859924}{\sqrt{14333738}} \end{aligned}$$

$$r = 1$$

Korelasi sempurna atau sangat kuat, apakah korelasi tersebut benar-benar atau tidak dicari dengan rumus F_{test} untuk mengetahui tingkat signifikan atau kebenarannya.

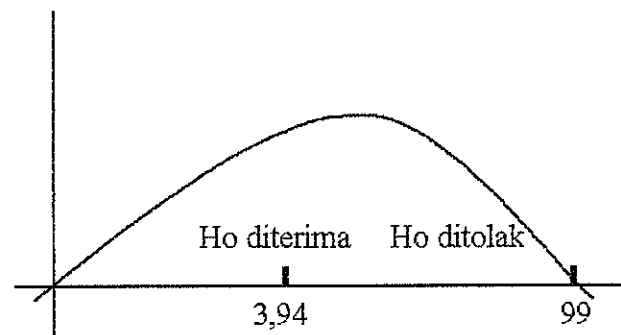
$$F_H = \frac{r^2 (N - 2)}{1 - r^2}$$

$$= \frac{1 (101 - 2)}{1 - 1}$$

$$F_H = 99$$

$F_{Tabel} = 3,94$ pada taraf uji 5 % atau tingkat kepercayaan 95 %.

Oleh karena itu $F_{Hitung} > F_{Tabel}$.



Hipotesa diterima : Ada pengaruh yang signifikan antara semangat kerja dengan kinerja pegawai.

b. Korelasi antara kejelasan peran dengan kinerja

$$r_2 = \frac{\sum X_2 \cdot Y_2}{\sqrt{(\sum X_2)^2 (\sum Y_2)^2}}$$

$$= \frac{6046 \times 8114}{\sqrt{(6046)^2 (8114)^2}}$$

$$= \frac{49057244}{\sqrt{(6046)^2 (8114)^2}}$$

$$r_2 = 1$$

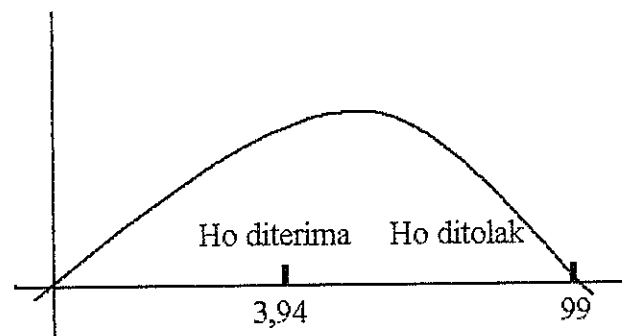
Korelasi antara kejelasan peran dengan kinerja positif sempurna (nilai $r = 1$). Untuk tingkat signifikan digunakan uji F, sebagai berikut :

$$F_H = \frac{r^2(N-2)}{1-r^2}$$
$$= \frac{1(101-2)}{1-1^2}$$

$$F_H = 99$$

Pada taraf uji 5 % $\rightarrow F_{Tabel} = 3,94$

Jadi $F_H > F_T \rightarrow 99 > 3,94$



Hipotesa ada pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja diterima.

c. Korelasi antara fisik lingkungan kerja dengan kinerja

$$\begin{aligned}r_3 &= \frac{\sum X_3 \cdot Y_1}{\sqrt{(\sum X_2)^2 (\sum Y_1)^2}} \\&= \frac{3664 \times 8114}{\sqrt{(3664)^2 (8114)^2}} \\&= \frac{29729696}{\sqrt{(3664)^2 (8114)^2}}\end{aligned}$$

$$r_3 = 1$$

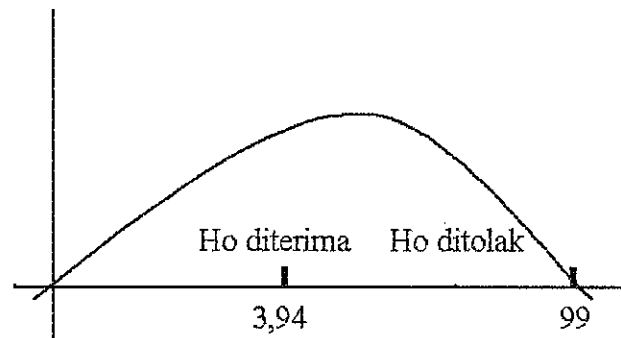
Korelasi antar fisik lingkungan kerja dengan kinerja sempurna positif. Untuk mencari dan mengetahui signifikan korelasi digunakan uji F.

$$\begin{aligned}F_H &= \frac{r^2 (N-2)}{1-r^2} \\&= \frac{1(101-2)}{1-1^2}\end{aligned}$$

$$F_H = 99$$

Pada taraf uji 5 % $\rightarrow F_{Tabel} = 3,94$

Jadi $F_H > F_{Tabel} \rightarrow 99 > 3,94$



Hipotesa ada pengaruh lingkungan fisik kerja dengan kinerja terbukti.

d. Korelasi antara kinerja dengan efektivitas kerja

$$\begin{aligned}
 r_4 &= \frac{\sum X_4 \cdot Y_2}{\sqrt{(\sum X_4)^2 (\sum Y_2)^2}} \\
 &= \frac{6359 \times 8114}{\sqrt{(6359)^2 (8114)^2}} \\
 &= \frac{51596926}{\sqrt{(3664)^2 (8114)^2}}
 \end{aligned}$$

$$r_4 = 1$$

korelasi antara kinerja dan efektivitas kerja sempurna positif.

Untuk mencari dan mengetahui signifikan korelasi di uji dengan

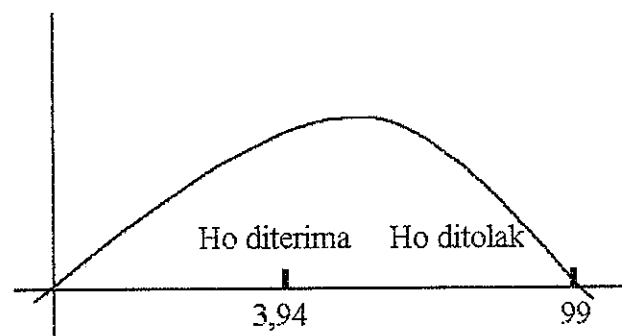
rumus F_{test} .

$$\begin{aligned}
 F_H &= \frac{r^2 (N-2)}{1-r^2} \\
 &= \frac{1 (101-2)}{1-1^2} \\
 &= \frac{1 (99)}{0}
 \end{aligned}$$

$$F_H = 99$$

Pada taraf uji 5 % $\rightarrow F_{Tabel} = 3,94$

Jadi $F_H > F_{Tabel} \rightarrow 99 > 3,94$



3.2 Korelasi Partial

Untuk mengetahui apakah signifikan variabel bebas terhadap variabel tergantung dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya sebagai pengontrol, digunakan rumus korelasi partial.

- a. Korelasi semangat kerja terhadap kinerja dikontrol variabel kejelasan peran.

$$r = \frac{r_1 - (r_2 - r_1 \cdot 2)}{[1 - (r_2^2)][1 - (r_1 \cdot 2)^2]}$$

$$= \frac{1 - (1 - 1)}{[1 - (1^2)][1 - 1]}$$

$$r = 1$$

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat apakah merupakan hubungan yang murni dan signifikan atau tidak, digunakan rumus Ftest sebagai berikut :

$$F = \frac{r^2_{j,k} [N - (k + 1)]}{1 - r^2_{j,k}}$$

$$F = \frac{1^2 [101 - (2+1)]}{1 - 1^2}$$

$$F = 98$$

- b. Korelasi kejelasan peran terhadap kinerja dikontrol variabel fisik lingkungan.

$$r = \frac{r_2 - (r_3 - r_2 \cdot 3)}{[1 - (r_2^2)][1 - (r_2 \cdot 3)^2]}$$

$$= \frac{1 - (1 - 1)}{[1 - (1^2)][1 - 1]}$$

$$r = 1$$

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat apakah merupakan hubungan yang murni dan signifikan atau tidak, digunakan rumus Ftest sebagai berikut :

$$F = \frac{r^2_{ij,k} [N - (k + 1)]}{1 - r^2_{ij,k}}$$

$$F = \frac{1^2 [101 - (2+1)]}{1 - 1^2}$$

$$F = 98$$

3.3 Uji Chi-Square

Uji Chi-Square ini dilakukan untuk menguji apakah variabel Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan mempunyai keselarasan dengan efektivitas kerja karyawan.

Terlihat ada dua bagian dalam output N Expected nilai yang diharapkan 5,3 % atau dalam variabel Kinerja dan Efektivitas masing-masing 5,3.

Hipotesis :

- Jika Chi-Square Hitung < Chi-Square tabel, maka Ho diterima.
- Jika Chi-Square Hitung > Chi-Square tabel, maka Ho ditolak.

Chi-Square Hitung :

- Kinerja 65,698

- Efektivitas 83,811

Dengan df 19 maka pada taraf 0,05 atau 5 % dengan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh nilai tabel 30,1. Maka Chi-Square Hitung lebih besar Chi-Square Tabel atau sama dengan $65,698 > 30,1$ dan $83,811 > 30,1$. Ini berarti H_0 ditolak.

Pada kolom asymp Sig adalah 0,000 atau probabilitas di bawah 0,05, maka H_0 ditolak atau distribusi populasi ternyata tidak sama/seragam atau Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan tidak mempunyai pilihan yang sama terhadap indikator variabel Kinerja maupun Efektivitas Kerja

B. Analisa Hasil Penelitian

1. Semangat Kerja

Dari hasil penelitian variabel semangat kerja yang diteliti berdasarkan indikator kerjasama, kepuasan, dan disiplin diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Kerjasama

Untuk tingkat kerjasama yang dilakukan oleh PNS Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan terbukti cukup baik.

Kerjasama secara horisontal sesama atau antar bagian 71,28 % (lihat tabel 6). Sedang kerjasama PNS secara vertikal yaitu dengan pimpinan 76,24 % (lihat tabel 7). Besarnya prosentase tersebut menunjukkan adanya tingkat kerjasama yang cukup besar di antara PNS Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan. Tingginya tingkat kerjasama di antara PNS tersebut disebabkan oleh adanya perasaan tertekan/terpaksa 59,40 % (lihat tabel 8), hal ini merupakan indikasi untuk diketahui sebab adanya perasaan tertekan pada PNS untuk bekerjasama sebesar 40,60 % yang memberi jawaban ragu-ragu dan merasa tertekan. Tetapi untuk kerjasama dengan pimpinan 70,40 % (lihat tabel 9) membuktikan bahwa PNS Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan hanya merasa tertekan melakukan kerjasama secara horisontal.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan terhadap tugas, terhadap lingkungan kerja, terhadap kebijakan atasan, dan terhadap pekerjaan dapat diprediksikan dari beberapa prosentase jawaban responden. Kepuasan terhadap pekerjaan ternyata hanya 56,53 % (lihat tabel 14) tetapi kepuasan terhadap tugas 77,23 % (lihat tabel 16). Adanya perbedaan prosentase antara kepuasan terhadap pekerjaan dengan tugas merupakan fenomena yang perlu diteliti lebih lanjut untuk diketahui sebab-sebabnya secara lebih akurat. Demikian

pula kepuasan terhadap kebijakan atasan 64,36 % (lihat tabel 15) merupakan angka-angka indikator perlunya diadakan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan. Untuk kepuasan terhadap lingkungan kerja 77,23 % (lihat tabel 17) merupakan nilai yang cukup baik dalam atri lingkungan kerja tersebut seharusnya mampu meningkatkan kinerja pegawai.

c. Disiplin

Indikator disiplin sebagai salah satu indikator semangat kerja yang diteliti dinilai dari ketepatan waktu kerja, ketaatan berseragam lengkap, dan ketaatan pada instruksi atasan. Ketepatan waktu kerja hanya 56,43 % (lihat tabel 10) yang bekerja selalu tepat dan sering tepat. Sedang ketaatan memakai seragam lengkap 69,31 % (lihat tabel 12), dan ketaatan pada instruksi atasan 71,29 % (lihat tabel 13). Dari beberapa angka tersebut dapat diprediksikan bahwa secara umum PNS Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan segan terhadap atasan sehingga untuk meningkatkan kedisiplinan tergantung pada instruksi atasan.

2. Kejelasan Peran

Variabel kejelasan peran diteliti berdasarkan indikator jabatan yang diinginkan, jumlah kerja yang dilakukan, dan kualitas kerja.

a. Jabatan Yang Diinginkan

Kesesuaian jabatan/golongan yang diinginkan 76,24 % responden menyatakan sudah sesuai (lihat tabel 18), dan hal tersebut sesuai pula dengan tingkat kesulitan kerja 76,24 % tidak pernah mengalami kesulitan (lihat tabel 19). Hal tersebut juga dibuktikan 42,57 % (lihat tabel 20) penyelesaian kesulitan 7,92 % diselesaikan dengan cara bertanya pimpinan 34,65 % diselesaikan dengan cara bertanya kepada teman, 46,53 % diselesaikan sendiri. Hal tersebut membuktikan adanya ketepatan jabatan dengan keahlian 64,37 % (lihat tabel 25). Tetapi kalau dilihat dari tingkat kesesuaian pendidikan dengan jabatan hanya 36,63 % (lihat Tabel 26). Hal tersebut dapat diasumsikan perlu adanya penyesuaian dilingkungan Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan latarbelakang pendidikan dengan jabatan yang diberikan.

b. Jumlah Kerja Yang Dilakukan

Jumlah kerja yang dilakukan dinilai dari ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, meninggalkan pekerjaan, tingkat koordinasi satu bagian, tersalurnya aspirasi, dan penyampaian ide/gagasan. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan hanya 53,46 % (lihat tabel 21), hal tersebut dapat disebabkan oleh seringnya PNS meninggalkan pekerjaan untuk keperluan diluar dinas 42,57 % (lihat tabel 22). Nampaknya hal tersebut

sudah dikoordinasikan dalam satu bagian dengan baik sehingga kondisi tersebut memuaskan PNS 46,53 % (lihat tabel 23). Jumlah kerja yang dilakukan tentu saja sesuai dengan aspirasi PNS baik didalam menyampaikan ide pada sesama teman maupun kepada atasan. Keinginan menyampaikan gagasan 56,51 % (lihat tabel 27) merupakan indikasi cukup banyaknya PNS Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan yang memiliki ide/gagasan berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Penyampaian ide kepada atasan 78,21 % (lihat tabel 28) dan penyapaian ide kepada sesama teman 81,18 % (lihat tabel 29)

c. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat dilihat dari kondisi PNS secara psikologis lebih merasa sesuai dibagian lain, keinginan dimutasi, kepuasan pada sistim kenaikan pangkat, dan persepsi pada beban pekerjaan. 95,19 % merasa lebih sesuai bekerja dibagian lain (lihat tabel 30). Hal ini menunjukkan bahwa PNS lebih banyak merasa tidak sesuai pada bagiannya yang sekarang, dan hal tersebut juga dibuktikan dari keinginan di mutasi sebesar 91,09 % (lihat tabel 31). Tabel 32 memberikan data 65,35 % merasa puas pada sistim kenaikan pangkat, sedang tabel 33 menyajikan 80,20 % PNS merasakan beban pekerjaan sudah tepat/sesuai (adil). Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa secara prinsipil PNS di

lingkungan Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan tidak mempermasalahkan kenaikan tingkat atau beban kerja tetapi mempermasalahkan sistim pemilihan, penempatan atau mutasi di lingkungan Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan dengan berpedoman pada SOTK yang baru.

3. Fisik Lingkungan Kerja

Variabel fisik lingkungan kerja diteliti dari kebersihan, peralatan, dan ventilasi serta penerangan.

a. Kebersihan

56,44 % (lihat tabel 35) menyatakan halaman kantor sangat bersih/bersih, demikian juga 56,44 % (lihat tabel 36) peralatan kerja sangat bersih/bersih. Dalam tabel 39 kesegaran udara juga diakui oleh 54,46 % responden. Data diatas menunjukkan perlu adanya peningkatan kebersihan di lingkungan minimal mencapai 70 % - 80 % sehingga dapat dinyakinkan adanya realitas dari kebersihan.

b. Peralatan

Peralatan kerja dapat dilihat dari adanya kecukupan penerangan, susunan perlengkapan, dan gangguan susunan alat kerja. Kecukupan penerangan sebagai peralatan kerja dinyatakan sudah cukup/memadai oleh 57,42 % (lihat tabel 41) atau 65,36 % (lihat tabel 37). Sedang untuk perlengkapan kantor 61,20 % (tabel 40) menyatakan memenuhi syarat

tetapi 79,20 % (tabel 42) responden merasa terganggu cara penyusunan alat kerja. Dengan demikian perlu diadakan renovasi/perubahan susunan/tata ruang agar lebih efisien.

c. Ventilasi

Kalau masalah penerangan dianggap sudah memenuhi syarat berbeda dengan pandangan responden terhadap ventilasi. Ventilasi ini dapat berupa jendela, pintu, maupun lubang-lubang ventilasi ruang kerja. Dalam tabel 38 65,34 % responden menyatakan ventilasi ruang kurang/tidak memenuhi syarat, sementara dalam tabel 43 50,40 % menyatakan terganggu oleh sistim ventilasi yang ada. Sehingga dengan data ini perlu juga dilakukan pembenahan ventilasi di ruang kerja Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.

4. Kinerja

Variabel kinerja sebagai variabel perantara atau moderator diteliti berdasarkan indikator kesesuaian, hasil pekerjaan, tanggung jawab.

a. Kesesuaian

Kesesuaian dalam kaitannya dengan kinerja PNS dikaitkan pada hal-hal motivasi faktor ekonomi, persepsi kemampuan kerja, peranan pimpinan, dan penghargaan dari pimpinan. 72,28 % responden (tabel 44) menyatakan bahwa faktor pemenuhan kebutuhan ekonomi menjadi pendorong yang cukup dominan di dalam meningkatkan kinerja. Hal

tersebut di sebabkan oleh persepsi PNS yang merasa mampu melakukan pekerjaan dengan kinerja tinggi 83,17 % (tabel 45). Sedang peranan pimpinan dalam meningkatkan kinerja PNS diakui oleh 63,37 % responden (tabel 46). Peningkatan kinerja PNS ternyata juga dipengaruhi oleh penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai.

b. Hasil pekerjaan

Hasil pekerjaan berkaitan dengan kinerja pegawai di lihat dari diskusi masalah antara pimpinan dan bawahan, kerjasama, gaya kepemimpinan, volume konflik, dan persepsi pegawai terhadap prestasi kerja. Diskusi antara pimpinan dan bawahan tentang suatu masalah pekerjaan dapat lebih meningkatkan kinerja dibenarkan oleh 94,06 % responden (tabel 48), sesuai dengan keharusan kerjasama yang dinyatakan oleh 78,22 % responden (tabel 49). Sementara itu sikap pimpinan, perhatian pimpinan, dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh kepada peningkatan kinerja pegawai. Pengaruh tersebut relatif cukup tinggi, gaya kepemimpinan 86,15 % menyatakan sangat mendukung (tabel 50), 89,11 % menyatakan sikap pimpinan berpengaruh terhadap kinerja (tabel 52), dan 97,04 % perhatian pimpinan berpengaruh terhadap kinerja, dan penghargaan pimpinan terhadap PNS 96,05 % menyatakan berpengaruh terhadap kinerja (tabel 47). Dari data tersebut maka dapat dikatakan bahwa

peranan pimpinan dalam menciptakan kondisi kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar, sehingga menimbulkan persepsi pegawai terhadap prestasi kerja 94,06 % menyatakan puas (tabel 54).

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab pegawai dalam penelitian ini dinilai dari persepsi pegawai adanya jaminan keamanan kelangsungan kerja, jaminan kesehatan, dan tunjangan atau insentif lain dari pimpinan. Untuk jaminan keamanan kelangsungan kerja dapat dilihat dari tabel 55 sampai tabel 58. PNS sebagai pegawai pemerintah sudah merasa terjamin kelangsungan kerjanya di benarkan oleh 92,09 % responden (tabel 55). Jaminan kelangsungan kerja yang diberikan oleh pimpinan diyakini kebenarannya oleh 90,10 % (tabel 57) sehingga memberikan perasaan puas kepada PNS sebesar 83,17 % (tabel 56). Kendati demikian perasaan takut di pecat dari PNS masih cukup besar, hal tersebut dapat diindikasikan dari tabel 58 hanya 46,54 % responden yang menyatakan tidak takut di pecat. Jaminan kesehatan bagi PNS 60,39 % menyatakan tidak/kurang baik (tabel 59), hal tersebut sangat signifikan dengan pernyataan responden yang puas terhadap jaminan kesehatan 35,64 % berarti yang merasa kurang/tidak puas terhadap jaminan kesehatan 64,36 % (tabel 60). Tanggung jawab PNS berkaitan dengan kinerja pegawai di lingkungan Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi

Kalimantan Selatan ditinjau dari tingkat pendapatan ternyata 64,36 % (tabel 61) menyatakan sangat puas. Hal ini juga sesuai dengan jawaban responden pada point pengeluaran menjawab sesuai dengan gaji yang diterima. Hasil analisa akan berbeda apabila jawaban responden tentang penghasilan tersebut dikonfirmasi dengan pernyataan 54,45 % responden yang beranggapan pimpinan kurang berusaha untuk memberikan tunjangan di luar gaji (lihat tabel 62). Sedang untuk fasilitas olah raga dan rekreasi 78,22 % responden menyatakan sangat puas (tabel 63).

5. Efektivitas Kerja

Penelitian terhadap efektivitas kerja dinilai dari tingkat selesainya tugas, disiplin melaksanakan tugas dan penyampaian laporan tugas yang dikerjakan.

a. Selesainya Tugas.

Cepat dan lambatnya penyelesaian tugas sangat tergantung pada persiapan yang dilakukan, penilaian terhadap beban pekerjaan, ketepatan waktu, menyelesaikan konflik yang ada. 68,33 % tabel 64 responden menyatakan selalu memperhatikan persiapan kerja. Hal tersebut dilakukan karena 81,18 % responden (tabel 65) menyatakan bahwa pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sangat berat. Dari tabel 67 dapat diketahui 73,26 % responden menyatakan tepat waktu

didalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan pekerjaan yang dilakukan oleh PNS Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan cukup efektif. Pengaruh petunjuk dari pimpinan diakui juga sangat perlu untuk melakukan efisiensi. Hal tersebut dapat dibuktikan dari tabel 66 70,30 % responden menyatakan ada pengaruhnya. Tingkat penyelesaian konflik/kesulitan melaksanakan pekerjaan diperlukan adanya konsultasi dengan pimpinan diakui oleh 75,25 % responden (tabel 68).

b. Disiplin

Efektivitas kerja tidak dapat dilepaskan dari sikap disiplin PNS. Disiplin dapat dimulai dari perasaan senang pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, pekerjaan sesuai perintah pimpinan, pekerjaan sesuai keahlian, dan pekerjaan tidak tertunda. Tabel 64 81,20 % responden menyatakan melaksanakan pekerjaan dengan senang, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secepatnya 73,27 % (tabel 73) dan sesuai dengan perintah pimpinan 64,36 % (tabel 70). Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sebagai upaya efisiensi kerja juga didukung oleh adanya kesesuaian pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki pegawai negeri 77,22 % (tabel 71), meskipun 71,28 % (tabel 72) pegawai negeri tersebut menyatakan pekerjaan yang dilaksanakan berkategori selalu sulit. Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa efektivitas

kerja yang berhubungan dengan disiplin kerja pegawai tergantung pada melaksanakan pekerjaan dengan senang dan pekerjaan sesuai keahlian pegawai.

c. Penyampaian laporan

Penyampaian laporan merupakan bentuk pertanggungjawaban pegawai. Hal tersebut dapat diindikasikan dari adanya laporan kerja, dan catatan pekerjaan yang dimiliki pegawai. 78,24 % responden menyatakan selalu membuat laporan kerja (tabel 74), sedang 77,24 % responden menyatakan selalu mencatat pekerjaan yang belum diselesaikan di agenda pribadi (tabel 75). Signifikan dari catatan pekerjaan yang belum selesai oleh pegawai negeri dapat dikonfirmasi dengan tabel 76 yang menyatakan 77,23 % responden merasa terganggu jika pekerjaannya belum selesai. Masalah membuat laporan yang dilakukan oleh PNS di Setda Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan 93,08 % (tabel 77) menyatakan selalu mendiskusikan dengan teman sekerja. Disebabkan karena adanya rasa takut menyampaikan laporan kerja sebesar 40,59 % (tabel 78) sehingga memerlukan bimbingan atasan di dalam membuat laporan kerja dinyatakan oleh 54,45 % responden (tabel 79). Dari data di atas dapat diprediksikan bahwa masalah pembuatan laporan kerja diperlukan bimbingan atasan serta dukungan dari sesama pegawai.

Hasil pengujian Hipotesis secara kuantitatif di atas, dapat di buktikan, dimana H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa hubungan dan / atau pengaruh semangat kerja, kejelasan peran dan fisik lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan efektivitas kerja signifikan ($r = 1$).

Semangat kerja yang oleh beberapa ahli dibuktikan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja atau kinerja pegawai dilingkungan pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan juga terbukti. Hal tersebut juga didukung hasil wawancara dan obsevasi, yang menunjukkan bahwa semangat kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekertariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan telah mempunyai job description sebagai pedoman dasar dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Dari hasil obsevasi dan wawancara dengan Kepala Bagian Hukum dan Organisasi diketahui bahwa job description untuk pegawai yang memegang jabatan struktural dirumuskan berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Hulu Sungai Selatan No. 22/2000 tentang Pembentukan, Susunan Setda, Kecamatan, Kelurahan dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Sedangkan untuk kalangan staf, perumusan tugas atau pembagian peran ditetapkan oleh atasan masing-masing. Sehingga secara umum, masing-masing pegawai sudah mengenal akan tugasnya. Sebab distribusi tugas tersebut dinyatakan dengan tegas melalui memo yang dibuat oleh Kepala Bagian.

Kemudian mengenai refleksi adanya semangat kerja yang tinggi juga diketahui dari tingkat kerja sama antar pegawai, tingkat kepatuhan dan kehadiran pegawai pada jam kerja serta dorongan untuk mempertinggi hasil kerja yang dilakukan. Penciptaan suasana yang kondusif untuk meningkatkan semangat kerja pegawai oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan dilakukan upaya, antara lain :

Pertama, masing-masing pegawai memiliki buku harian tugas yang wajib diisi setiap hari, untuk kemudian diketahui oleh Kepala Bagian.

Kedua, masing-masing pegawai wajib menandatangani absensi harian masing-masing , kemudian direkapitulasi setiap bulan untuk dievaluasi. Hasil evaluasi akan diumumkan secara terbuka pada saat upacara bendera setiap tanggal 17 setiap bulan. Dengan cara demikian akan dapat diketahui kekurangan dan kelebihan pegawai dilihat dari kedisiplinan kerja. Secara psikologis, pengumuman secara terbuka di depan umum akan menjadi “teguran/hukuman” bagi pegawai yang melalaikan tugas. Upaya tersebut dilakukan agar pimpinan organisasi dapat memperhatikan pegawainya dan secara psikologis bertanggungjawab terhadap tinggi rendahnya absensi kehadiran pegawai di lingkungan kerjanya.

Ketiga, masing-masing pegawai diwajibkan mengikuti apel pagi pada jam 7.30 Wita dan apel siang setiap selesai jam kerja yaitu jam 14.30 Wita untuk hari Senin sampai Jum'at.

Pada setiap apel tersebut dilaporkan jumlah pegawai yang hadir maupun tidak hadir.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan tersebut menyebabkan semangat kerja pegawai menjadi tinggi, tanpa disadari oleh pegawai yang bersangkutan sendiri. Kedisiplinan yang dibentuk oleh berbagai peraturan dengan sanksi yang tegas menyebabkan adanya perilaku pegawai yang efektif. Dengan adanya upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan yang demikian, menyebabkan perilaku disiplin menjadi suatu kebutuhan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Meskipun masih terdapat juga oknum-oknum pegawai yang melalaikan tugasnya dengan tidak berdisiplin.

Dalam hubungannya dengan penempatan pegawai yang merupakan bagian dari pendistribusian peran – peran efektif, sebagai mana hasil wawancara bahwa selama ini proses penempatan pegawai yang dikoordinasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah belum sepenuhnya melibatkan Bagian Hukum dan Organisasi. Padahal seharusnya bahan kajian dari Bagian Hukum dan Organisasi harus dijadikan sebagai input oleh Badan Kepegawaian Daerah, sehingga dapat menempatkan pegawai ke dalam peran yang proporsional dan profesional sesuai dengan kualifikasinya. Peranan Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat) menurut SOTK yang baru juga belum bekerja secara proporsional dan optimal. Baperjakat yang melibatkan unsur Dewan Perwakilan Rakyat Daerah masih

belum mempunyai acuan dasar yang tegas dan terbuka, sehingga di dalam menentukan peran pegawai masih banyak mempunyai kelemahan.

Kelemahan tersebut dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan statistik yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara kejelasan peran dengan kinerja pegawai. Dimana seharusnya kejelasan peran akan meningkatkan kinerja pegawai, justru hasil penelitian menunjukkan sebaliknya, semakin tinggi peran pegawai makin rendah kinerjanya. Hal tersebut memang dapat terjadi bilamana persyaratan pendidikan pegawai belum memadai. Kurangnya pegawai dengan latar belakang pendidikan yang tinggi akan menyebabkan kurangnya kompetitif dalam jabatan-jabatan tertentu. Dari populasi pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan 147 orang pegawai, yang berlatar belakang pendidikan sarjana/D IV berjumlah hanya 31 orang, dan yang terbesar berlatar belakang pendidikan SD sampai SLTA berjumlah 105 orang. Dengan demikian dapat dimengerti bahwa tingkat persaingan antar pegawai justru terjadi pada pegawai berlatar belakang pendidikan SD sampai SLTA, maka dapat di mengerti pula bahwa rendahnya tingkat kompetisi diantara para sarjana tersebut merendahkan kinerjanya.

Pada dimensi peranan, dimana berkaitan erat dengan perilaku individu dalam suatu jabatan tertentu, akan berpengaruh pada sikap pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini diperlukan adanya kompetisi.

Pada dimensi kelompok seringkali disebut sebagai dimensi struktural, perhatian lebih terfokus pada pengaruh aktivitas seseorang atau beberapa orang terhadap tingkah laku orang lain, biasanya juga ditujukan kepada proses sosial.

Rendahnya tingkat kompetisi karena keterbatasan tenaga terdidik yang sesuai menjadi pengganggu proses sosialisasi dalam kelompok organisasi. Sedangkan pada dimensi organisasi, perhatian lebih dititik beratkan pada organisasi secara utuh, bukan kepada individu atau satuan kerja. Dari ketiga dimensi peran tersebut maka dapat dipahami bila hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan kejelasan peran berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai disebabkan oleh kurangnya kompetisi di antara pegawai tersebut.

Fisik lingkungan kerja ternyata hanya berpengaruh kecil terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Hal ini menunjukkan masih sederhananya pola perilaku Pegawai Negeri Sipil di daerah. Pegawai Negeri Sipil daerah lebih mementingkan semangat kerja dibanding dengan fisik lingkungan kerja secara material berupa sarana kerja oleh karena itu, meskipun tidak begitu besar pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan efektivitas kerja, bila ingin mempertinggi kinerja dan efektivitas kerja dapat dipenuhi beberapa sarana kerja modern.

Dimana berdasarkan hasil pengamatan kami, perangkat komputer yang amat diperlukan sebagai sarana melaksanakan tugas yang bersifat administratif dan

pengolahan data secara massal dan seragam belum dimiliki oleh tiap-tiap bagian. Padahal perangkat komputer ini amat penting dalam rangka upaya untuk meningkatkan efisiensi dan kelancaran administrasi, serta efektivitas kerja dalam organisasi. Sementara ini masih ada bagian yang sama sekali belum memiliki komputer yaitu bagian umum dan yang lainnya hanya memiliki masing-masing 1 (satu) buah komputer.

Lebih dari itu tenaga yang ahli seperti operator dan programmer hanya ada 3 (tiga) orang yang terlatih. Ini disebabkan karena masih kurangnya pengembangan pegawai yang mengikuti kursus-kursus semacam ini.

Prasarana kerja lainnya, seperti meja kerja, kursi, dan lemari arsip tampak terlihat merupakan barang-barang yang berusia tua yang kiranya perlu diganti.

Selain itu penataan ruangan belum teratur secara baik dimana masih terdapat satu bagian yang terpisah dengan sub bagiannya. Hal ini seperti bagian umum yang mempunyai ruangan terpisah jauh dengan Sub Bag Tata Usaha dan Sub Bag. Protokol dan Perjalanan Dinas, Bendaharawan rutin dan Bendaharawan gaji terpisah jauh ruangnya dengan Badan Keuangan Daerah dan Bagian Tata Pemerintahan terpisah ruangnya dengan Sub Bag. Ketertiban Umum. Padahal ini cukup menyulitkan untuk melakukan koordinasi dan pengawasan dari Kepala Bagian atau atasannya langsung.

C. Diskusi

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Ada korelasi antara variabel Semangat Kerja, Kejelasan Peran, dan Fisik Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan. Hal tersebut dapat dibuktikan hasil perhitungan bukan nol (0) tetapi $r = 1$.
2. Adanya hubungan (korelasi) antara Kinerja dengan Efektivitas Kerja Pegawai yang dibuktikan dari hasil perhitungan Chi-Square Signifikansi sempurna 0,000 menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas yang terdiri dari Semangat Kerja, Kejelasan Peran, dan Fisik Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil korelasi perhitungan Pearson maupun korelasi partial yang menunjukkan angka lebih rendah dari 0,5 dimana diasumsikan korelasi sempurna pada angka 1 dapat terjadi karena responden Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan tidak mempunyai banyak waktu untuk mempelajari dan mempertimbangkan pilihan jawaban yang disediakan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, pengumpulan data, perhitungan data, dan pembahasan analisa maka dapat ditarik kesimpulan terbukti adanya pengaruh semangat kerja, kejelasan peran, dan fisik lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan.

Demikian pula dapat disimpulkan adanya hubungan antara kinerja pegawai dengan efektivitas kerja. Tingginya kinerja pegawai berpengaruh terhadap efisiensi kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan. Pembuktian signifikansi korelasi antar variabel hanya diperoleh untuk variabel Kinerja dengan variabel Efektivitas Kerja.

Sesuai dengan tujuan penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah

Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan angka 1.

2. Ada pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan angka 1.
3. Ada pengaruh fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan angka 1.
4. Ada pengaruh semangat kerja, kejelasan peran dan fisik lingkungan kerja terhadap kinerja dan efektivitas kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan Propinsi Kalimantan Selatan, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan angka 1.

B. Saran

Kami menyarankan sebagai berikut :

1. Perlu dicermati dan diteliti lebih dalam pengaruh variabel kejelasan peran terhadap kinerja pegawai yang dari hasil penelitian ini ternyata

menunjukkan hal yang berlawanan, jika kejelasan peran tinggi kinerja pegawai menjadi rendah atau sebaliknya jika kinerja pegawai tinggi Kejelasan Peran menjadi tidak berpengaruh. Perlu diteliti kejelasan peran ini dari aspek budaya, pendidikan, dan persepsi masyarakat terhadap kejelasan peran dalam organisasi.

2. Dalam hubungan dengan proses penempatan pegawai, perlu kiranya Badan Kepegawaian Daerah yang berkompenten dalam proses penempatan pegawai, melakukan koordinasi dengan Bagian Hukum dan Organisasi Sekretariat Daerah dalam arti bahwa setiap rapat penggodogan bagi penempatan pegawai, unsur dari Bagian Hukum dan Organisasi Sekretariat Daerah harus diikuti sertakan terutama dalam mencocokkan dengan uraian tugas yang telah dibuat agar pegawai yang ditempatkan pada suatu jabatan atau sebagai staf sesuai atau mendekati dengan kualifikasi kepangkatan yang semestinya dan latar belakang pendidikan yang telah dimilikinya, sehingga optimalisasi kerja lebih mungkin diupayakan.
3. Untuk melancarkan pelaksanaan peran-peran pegawai dalam pelaksanaan tugas serta untuk memacu semangat kerja pegawai, perlu kiranya secara bertahap diadakan penambahan dan perbaikan sarana kerja berupa peralatan komputer yang *on line*, internet, lemari arsip surat, meja dan kursi kerja pada setiap bagian. Hal penting untuk menjamin pelaksanaan administrasi dan pengolahan data yang lebih efisien serta mengantisipasi

frekuensi perubahan data yang semakin banyak. Hal ini dapat dipahami, sebab pengolahan data dalam jumlah besar secara manual kurang efisien lagi, juga tersebarnya antara unit-unit kerja atau antara unit kerja dengan Bagian Pengolahan Data sering menyulitkan dalam komunikasi dan koordinasi. Dengan adanya penambahan dan perbaikan sistem komputer pada masing-masing bagian tersebut diharapkan dapat menunjang efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Selain itu, pengembangan pegawai dengan mempersiapkan tenaga terampil dibidang komputer dan internet, sudah saatnya diadakan. Sehingga perlu kiranya Badan Kepegawaian Daerah membuat suatu program pelatihan yang berkelanjutan dan dapat saja realisasi pelaksanaannya diadakan secara bertahap.

5. Hendaknya penataan ruangan kerja pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan supaya ditata ulang, dimana masing-masing bagian mendapat letak tempat dan luas ruangan sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian. Pembagian ruangan hendaknya diatur berdasarkan kepentingan dilihat dari segi fungsi koordinasi antar bagian dan jumlah pegawai masing-masing bagian tersebut. Diupayakan dalam suatu bagian tidak terpisah dalam jarak yang berjauhan, hal ini untuk memudahkan koordinasi intern bagian dan pengawasan sehingga optimalisasi hasil kerja dapat tercapai. Untuk itu kiranya perlu diadakan

rehabilitasi Gedung Kantor Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Hulu
Sungai Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, *Manajemen Personalia*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 1993
- Alex. S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982
- Alfred. R. Lateiner dan J. E. Levine, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja* (Penterjemah : Imam Soejono), Tjermelang, jakarta, 1971.
- Amirul Hadi. H,Drs dan Haryono H.Drs, *Metodologi Penelitian, Pendidikan,* Pustaka Setia, Bandung, 1998.
- Blau dalam P.J. Suwarno, *Sejarah Birokrasi Pemerintahan Indonesia Dulu dan Sekarang*, Universitas Atmajaya, Yogyakarta, 1990
- Elton Mayo dalam Melayu S.P. Hasibun, *Manajemen, Dasar Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta, 1985.
- Ferrel Heady dalam Ibnu Syamsi, *Ensiklopedi Umum dan Pembangunan*, Fisipol UGM, Yogyakarta, 1990.
- Fred. N. Kerlinger dan Elazar J. Pedhazur, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1987.
- Heidyrachman, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- H. Laurence Ross dalam Astrid S. Sutanto, *Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial*, Bina Cipta, Jakarta, 1985.
- James Gibson Jolu M. Invancevich dan James H. Donnelly, *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses* (Penterjemah : Djaerbau Wahid), Erlangga, Jakarta, 1986.
- James D. Thompson, *Organisasi Dalam Praktek* (Penterjemah : Wirya A.G), Erlangga, Jakarta, 1989.
- John Whitmore, *Coaching for Performance*, PT. Gramedia, Jakarta, 1997

- Kast & Rosenzwegh, *Organisasi & Manajemen*, Suatu Sistem & Pendekatan Kontingensi, Jilid I, Bina Aksara, Jakarta, 1982
- Kisdarto Atmosoeparto, *Menuju SDM Berdaya*, PT. Gramedia, Jakarta, 2000
- Koentjaraningrat dalam Ibnu Syamsi, *Ensiklopedi Umum dan Pembangunan*, Fisipol UGM, Yogyakarta, 1990.
- Karl H. Chung dan Leon C. Megginson, *Organizational Behavior : Development Managerial Skill*, Harper & Row Publisher, New York, 1981.
- Levinson dalam Soerjono Soekamto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Rajawali Pers, Jakarta, 1987.
- Miftah Toha, *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*, Rajawali Pers, Jakarta, 1989.
- Miftah Toha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, CV. Rajawali, Jakarta, 1983.
- Milton Blum, *Industrial Psychology and Its Social Fondation*, Harper and Brother, New York, 1975.
- M. Marullang, *Management Personalia*, Aksara baru, Jakarta, 1974
- Moh. Nazir Ph.D, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1985.
- N. Widagdo, *Semangat Kerja*, BPA UGM, Yogyakarta, 1968.
- Peter M. Blau dan Marshall W. Meyer, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern* (Penterjemah : Gary Rachmat Yusuf), UI Press, Jakarta, 1987
- Paul J. Jerome, *Mengevaluasi Kinerja Karyawan*, Penerbit PPM, Jakarta, 2001
- Stan Kossen, *Aspek Manusia Dalam Organisasi* (Penterjemah : Bakri Siregar), Erlangga, Jakarta, 1986.
- Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1977.
- Suma'mur P.K, Drs,MSc, *Higene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*, CV. Haji Masagung, Jakarta, 1988.
- Sugiyono. Dr, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2001.

The Liang Gie dan Miftah Toha dalam Ibnu Syarnsi, *Ensiklopedi Umum dan Pembangunan*, Fisipol UGM, Yogyakarta, 1990

Tiffin Joseph, Ernest Y. Mc. Cormick, *Industrial Psychology*, Englewood Cliff, N. Y
Printice Hall Inc, 1978.

Winardi, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Tarsito, Bandung, 1989