

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEMAMPUAN DAN
MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
KANTOR PENGELOLAAN BARANG DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH**

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:

Nama : Warsono

NIM : D4E002119

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2004**

||

||

||

||

||

||

||

||

||

||

||

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS


PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEMAMPUAN DAN MOTIVASI
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
KANTOR PENGELOLAAN BARANG DAERAH
PROPINSI JAWA TENGAH


Dipersiapkan dan disusun oleh :

WARSONO
D4E002119

Telah dipertahankan di depan tim penguji
Pada tanggal 2 Agustus 2004

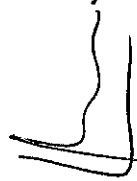
Susunan Tim Penguji


Dra. Frieda, NRH, MS
Pembimbing I

Anggota Tim Penguji Lain


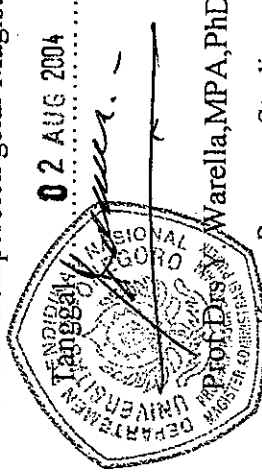
Dra. Dewi Rostyaningsih, Msi
Pembimbing II

Prof. Drs. Hartojo



Drs. Herbasuki Nurcahyanto, MT

Telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister



Prof. Drs. Warella, MPA, PhD

Ketua Program Studi

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Data: 3845/H/MIP/01	
Tgl. : 28/8/04	T/MIP/01

11

12

13

14

15

16

17

18

19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200

PERNYATAAN

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

Semarang, Agustus 2004



Warsono

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

RINGKASAN

Pembahasan mengenai kinerja merupakan hal yang menarik karena dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pada sebuah organisasi.. Sebagai unit/institusi baru di jajaran Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah, berdasar pengamatan terdapat beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah .

Bertolak dari hal tersebut dapat lebih dirinci secara khusus berkaitan dengan kinerja karyawan pada KPBD Propinsi Jawa tengah yang dirasa masih kurang optimal seperti disebutkan dalam laporan akuntabilitas kinerja tahun 2003, meliputi :

1. Kurang perhatiannya masing –masing unit terhadap pengelolaan Aset yang menjadi tanggung jawabnya .
2. Kebijakan masing – masing unit kerja kurang mendukung pengelolaan aset.
3. Pemegang Barang dan Pengurus Barang kurang Optimal dalam melaksanakan Tugasnya

Bertolak dari indikator kinerja pada KPBD yang dirasa masih kurang optimal , hal penting lain yang berhubungan erat dengan mempertimbangan semua aspek dalam organisasi didapatkan faktor kuat yang masih dirasa perlu menjadi perhatian. Berdasar pada kondisi umum pada KPBD Propinsi Jawa Tengah, permasalahan yang berkaitan dengan SDM merupakan masalah yang peneliti anggap penting untuk dikaji. Bertolak dari hal tersebut serta di dasarkan dari pengamatan peneliti, masalah SDM yang secara obyektif pada organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan kinerja karyawan yang mempunyai dampak pada efektifitas organisasi. Permasalahan yang dapat diamati pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan kinerja yang muncul secara menonjol adalah, antara lain :Struktur organisasi , kemampuan karyawan, motivasi

Berdasarkan pada masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah, peneliti akan melihat pengaruh antara struktur organisasi , kemampuan kerja, dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan .

Dalam kegiatan penelitian ini, maka digunakan penelitian yang sifatnya non eksperimental. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan rancangan tipe penelitian statistik kuantitatif dengan menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *Proportional Random Sampling*. Analisa data yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif kemudian dianalisa dengan alat-alat analisa secara statistik. Untuk menentukan dan mengukur pengaruh antara Faktor-faktor struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi dengan Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah yang meliputi analisis regresi .

Setelah dilakukan uji hipotesis terhadap penelitian ini, maka simpulan yang dapat diambil adalah bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara:

1. Struktur organisasi dengan kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah.
2. Kemampuan karyawan dengan kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah.
3. Motivasi karyawan dengan kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah.

Ketiga variabel, yaitu struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi karyawan secara bersama-sama, dengan mempertimbangkan dukungan dari tingkat pendidikan karyawan dan masa kerja karyawan di unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah juga menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah.

Dengan merujuk pada hasil penelitian ini maka fakta permasalahan yang ditemui di unit KPBD Propinsi Jawa Tengah, dapat di berikan jawabannya. Sejahtah ini kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah belumlah sesuai dengan harapan, karena masih cukup banyak keluhan dari beberapa pihak mengenai pelayanan unit

tersebut. Apabila merujuk pada hasil penelitian, maka dapat di pastikan bahwa kelemahan kinerja para karyawan yang ada di unit tersebut dikarenakan kondisi struktur organisasi yang belum mapan, tidak memberikan tantangan yang cukup bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan motivasinya. Unit kerja tersebut, nampaknya juga di isi oleh orang-orang yang kurang sesuai karakteristiknya, baik dalam kaitan dengan usia, pendidikan maupun masa kerja keseluruhan, sementara karakteristik tugas-tugas di KPBD tersebut lebih mengarah pada teknis dan rutin

Berdasarkan kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini, apabila diharapkan kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah tersebut dapat mencapai tingkat yang baik, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Kebijakan penempatan karyawan di unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah,
2. Desain pekerjaan di unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah, perlu dirancang sedemikian rupa, sehingga mampu menciptakan situasi yang kondusif bagi individu yang bekerja didalamnya untuk termotivasi meningkatkan kualitas kemampuan dirinya, memperkaya tugas (*melakukan job enrichment*) dan mengoptimalkan kinerja yang ditampilkannya.

ABSTRAKS

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEMAMPUAN DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PENGELOLAAN BARANG DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Oleh:

Warsono

NIM : D4E002119

Sebagai unit/institusi baru di jajaran Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah, berdasar pengamatan terdapat beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah . Bertolak dari hal tersebut dapat lebih dirinci secara khusus berkaitan dengan kinerja karyawan pada KPBD Propinsi Jawa tengah yang dirasa masih kurang optimal . Hal penting yang dapat diamati pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan kinerja yang muncul secara menonjol adalah, antara lain :Struktur organisasi , kemampuan karyawan, motivasi . Peran variable lain yang mendukung dalam peningkatan kinerja adalah faktor pendidikan dan masa kerja pada KPBD Propinsi Jawa Tengah. Bertolak dari hal tersebut, kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah tersebut dapat mencapai tingkat yang baik, maka dapat diajukan beberapa saran, antara lain sebagai berikut : kebijakan penempatan karyawan, desain pekerjaan perlu dirancang sedemikian rupa, sehingga mampu menciptakan situasi yang kondusif bagi individu yang bekerja didalamnya untuk termotivasi meningkatkan kualitas kemampuan dirinya, memperkaya tugas (melakukan *job enrichment*) dan mengoptimalkan kinerja yang ditampilkannya.

Kata Kunci : Kinerja karyawan, struktur organisasi, kemampuan dan motivasi karyawan

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATION STRUCTURE, EMPLOYEES ABILITY AND MOTIVATION ON EMPLOYEES PERFORMANCE IN KANTOR PENGELOLAAN BARANG DAERAH OF CENTRAL JAVA PROVINCE

By:

Warsono

NIM : D4E002119

As a newly unit/institution in Central Java Province Government, based on observation there were several key factors that influencing employees performance in Kantor Pengelolaan Barang Daerah of Central Java Province. Therefore, it can be detailed due to employee performance in KPBD of Central Java Province that perceive less optimal. Important feature that can be observed in Kantor Pengelolaan Barang Daerah of Central Java Province related with employees performance including organization structure, employees ability and motivation. The others variable that play a role in performance improvement were educational factor and job tenure in KPBD of Central Java Province. Therefore, if employees performance in KPBD of Central Java Province to attain good level, then the suggested recommendation including: employees placement policy, job design need to be arranged, that can create conducive situation for individu that working in it to improve their ability, job enrichment and optimize their performance.

Keywords: Employees performance, organization structure, employees ability and motivation.

KATA PENGANTAR

Dengan penuh ketulusan dan rasa puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan rodlo-Nya yang telah dilimpahkan kepada Penulis sekeluarga, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan dan penyelesaian Tesis yang berjudul “**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEMAMPUAN DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PENGELOLAAN BARANG DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**” dapat diselesaikan dengan baik.

Penetapan judul tersebut di atas, berdasarkan pertimbangan bahwa dengan terpenuhnya : 1) Struktur Organisasi, 2) Kemampuan dan 3) Motivasi akan memberikan implikasi yaitu peningkatan kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah di dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian Tesis ini atas Ridho dari Tuhan YME, juga kerja keras, bantuan, bimbingan dan koreksi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Yth. Prof. Drs. Y. Warella MPA.PhD, selaku Ketua Program Pascasarjana Program Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro Semarang.
2. Yth. Dra. Frieda NRH. MS, selaku dosen pembimbing utama, atas waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan, arahan dan koreksi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.
3. Yth. Dra. Dewi Rostyaningsih, selaku dosen pembimbing anggota, atas waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan, arahan dan koreksi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.

4. Yth. Penguji Tesis pada Program Studi MAP Universitas Diponegoro Semarang.
5. Yth Drs. Wigyarsono, selaku Kepala KPBD Propinsi Jawa Tengah beserta staf dan karyawan yang telah memberikan bantuan berupa ijin pendidikan dan melakukan penelitian hingga selesainya tesis ini.
6. Rekan – rekan mahasiswa MAP Universitas Diponegoro Semarang
7. Istri dan putri – putri tersayang yang selalu memberikan dorongan bagi penulis selama menempuh studi di MAP Universitas Diponegoro Semarang.
8. Semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan, bimbingan dan pengorbanan tersebut menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu segala saran demi perbaikan Tesis ini akan diterima dengan lapang dada.

Akhimya, penulis berharap dari tulisan yang sederhana dan jauh dari sempurna ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang membaca dan membituikannya. Amien.

Semarang, Juli 2004

Penulis

WARSONO

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN	iii
RINGKASAN	iv
ABSTRAKS	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah	1
B. Identifikasi Masalah	3
C. Perumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	12
E. Kegunaan penelitian	13

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	14
A.1. Kinerja Karyawan	14
A.2. Struktur Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	27
A.3. Kemampuan Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja	31
A.4. Motivasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	37

A.5. Pengaruh Struktur organisasi, Kemampuan Karyawan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	41
B. Kerangka Pikir	42
C. Hipotesis	44

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	46
B. Ruang Lingkup Penelitian	47
C. Lokasi Penelitian	48
D. Variabel Penelitian	49
1. Identifikasi Variabel	49
2. Definisi Konseptual	49
3. Definisi Operasional	50
E. Jenis Dan Sumber Data	54
F. Instrumen Penelitian	54
G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel	55
H. Teknik Pengumpulan Data	60
I. Teknik Analisa Data	61

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian	67
A.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	67
A.2. Struktur Organisasi	68
A. 3. Deskripsi Tugas dan Bidang Kerja	70
B. Hasil Penelitian	75
B.1. Persiapan Penelitian	75
B.2. Pelaksanaan Penelitian	77
B.3. Hasil penelitian	79

C. Analisis Hasil Penelitian	84
C.1. Deskripsi Masing – Masing Variabel	84
C.2. Pengaruh Masing – Masing Variabel Struktur Organisasi, Kemampuan, Motivasi, Terhadap Kinerja Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah	105
C.3. Pengaruh Variabel Struktur Organisasi, Kemampuan, Motivasi, Secara Bersama – sama Terhadap Kinerja Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah	112
D. Diskusi	115
BAB V. PENUTUP	
A. Simpulan	123
B. Saran – Saran	126

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100.

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | halaman |
|--|---------|
| 1. Kerangka Berpikir | 43 |
| 2. Model Geometris | 45 |
| 3. Struktur Organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah | 69 |

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

DAFTAR TABEL

| Nomer | Halaman |
|---|---------|
| 3.1. Jumlah Populasi karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah | 56 |
| 3.2. Sampel Penelitian Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah | 59 |
| 4.1. Uraian Dan Penjabaran Tugas | 71 |
| 4.2. Jumlah Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah | 75 |
| 4.3. Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Usia | 80 |
| 4.4. Karakteristik Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin | 80 |
| 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 81 |
| 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Jabatan | 82 |
| 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Di Unit KPBD | 83 |
| 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Keseluruhan | 84 |
| 4.9. Indikasi kualitas Kinerja | 85 |
| 4.10. Gambaran Umum Skor Variabel Kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah | 89 |
| 4.11. Indikasi Variabel Struktur Organisasi | 90 |
| 4.12. Gambaran Umum Skor Variabel Struktur Organisasi | 93 |
| 4.13. Indikator Variabel Kemampuan Karyawan | 94 |
| 4.14. Gambaran Umum Skor Variabel Kemampuan Karyawan
KPBD Propinsi Jawa Tengah | 98 |
| 4.15. Indikator Variabel Motivasi Karyawan | 99 |
| 4.16. Gambaran Umum Skor Variabel Motivasi Karyawan
KPBD Propinsi Jawa Tengah | 104 |
| 4.17. Pengujian Variabel Penjelas Faktor Struktur Organisasi Dengan Uji F | 106 |
| 4.18. Pengaruh Faktor Struktur Organisasi Terhadap Kinerja | 107 |
| 4.19. Pengujian Variabel Penjelas Faktor Kemampuan Karyawan Dengan Uji F | 108 |
| 4.20. Pengaruh Faktor Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan | 109 |
| 4.21. Pengujian Variabel Penjelas Faktor Motivasi Karyawan Dengan Uji | 110 |

| | |
|---|-----|
| 4.22. Pengaruh Faktor Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan | 111 |
| 4.23. Pengujian Variabel Penjelasa Faktor Struktur Organisasi, Kemampuan, Motivasi, Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja Karyawan Pada Unit Kerja Secara Bersama – Sama Terhadap Kinerja Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah Dengan Uji F | 113 |
| 4.24. Pengaruh Faktor – Faktor Struktur Organisasi, Kemampuan, Motivasi, Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja Karyawan Pada Unit Kerja Secara Bersama – Sama Terhadap Kinerja Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah | 114 |

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran A : Ijin Penelitian
2. Lampiran B : Instrumen Penelitian
3. Lampiran C : Output Skor Data
4. Lampiran D : Uji Validitas dan Reliabilitas
5. Lampiran E : Uji Regresi
6. Lampiran F : Tabel F

1

2

3

4

5

6

7

8

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan penyelenggaraan negara menurut pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 ialah , melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia atas dasar kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Kegiatan utama untuk mencapai itu adalah dilaksanakannya pembangunan nasional dan pembangunan daerah. Pembangunan hendaknya tidak hanya mengandalkan semata-mata pada pertumbuhan ekonomi (*economic growth*), melainkan dipandang juga sebagai proses transformasi yang mengacu pada kebutuhan dasar masyarakat luas (Propenas 2000 – 2004, 20-25) , yaitu :

1. Keadilan (*justice*) dalam arti diperlukannya pemahaman bahwa setiap orang itu memiliki cara melangsungkan kehidupannya dan sudah sepatutnyalah memperoleh peluang dan hak yang sama untuk berusaha menyediakan kebutuhan hidup diri dan keluarganya .
2. Berkesinambungan (*sustainability*) dalam arti bahwa setiap generasi hendaknya memahami kewajibannya untuk mengolah dan memelihara sumber daya alami untuk generasi berikutnya .

3. Kesetia-kawanan kebersamaan (*inclusiveness*) yaitu tuntutan bahwa setiap orang tanpa kecuali perlu pengakuan atas kemampuan kerjanya serta memiliki hak dan kewajiban untuk saling berbagi kemampuan bagi masyarakat luas .

Dalam rangka mewujudkan tujuan negara itu dan berdasar pada kebutuhan dasar masyarakat luas tersebut, setiap organisasi publik harus terus – menerus berupaya melaksanakan fungsinya dengan sebaik mungkin. Sebagai salah satu organisasi publik, Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah khususnya di era otonomi dan globalisasi ini dihadapkan pada tantangan yang sangat kompleks dan multi dimensi .

Menghadapi kenyataan tersebut, strategi utama adalah meningkatkan kemampuan dan memobilisir potensi dan sumber daya yang ada seperti : sumber daya manusia dan aktivitas penunjangnya, peralatan dan anggaran. Terutama adalah sumber daya manusia (SDM), karena kualitas SDM sangat mempengaruhi tingkat kompetensi dalam menghadapi ketatnya persaingan di era global ini. Komitmen manajemen SDM mutlak menjadi prioritas utama .

Persolan yang dihadapi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah berdampak langsung pada keberadaan Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah, sebab keberadaan Kantor Pengelolaan Barang Daerah di tengah masyarakat sangat penting dan vital .

Disamping itu dengan dicanangkannya era Otonomi Daerah melalui Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 beserta Peraturan Pemerintah Nomor 25 tentang kewenangan otonomi daerah serta Undang-undang Nomor 25

tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah. Sebagai penjabaran otonomi daerah maka Pemerintah daerah khususnya Pemerintah Kabupaten / Kota berperan sebagai *basic unit government*, yakni pelaksana pemerintahan terdepan yang berhubungan langsung dengan kepentingan masyarakat .

Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah berusaha mengoptimalkan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah khususnya di bidang pengelolaan barang daerah, dengan antara lain membentuk Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan berdasar pada Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001. Kantor Pengelolaan Barang Daerah mempunyai tugas pokok pembantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Pengelolaan Barang Daerah.

B. Identifikasi Masalah

Sebagai unit/institusi baru di jajaran Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah, berdasar pengamatan terdapat beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah . Faktor – faktor berikut merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja seperti yang dikatakan oleh Gibson dkk (1995 : 29) antara lain :

1. Faktor individual karyawan Kantor Pengelolaan Barang Daerah. Faktor ini lebih terlihat pada keadaan karyawan sebagai individu dengan latar belakang yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap tugas dan

tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Dalam hal ini karyawan diambilkan dari beberapa institusi di lingkungan Pemerintahan Daerah Propinsi Jawa Tengah termasuk beberapa institusi yang terkena likuidasi seperti Kanwil/Dinas Penerangan Propinsi Jawa Tengah, dan sebagainya. Kondisi ini menjadikan faktor-faktor Individu karyawan sangat beragam, seperti latar belakang keluarga, sosial ekonomi, usia, suku, dan sebagainya. Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah

2 Faktor Psikologis, merupakan faktor internal yang berorientasi pada perilaku karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah. Karena sangat beragamnya latar belakang individu karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah, maka dari aspek psikologi juga sangat beragam seperti sikap, kepribadian, latar belakang pendidikan/ pembelajaran, dan motivasi karyawan.

3. Faktor organisasi, merupakan faktor yang bersumber dari dalam organisasi sebagai suatu tempat karyawan berinteraksi dalam ruang lingkup dan kapasitas melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah. sebagai institusi baru, masih terlihat kondisi organisasi baik struktur organisasi maupun *job desain* belum baik dan dalam penyempurnaan terus.

Ketiga faktor tersebut di atas menyebabkan Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah menghadapi berbagai permasalahan yang bermula pada kinerja yang belum optimal. Kinerja SDM yang ditampilkan

pada saat ini bila dipelajari secara mendalam langsung ataupun tidak merupakan fungsi dari ketiga faktor tersebut di atas.

Hal penting yang secara umum merupakan kenyataan yang ada pada organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah sebagai indikator masalah berkaitan dengan kinerja yang masih dikatakan belum optimal bermuara pada beberapa kinerja yang masih dianggap belum optimal. Kinerja karyawan yang dirasa belum optimal ini merupakan hasil identifikasi dan evaluasi kinerja KPPBD tahun 2003. Secara umum hasil kinerja kegiatan Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah pada Tahun Anggaran 2003, baik karena prosentase pencapaian rencana tingkat capaian dari 11 kegiatan secara kesuruhan mencapai 100% (hasil terperinci terlampir).

Sedangkan untuk pengukuran pencapaian sasaran secara keseluruhan rata-rata mencapai 90% (hasil terperinci terlampir). Bertolak dari hal tersebut dapat lebih dirinci secara khusus berkaitan dengan kinerja karyawan pada KPBD Propinsi Jawa tengah yang dirasa masih kurang optimal seperti disebutkan dalam laporan akuntabilitas kinerja tahun 2003, meliputi :

1. Kurang perhatiannya masing –masing unit terhadap pengelolaan Aset yang menjadi tanggung jawabnya .

Tidak adanya perencanaan yang baik dalam pemanfaatan Aset, kurangnya inisiatif untuk pendayagunaan aset, serta tidak adanya pemeliharaan dan pengamanan menyebabkan terjadinya aset mangkrak (tidak terurus). Kondisi seperti ini menimbulkan terjadi kesan di masyarakat dan juga Pemerintah Kabupaten / Kota bahwa Aset tersebut

tidak diperlukan lagi . Ketika terjadi reformasi dan juga adanya kewenangan Otonomi yang lebih luas lagi di Kabupaten / Kota menimbulkan keberanian untuk meminta atau menjerah aset tersebut.Keadaan menjadi lebih parah jika asal-asul aset tidak jelas dan tidak bersertifikat.

2. Kebijakan masing – masing unit kerja kurang mendukung pengelolaan aset.

Kultur Jawa ewuh pekewuh jika dilakukan hanya oleh satu pihak, artinya pihak yang memberi kebijakan pekewuh sedang yang diberi kebijakan tidak pekewuh dalam praktek menimbulkan masalah dalam penertiban aset Hal ini banyak terjadi pada penempatan rumah dinas dan kendaraan , yang seharusnya ketika memasuki pensiun fasilitas tersebut dikembalikan untuk diberikan kepada penggantinya , tetapi hal tersebut tidak dilakukan karena adanya kepentingan untuk memiliki.

3. Pemegang Barang dan Pengurus Barang kurang Optimal dalam melaksanakan Tugasnya

Secara garis besar tugas pemegang barang dan pengurus barang adalah melaksanakan penatausahaan barang daerah. Proses dari kegiatan tersebut yang terpenting adalah inventarisasi yang merupakan kegiatan awal yang strategis untuk penetapan kegiatan berikut, yaitu pendistribusian, pemeliharaan , pengawasan dan pemberdayaan serta penghapusan. Data Inventaris yang kurang akurat akan berdampak pada pengembalian kebijakan Kepala Unit Kerja yang tidak tepat terjadinya

sengketa. Disamping itu tidak lengkapnya data juga kurangnya pemahaman terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku disebabkan karena kurang perhatian dan kurang optimalnya dalam melaksanakan tugas.

Bertolak dari indikator kinerja pada KPBD yang dirasa masih kurang optimal, hal penting lain yang berhubungan erat dengan mempertimpangkan semua aspek dalam organisasi didapatkan faktor kuat yang masih dirasa perlu menjadi perhatian. Faktor – faktor yang dirasa mempunyai pengaruh terhadap kinerja pada KPBD yang kurang optimal ini, meliputi :

1. Struktur organisasi yang belum baku dan dalam pembenahan terus, dengan indikator terdapat 6 jabatan dengan perincian eselon III sebanyak 1 orang dan eselon IV sebanyak 5 orang. Belum terisinya jabatan fungsional, sehingga kondisi jabatan yang ada belum mampu menampung permasalahan yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan barang daerah seperti: perencanaan, penentuan kebutuhan, penganggaran, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pemeliharaan, penghapusan, pengendalian, pengamanan dan pemanfaatan.
2. Kepemimpinan yang ada di jajaran KPBD Propinsi Jawa Tengah adalah : KPBD dipimpin oleh eselon III, sedangkan cakupan koordinasi persentase lebih besar pada tingkat eselon II (38 unit kerja dari jumlah unit kerja 48). Hal ini menjadikan terjadinya ketimpangan rentang kendali.
3. *Job Desain* di KPBD Propinsi Jawa Tengah masih belum baku bahkan belum terdapat analisa jabatan pada tataran staf, sehingga spesialisasi

kemampuan ini secara empiris dapat dilihat dengan adanya beberapa tugas berkaitan dengan permintaan pengadaan barang oleh beberapa Dinas maupun Badan sering terlambat. Permasalahan ini berkaitan erat dengan kemampuan dari karyawan yang dalam hal ini bertolak dari rekrutmen karyawan yang tidak dilakukan berdasar pada kompetensi melainkan dari penempatan karyawan dari berbagai instansi pemerintah yang mengalami likuidasi. Karyawan masih banyak mengalami hambatan secara operasional dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah

3. Berkaitan dengan struktur organisasi dan kemampuan karyawan yang masih kurang pada karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah telah mempengaruhi motivasi yang kurang dari karyawan. Hal ini secara empiris pada organisasi KPBD berdasar hasil pengamatan penulis, karyawan masih banyak yang kurang bergairah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Secara umum organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah telah melaksanakan tugasnya dengan semaksimal mungkin dengan segala sumber daya yang ada, namun karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi seperti masih belum tenukurnya Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah yang diindikasikan dengan indikator-indikator seperti kesejahteraan, motivasi, sarana dan prasarana yang kurang memadai, disiplin kerja yang rendah, kesenjangan antara tugas dan kemampuan / ketrampilan yang dimiliki dan lain-lainnya, yang kesemuanya dirasakan masih harus

ditingkatkan terus-menerus SDM yang ada agar menjadi kinerja yang baik .
Dengan Kinerja karyawan yang baik, maka kinerja pelayanan publik akan baik pula.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah berkaitan dengan kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah, peneliti akan melihat hubungan antara struktur organisasi , kemampuan kerja, dan motivasi karyawan . Secara rinci peneliti rumuskan permasalahan yang akan dikaji dalam peneliti ini, sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh signifikan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah ada pengaruh signifikan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh signifikan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah ada pengaruh signifikan struktur organisasi , kemampuan, dan motivasi karyawan secara bersama - sama terhadap kinerja karyawan ?

D. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian perlu diketahui maksud dan tujuan penelitian, ada beberapa ahli yang mengemukakan teori tentang tujuan penelitian. Menurut Hadi (1987:4) tujuan penelitian adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Adapun tujuan dari penelitian ini meliputi dua tujuan penting, antara lain :

D.1. Tujuan Umum

Tujuan secara umum pada penelitian ini adalah untuk memberikan suatu gambaran secara sederhana bagaimana peran factor – factor kinerja dalam suatu organisasi dalam mendukung kinerja karyawan. Factor – factor yang mempengaruhi kinerja merupakan suatu hal yang langsung atau tidak langsung diperlukan dalam proses organisasi. Organisasi akan dapat menjalankan fungsi apabila semua fungsi pendukung dapat berjalan secara optimal.

D.2. Tujuan Khusus

Tujuan secara khusus lebih menitikberatkan pada beberapa hal yang dianggap menjadi masalah dalam kerangka pembahasan masalah yang menjadi bahasan dalam penelitian. Tujuan khusus pada penelitian ini meliputi :

1. Untuk mengukur pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mengukur pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengukur pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengukur pengaruh struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi karyawan secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk dapat memberikan kontribusi pemikiran ilmiah terhadap para pimpinan di lingkungan Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah adapun manfaatnya adalah :

1. Kegunaan teoritis

Memberikan pengayaan pada kajian kualitas kinerja SDM khususnya bila ditinjau dari aspek organisasi maupun karakteristik karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah hasil penelitian diharapkan dapat berguna dan memberikan *input* atau rekomendasi untuk dijadikan sebagai bahan dalam penyusunan strategi guna meningkatkan kinerja terutama pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Joseph A. Maciariello dan Calvin J. Kirby (1994 : 101)

mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu ukuran keefisienan yang berhubungan dengan *output* dari suatu bagian kepada *input* yang dipergunakan dalam produksi dari bagian tersebut.

Pengertian batasan kinerja dikemukakan pula oleh *Stephen P*

Robin (1996 : 218) dikatakan bahwa Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi :

$$\text{Kinerja} = f (A \times M).$$

Sedangkan menurut *Wayne F. Cascio* (1992 : 13) kinerja adalah merupakan ukuran relatif atau perbandingan antara *output* yang berupa produk dan jasa terhadap *input* yang berupa tenaga kerja, material dan mesin.

Pendapat di atas juga didukung oleh *John Suprihanto* (1986) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi yang menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagai perbandingan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*).

Sementara itu dikatakan oleh Byars dan Rue (1997, h. 285) kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut :

“ performance refers to the degree of accomplishment of the task that make up an employee's job. It reflects how well an employee is fulfilling the requirement of a job.”

Definisi tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah bagaimana seorang karyawan memenuhi syarat – syarat yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, atau sejauh mana seorang karyawan telah mampu memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, Persyaratan – persyaratan kerja tersebut menurut Gibson (1989, h. 48) antara lain adalah kualitas dan kuantitas keluaran yang tinggi, dapat bekerja dengan rekan kerja dan atasan atau bawahan, bekerja tepat waktu, disiplin dalam pekerjaan, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Robert A. Sutermeister dalam bukunya *People and Productivity*

(1980 :177), mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

1). Motivasi (Motivation)

Motivasi dapat dikatakan sebagai dorongan (kebutuhan, kehendak, keinginan dan daya kekuatan lain) yang mampu memberi dorongan untuk menggerakkan individu melakukan suatu tingkah laku tertentu.

2). Kemampuan (Ability), meliputi :

- a) *Pengetahuan (Knowledge)*, terdiri dari pendidikan (*education*), pengalaman (*Experience*), pelatihan (*Training*) dan minat kesediaan (*Interest-loyalty*).
 - b) *Keahlian (Skill)*, terdiri dari : kecakapan (*Attitude*), dan kepribadian (*Personality*).
- 3). *Kedaaan/kondisi sosial (Social condition)*, terdiri dari :
- a) Organisasi formal (*Formal Organization*)
 - b) Organisasi informal (*Informal Organization*)
 - c) Kepemimpinan (*Leadership*):
 - d) Perpaduan/serikat kerja (*Union*)
- 4) Lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik atau sosial. Lingkungan fisik terdiri dari pencahayaan ruang kerja (*Lighting*), suhu udara (*Temperature*), saluran udara (*ventilation*), waktu istirahat (*rest periods*), dan keamanan kerja (*safety*), dan sebagainya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik seperti interaksi antara sesama karyawan, bawahan dengan pimpinan, lintas antar institusi, karyawan dengan masyarakat, dan sebagainya.
- 5).Kebutuhan individu sosial psikologi, egoistik (*individual needs physiological social, egoistic*).
- 6).Pengenbangan teknologi (*Technological development*), bahan baku (*raw materials*), layout pekerjaan (*Job Layout*), dan metode-metode kerja (*Methods*).

Gibson, Ivan Ce Vichy, Donelly (1989, h. 12-17) mengemukakan

beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu :

- a. Faktor dari dalam individu atau karyawan itu sendiri, mencakup motivasi, kemampuan individu, dan kepribadian.
- b. Faktor yang berasal dalam hubungannya dengan orang lain atau kelompok, mencakup perilaku kelompok, perilaku dan konflik antar kelompok, kekuasaan dan politik, kepemimpinan.
- c. Faktor yang berasal dari struktur organisasi mencakup desain pekerjaan, desain organisasi dan imbalan. Desain pekerjaan merupakan definisi tentang isi tugas dari suatu pekerjaan, sedangkan desain organisasi menunjukkan keseluruhan struktur organisasi. Kedua hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja yaitu apabila karyawan merasa jelas dengan desain pekerjaan dan desain organisasi, maka karyawan akan dapat mencapai keberhasilan sesuai yang diharapkan perusahaan. Kinerja juga dipengaruhi oleh kesempatan untuk berkembang dan imbalan, karena karyawan yang merasa dirinya dapat berkembang dan memperoleh imbalan yang sesuai dengan pekerjaan tersebut akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

d. Faktor – faktor yang berasal dari organisasi, mencakup proses komunikasi, proses pengambilan keputusan, proses evaluasi, dan proses sosialisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Byars dan Rue (1997, h. 12-13) tentang

faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu :

- a. Usaha (*effort*), yaitu merupakan hasil dari motivasi yang dijelaskan sebagai sejumlah energi baik fisik maupun mental yang digunakan oleh individu untuk melakukan pekerjaan.
- b. Kemampuan (*abilities*), karakteristik atau ciri – ciri individu yang digunakan untuk melakukan pekerjaan.
- c. Persepsi terhadap tugas (*role perceptions*), yaitu tingkat kepercayaan individu terhadap apa yang dikerjakan sesuai dengan usahanya.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut kemudian dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok, yaitu

- a. Faktor individu, yang meliputi :
 - 1) Kemampuan, karakteristik atau ciri – ciri individu yang digunakan untuk melakukan pekerjaan.
 - 2) Usaha, merupakan energi fisik maupun mental yang digunakan individu untuk melakukan pekerjaan.
 - 3) Motivasi kerja, merupakan kekuatan pendorong dalam bekerja untuk mencapai tujuan.
 - 4) Kepribadian, merupakan suatu sistem yang khas dari individu dalam penyesuaian diri dengan lingkungan, meliputi persepsi dan perilaku yang mengarah pada derajat kepuasan seseorang dalam menghadapi suatu keadaan.
- b. Faktor yang bersumber dari luar individu, meliputi :

1) Faktor lingkungan

Hubungan yang baik dalam lingkungan pekerjaan akan menyebabkan karyawan merasa nyaman dan puas dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Faktor organisasi

Faktor organisasi meliputi desain pekerjaan, desain organisasi, struktur organisasi, kesempatan untuk berkembang, serta imbalan.

Sebagai referensi yang mengungkapkan tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja yang hampir sama dengan pendapat di atas, dikatakan oleh Rasimin (1989, h. 115) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Faktor – faktor tersebut adalah :

a. Faktor yang bersumber dari individu, meliputi :

- 1) Bakat, kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Kepribadian, merupakan organisasi dinamis dari dalam individu yang dapat menentukan sikap dan mempengaruhi perilaku individu dalam bertindak.
- 3) Sistem nilai, adalah sesuatu yang dianggap baik atau buruk oleh individu dalam bersikap dan berperilaku.
- 4) Sifat- sifat fisik, merupakan ciri – ciri yang dimiliki oleh individu yang dapat dilihat dari luar.

- 5) Minat dan motivasi, merupakan keinginan dari seorang individu terhadap suatu obyek di luar dirinya dan akan dapat memperoleh keinginan tersebut apabila disertai dengan dorongan untuk memperolehnya.
 - 6) Jenis kelamin, merupakan status individu yang didasarkan atas keadaan jasmani, dibedakan dalam dua golongan yaitu laki – laki dan perempuan.
 - 7) Tingkat pendidikan, merupakan tingkatan individu dalam menuntut ilmu secara formal.
 - 8) Pengalaman, adalah sesuatu yang pernah dilakukan atau dialami oleh seorang individu pada waktu yang lampau dan sekarang masih atau tidak dilakukan.
 - 9) Usia, lamanya seorang hidup.
 - 10) Latar belakang budaya, hal – hal yang melatarbelakangi sesuatu itu muncul atau dilakukan.
- b. Faktor yang bersumber dari luar individu, meliputi :
- 1) Jabatan dan lingkungan kerja. Jabatan merupakan kedudukan seseorang dalam pekerjaannya, sedangkan lingkungan kerja adalah hal – hal yang berhubungan atau yang ada dalam lingkungan pekerjaannya.
- Jabatan dan lingkungan kerja meliputi :
- a. Metode kerja, cara melakukan pekerjaan.
 - b. Desain peralatan kerja, peralatan yang dirancang untuk mendukung kerja.
 - c. Pengaturan ruang kerja.

d. Lingkungan fisik, misalnya : ventilasi, suhu dalam ruang, penerangan, dan lain – lain.

2) Organisasi dan sosial, merupakan kesatuan para karyawan yang di dalamnya terdapat hubungan sosial antara karyawan satu dengan lainnya. Perbedaan dan memandang organisasi dan hubungan sosial ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Organisasi dan sosial ini meliputi :

a) karakteristik kebijaksanaan dan organisasi, mempengaruhi cara pandang karyawan dalam mengartikan pekerjaan.

b) Jenis pelatihan, dilakukan supaya dapat menunjang kelancaran para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

c) Penyelia, seseorang yang mempunyai wewenang untuk mengawasi sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

d) Lingkungan sosial dan hubungan antar unit kerja, adalah suatu kehidupan yang di dalamnya terdapat hubungan sosial, baik antar individu maupun antar kelompok atau unit kerja.

Berdasarkan pada teori – teori tentang faktor yang mempengaruhi kinerja, dapat penulis simpulkan beberapa hal terkait dengan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini. Kondisi organisasi pada KPBD Propinsi Jawa Tengah ditinjau dari kematangan organisasi yang boleh dikatakan merupakan organisasi yang relatif masih baru dan sedang mengadakan pembenahan – pembenahan pada kinerja dan pendukung organisasi lainnya. Dari hasil

pengamatan seperti yang telah disebutkan pada bab sebelumnya berkaitan dengan permasalahan yang ada pada KPBD Propinsi Jawa Tengah. Sebagai organisasi yang relatif baru faktor struktur organisasi yang masih dirasa belum mampu menampung tugas dan fungsi organisasi menyebabkan kinerja yang belum optimal. Faktor SDM yang memang masih dirasa kurang dalam hal kemampuan dikarenakan oleh rekrutimen yang dilakukan adalah dengan menempatkan karyawan KPBD yang berasal dari beberapa instansi pemerintah yang telah dilikuidasi.

Bertolak dari permasalahan struktur serta kemampuan karyawan membawa konsekuensi pada gairah kerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah. Karyawan dalam hal ini masih memiliki motivasi yang rendah dengan indikasi masih banyaknya karyawan yang bekerja hanya untuk melakukan tanggung jawab semata bukan karena kesadaran sebagai anggota organisasi. Penilaian karyawan terhadap organisasi mempengaruhi motivasi bekerja karyawan. Apabila kita kaji lebih jauh seperti pendapat yang dikutip dari Gibson (1985, h.60), karyawan yang memiliki penilaian positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya memandang bahwa lingkungan tersebut akan memberinya kemungkinan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Karyawan yang menilai positif pekerjaannya, juga akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja mencapai tingkat produktifitas yang tinggi atau kinerja yang optimal. Kinerja yang dilakukan karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dalam

mempersepsikan pekerjaannya dan adanya kepuasan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya.

Berkaitan dengan penyesuaian kemampuan karyawan pada KPBD Propinsi Jawa Tengah mengutip pendapat Robbins (1996,h.88) penyesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan pada tiap individu adalah hal penting karena setiap pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda terhadap tiap orang dan bahwa orang yang berbeda mempunyai kemampuan yang berbeda pula. (Robbins,1996,h.88) selanjutnya juga mengemukakan bahwa kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan akan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja karyawan sangat penting artinya bagi perusahaan karena akan meningkatkan produktifitas perusahaan atau dengan kata lain menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dikatakan lebih jauh oleh Maier (As'ad, 1995, h. 56) kinerja seorang individu tidak sama dengan individu yang lain. Maier mengemukakan bahwa yang mempengaruhi perbedaan kinerja antara individu yang satu dengan individu yang lain di dalam situasi kerja adalah perbedaan karakteristik dari individu. Perbedaan tersebut meliputi bakat, intelegensi, kondisi fisik, pendidikan, minat, motivasi, dan kepribadian (As'ad, 1995, h. 4). Suatu pekerjaan mungkin akan dikerjakan dengan sangat baik oleh karyawan X tetapi mungkin akan dilakukan dengan kurang baik oleh karyawan Y. Individu yang berbeda akan menampilkan kinerja yang berbeda meskipun dihadapkan pada pekerjaan yang sama Kondisi tersebut juga bergantung pada bagaimana seorang individu memandang pekerjaannya atau persepsi mengenai pekerjaannya.

Ditinjau lebih dalam lagi berkaitan dengan kinerja karyawan pada organisasi dikatakan oleh Ramfli (dalam Timpe,1989,h.110-112) karakteristik karyawan yang produktif, menunjukkan gambaran : memenuhi kualifikasi pekerjaan , bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi positif terhadap pekerjaan (menyukai dan memandang pekerjaan sebagai sumber kepuasan), dewasa dan dapat bergaul dengan efektif. Karyawan sebagai sumber daya yang dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan sumber daya manusia ini sangat diperlukan untuk menyesuaikan antara pekerjaan dengan kemampuan individu agar dapat diperoleh orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat.

Menyoroti semangat kerja pada KPBD Propinsi Jawa Tengah sebagai organisasi yang masih dirasa perlu untuk membenahi organisasi, mengutip pendapat Locke (dalam McCormick,1981,h.304) mengatakan bahwa pekerjaan mempunyai dimensi kondisi atau *events* (menunjukkan hal yang disebabkan sesuatu) seperti pekerjaan, kompensasi/*reward* dan konteks/sensasi dari pekerjaan. Dimensi lain adalah *agents* (menimbulkan respon suka/tidak suka karena dipersepsi berhasil/gagal melakukan sesuatu) yang terkait dengan diri sendiri dan orang lain. Persepsi seseorang terhadap aspek-aspek tersebutlah yang menurut Locke akan mempengaruhi tingkat kepuasan.

Berdasar teori yang ada apabila kita kaitkan dengan permasalahan yang ada pada KPBD Propinsi Jawa Tengah, permasalahan yang berkaitan dengan organisasi dan SDM merupakan masalah yang peneliti anggap penting untuk dikaji. Bertolak dari hal tersebut serta di dasarkan dari pengamatan peneliti,

masalah SDM yang secara obyektif pada organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan kinerja karyawan yang mempunyai dampak pada efektifitas organisasi. Permasalahan yang dapat diamati pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan kinerja yang dirasa belum optimal seperti yang disebutkan dalam pembahasan pada identifikasi masalah. Dalam identifikasi masalah dijelaskan bahwa kinerja KPBD sampai dengan tahun 2003 masih dirasa kurang optimal dengan pencapaian target kinerja maupun sasaran masih 90 % (data terlampir). Pembahasan lebih dalam dengan membandingkan beberapa teori tentang kinerja, faktor yang dirasa mempunyai pengaruh kuat yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pada KPBD meliputi beberapa hal, antara lain :

1. Struktur organisasi, seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa struktur pada KPBD Propinsi Jawa Tengah masih belum baku dan dalam membenahan terus – menerus. Bertolak dari hal tersebut membawa akibat kondisi jabatan yang ada belum mampu menampung permasalahan yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan barang daerah seperti: perencanaan, penentuan kebutuhan, penganggaran, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pemeliharaan, penghapusan, pengendalian, pengamanan dan pemanfaatan.
2. Kemampuan karyawan yang masih kurang bisa diandalkan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Indikator masalah berkaitan dengan kemampuan ini secara empiris dapat dilihat dengan adanya beberapa tugas berkaitan dengan permintaan pengadaan barang oleh beberapa

Dinas maupun Badan sering terlambat . Permasalahan ini berkaitan erat dengan kemampuan dari karyawan yang dalam hal ini bertolak dari rekrutmen karyawan yang tidak dilakukan berdasar pada kompetensi melainkan dari penempatan karyawan dari berbagai instansi pemerintah yang mengalami likuidasi. Karyawan masih banyak mengalami hambatan secara operasional dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah

- 3 Berkaitan dengan struktur organisasi dan kemampuan karyawan yang masih kurang pada karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah telah mempengaruhi motivasi yang kurang dari karyawan . Hal ini secara empiris pada organisasi KPBD berdasar hasil pengamatan penulis , karyawan masih banyak yang kurang bergairah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Secara umum organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah telah melaksanakan tugasnya dengan semaksimal mungkin dengan segala sumber daya yang ada, namun karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi seperti masih belum terukurnya Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah yang diindikasikan dengan indikator-indikator seperti kesejahteraan, motivasi, sarana dan prasarana yang kurang memadai, disiplin kerja yang rendah , kesenjangan antara tugas dan kemampuan / ketrampilan yang dimiliki dan lain-lainnya, yang kesemuanya dirasakan masih harus ditingkatkan terus-menerus SDM yang ada agar menjadi kinerja yang baik . Dengan Kinerja karyawan yang baik, maka kinerja pelayanan publik akan baik pula.

A.2. Struktur Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan.

a. Organisasi .

Dikemukakan pengertian organisasi oleh *Ahmad Tohari* (2002:29)

bahwa secara *etimologi* (bahasa), organisasi berasal dari kata Latin yaitu

Organon atau *Organum* yang berarti wadah , tempat, badan atau alat .

Sedangkan menurut *terminologi* (istilah) organisasi adalah kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama .

Hadari Namawi (2001:8-12) mendefinisikan organisasi dalam pengertian statis adalah wadah berhimpun sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama . Sedangkan arti secara dinamis adalah proses kerjasama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama .

Malayu S.P.Hasibuan (1999 : 88-89) mengemukakan tahapan

pengertian organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi sebagai “Regu/Rombongan “ atau The Herd Concept of Organization . Pada tahap ini organisasi dipandang sebagai kelompok orang yang bekerja sama , sedangkan kedudukan manajer hanya sebagai “pengasuh/pengembala” .
- b. Organisasi sebagai “Jaringan Tata Hubungan “ diantara orang-orang yang bekerja sama , atau The Person to Person Concept of Organization.

- c. Organisasi sebagai “Tim/Kelompok” orang yang harus bekerja sama secara “integral atau the group concept of organization.
- d. Organisasi sebagai”Struktur/Kerangka Formal” atau “The structure Concept of Organization”. Pada tahap ini pimpinan dipandang sebagai seorang “komunikator dan koordinator”, dan struktur organisasi dipandang sebagai penjeremahan tujuan, prosedur dan lain sebagainya.
- e. Organisasi sebagai suatu “Sistem” atau “The system concept of Organization “. Pada tahap ini kita akan melihat tiga macam sistem yang bekerja sama serta yang berhubungan satu sama lain, yaitu :
- Sistem kerjasama yang bersifat teknis, fungsi yang bekerja seperti suatu mekanisme dan yang terdiri dari suatu tata kaitan prosedur –prosedur kerja menjadi suatu sistem yang mekanis.
 - Sistem tata hubungan antar manusia yang masing-masing bekerja dan membentuk suatu sistem sosial , suatu sistem yang terdiri dari orang-orang yang bekerja sama sebagai makhluk social.
 - suatu sistem tukar-menukar informasi dan orang-orang Sistem komunikasi dalam sistem ini digerakkan secara integral dan sinkron, seolah-olah digerakkan oleh tata informasi itu. Inilah menimbulkan Operation Research dan Management Information System (MIS) diikuti dengan Komputersisasi.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah wadah berhimpun sejumlah manusia untuk saling melakukan kerjasama dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama .

b. Struktur Organisasi

Menurut *Barry Cushtway dan Derek Lodge* (2002 :65) mengemukakan bahwa “ struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana sumber-sumber daya dan alur-alur komunikasi serta pembuatan keputusan dialokasikan dan ditangani “ . Ini bisanya ditunjukkan dengan garis-garis pada bagan organisai , umumnya disebut “ pohon keluarga “ (*family tree*) atau sebuah “ organigram “ . Selanjutnya dikatakan bahwa garis-garis yang ditarik di atas selembur kertas dengan cara itu tidak selalu menunjukkan bagaimana organisasi itu sebenarnya disusun , tetapi cenderung merupakan gambaran resmi saluran-saluran komunikasi dan perintah .

Sedang menurut *Kenneth NW dan Gary AY* (1992) yang dikutip oleh *Ahmad Tohari* (2002:39) mendefinisikan bahwa “ struktur organisasi adalah rumusan peran dan hubungan peran , pengalokasian aktivitas guna menyahkan subunit-subunit, distribusi kekuasaan diantara jabatan-jabatan administratif serta jaringan kerja komunikasi formal guna mencapai pembagian tenaga yang efisien serta efektivitas koordinasi aktivitas-aktivitas anggotanya “

Menurut The Liang Gie yang dikutip oleh Malayu S.P.Hasibuan (1999:34) mendefinisikan bahwa struktur organisasi adalah kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja , maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebulatan kerjasama .

Dari pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah suatu gambar atau bagan yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan ; garis perintah dan tanggungjawab , rentang kendali dan sstem pimpinan organisasi .

c. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Struktur Organisasi mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam beberapa cara yang penting. Dalam hal ini struktur organisasi didefinisikan secara luas sebagai ciri-ciri organisasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan atau membedakan bagian-bagiannya. Jadi satu tujuan dari Struktur Organisasi adalah mengendalikan perilaku, menyalurkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai apa yang dianggap menjadi tujuan organisasi. Struktur suatu organisasi dapat diuraikan dengan sejumlah karakteristik. Karakteristik ini tidak hanya menguraikan organisasi, tetapi juga mempunyai implikasi terhadap perilaku orang dan kelompok maupun organisasi itu sendiri .

Berdasar pada beberapa teori tentang struktur organisasi, dalam penelitian ini indikator yang digunakan meliputi beberapa hal antara lain :

- 1) Ukuran organisasi, berkaitan dengan banyaknya karyawan dan unit kerja yang ada di dalamnya beserta tingkat efisiensi yang ada di dalamnya
- 2) Teknologi dalam organisasi, adalah teknik yang digunakan dalam penataan organisasi pada struktur organisasi beserta fungsi yang dimilikinya.
- 3) Lingkungan, dalam hal ini yang terkait adalah lingkungan social organisasi serta kesesuaian struktur organisasi dengan ruang lingkup kegiatan organisasi.
- 4) Pilihan strategis

A.3. Kemampuan Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja

a. Kemampuan karyawan

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungannya dengan tugas / pekerjaan berarti dapat (kata sifat / keadaan) melakukan tugas pekerjaan..sehingga menghasilkan produk berupa barang atau jasa sesuai yang diharapkan.

Heidjirachman dan Suad Husnan (1997;151) menyatakan bahwa Kemampuan merupakan factor – factor jabatan yang terdiri dari sub faktor jabatan yaitu pendidikan, inisiatif dan pengalaman. Untuk meningkatkan kerja karyawan, organisasi dapat menjalankan usaha – usaha pengembangan karyawannya.

Gibson (1995:127) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat hidup dan bias dipelajari, memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik, sedang ketrampilan adalah kompetensi dengan pekerjaan. Dengan demikian kemampuan pegawai adalah salah satu sifat yang dapat dipelajari oleh setiap orang dalam organisasi yang menyangkut kapasitas yang sifatnya individual. Stephen P Robbins (1998:45) menyatakan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat factor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, setiap pekerjaan menuntut kemampuan intelektual yang berbeda tergantung pada jenis pekerjaan tersebut. Stephen P Robbins (1998:46) mengatakan bahwa dimensi kemampuan intelektual antara lain adalah :

- a. Dimensi numeris yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat
- b. Dimensi Verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu sama lain.
- c. Dimensi kecepatan konseptual, kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.

d. Dimensi penalaran induktif, kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.

e. Dimensi kemampuan deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.

f. Dimensi ingatan, kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Adapun kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas – tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan. Kemampuan fisik diperlukan bagi pekerjaan – pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan.

Kemampuan karyawan menurut Gibson (1988) meliputi :

- a. Kemampuan teknis
- b. kemampuan konseptual
- c. kemampuan berhubungan antar manusia

Gibson (1990;21) mengatakan bahwa sumber – sumber kemampuan pegawai untuk mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif adalah :

- a. kemampuan interaksi
- b. kemampuan konseptual
- c. kemampuan administrasi

Katz Reesenzweig (dalam Gibson 1991;23) mengatakan bahwa kemampuan seorang pegawai pelaksana yang cocok dimiliki setiap organisasi modern (administrator) adalah ;

a. Keterampilan Teknis

b. Keterampilan kemanusiaan

c. Keterampilan konseptual

Pandangan tersebut dapat dikatakan bahwa seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya harus dibekali dengan kemampuan teknis, konseptual, berhubungan antar manusia (kemampuan interaksi) dan kemampuan administrasi.

Husnan (1992;51) mengatakan bahwa kemampuan juga disebut dengan keterampilan yang merupakan bagian dari kemampuan, keterampilan dipengaruhi oleh pendidikan, inisiatif dan pengalaman. Demikian pula dengan pendapat Dessler (1992;515) yang menyatakan bahwa pendidikan, inisiatif dan pengalaman kerja mencerminkan keterampilan kerja pegawai.

Pengertian – pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kondisi potensi yang dimiliki pegawai berupa kemampuan fisik maupun intelektualnya sehingga secara sungguh – sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan hasil yang maksimal.

Dari berbagai pendapat seperti tersebut di atas berkaitan dengan kemampuan kerja, dalam penelitian ini indikator yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian, meliputi :

- 1) Kemampuan teknis
 - kemampuan menggunakan metode kerja
 - kemampuan menggunakan peralatan kerja

- kemampuan memahami dokumen
- 2) tingkat pendidikan
 - 3) ketrampilan dalam pekerjaan
 - kemampuan merumuskan masalah dan memecahkannya
 - kemampuan mengambil keputusan
 - 4) kemampuan berhubungan dengan manusia
 - kemampuan bekerjasama dengan orang lain
 - kemampuan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman
 - kemampuan berkomunikasi dengan orang lain
 - 5) Pengalaman

b. Pengaruh Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam sebuah organisasi yang modern, maka dituntut tersedianya karyawan yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya, karena akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien, Kae Chung dan leon Meginson (1981:21) menyatakan bahwa kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana yang dihubungkan dengan pekerjaannya adalah “ suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh – sungguh bekerja,

berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan, sesuatu tujuan yang akan dicapai “

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya menentukan tujuan organisasi, dimensi yang berhubungan dengan kemampuan adalah kematangan seorang pegawai yang berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman dalam bekerja dan ketrampilan. Moenir (1987:186) menyatakan bahwa kemampuan adalah ketrampilan yang dimiliki seorang untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan anggota badan dengan peralatan kerja yang tersedia. Hal lain yang menjadi dasar kemampuan seorang pegawai adalah kematangan pegawai sebagaimana dikatakan oleh Miftah Thoha (1993:154) bahwa “kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan latihan dan pengetahuan”

Keberhasilan tujuan organisasi berhubungan dengan kemampuan seorang pegawai, Steers (1985:147) berpendapat bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran secara induktif maupun daya ingat). Dengan demikian kemampuan kerja adalah kesanggupan pegawai untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

A.4. Motivasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan

a. Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Wexley dan Yukl (As'ad, 1995,h.45) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai suatu proses yang mendorong individu untuk bertindak laku. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang mengarahkan individu untuk berperilaku dengan cara tertentu dan dalam waktu tertentu.

Mengenai motivasi kerja, Irwanto (1988,h. 139) menyebutnya sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan kata lain motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja. Sementara, Greenberg (1995,h.63) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku untuk mencapai tujuan tertentu

Lebih jauh As'ad (1995,h.47) menyebutkan bahwa manakala orang bekerja, maka melibatkan unsur : kegiatan , menghasilkan sesuatu (terpenuhi kebutuhan) dan pada akhirnya adalah kepuasan

b. Sumber-sumber motivasi

Teori mengenai motivasi sejauh ini dikenal cukup banyak. Dimulai dengan teori paling awal yang mendasarkan konsep motivasi yang bersumber pada aspek biologis, sehingga dikenal teori-teori "Drive" yang kemudian mengarah pada sejumlah teori motivasi yang berdasar "Kebutuhan" . Teori-teori awal tersebut seperti misalnya teori X-Y (Robbins,1996,h.172) yang mempercayai bahwa pada dasarnya manusia

terbagi dalam dua kelompok, yaitu yang suka bekerja (X) dan yang tidak suka bekerja (Y)

Teori lain yang monumental adalah Teori tingkat kebutuhan dari Abraham Maslow yang menunjukkan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang berjenjang dari tingkat faal, rasa aman, social, harga diri dan aktualisasi diri (Robbins,1996,h.170). Teori ini dikembangkan lagi oleh Alderfer dengan teorinya ERG yang menyebutkan bahwa motivasi didasari oleh tiga kebutuhan, yaitu E(*existence*) – R (*relation*)- G (*growth*) (Robbins,1996.h.175).

Teori yang kemudian diaplikasikan dalam pendekatan MBO (*management by objective*) dan kemudian berkembang dalam bentuk pelatihan-pelatihan pengembangan sumber daya manusia yaitu Teori Kebutuhan David McClelland. David McClelland mengemukakan teorinya yang menyebutkan ada tiga kebutuhan pokok pada individu, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) (Robbins,1996,h.).

Teori-teori yang selanjutnya berkembang mengarah kepada fungsi kognitif yang menggerakkan motivasi. Teori yang masuk dalam deretan faham ini antara lain adalah Teori Evaluasi Kognitif (Robbins,1996,h.178) yang memperkenalkan pengertian lebih jauh mengenai adanya motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsic semisal prestasi, tanggung jawab. dan kompetensi, tidak tergantung dari adanya motivator

ekstrinsik seperti upah yang tinggi, promosi, hubungan interpersonal atau kondisi kerja. Gajaran ekstrinsik tersebut digunakan oleh organisasi sebagai hadiah atas unjuk kerja yang ditampilkan individu. Locke (Robbins, 1996, h. 224) mengemukakan mengenai pentingnya “tujuan” dalam bekerja. Tujuan yang lebih sukar tetapi juga lebih spesifik, besar kemungkinannya berkaitan dengan unjuk kerja yang lebih baik.

Teori motivasi berdasarkan pada fungsi kognitif yang juga masih sangat dipercayai dan dipergunakan secara luas adalah teori yang diajukkan oleh Vroom (Robbins, 1996, h. 168). ia mengatakan bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Tiga variable yang ikut menentukan usaha kearah hasil tersebut adalah :

- a. Pengharapan (*expectancy*), dimana hal ini sangat dipengaruhi oleh persepsi seseorang mengenai keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya (kemampuan kerja) dan dukungan yang diberikan kondisi kerja.
- b. Instrumentalitas (*instrumentality*), yang terlihat dari hubungan antara prestasi dan imbalan atas pencapaian prestasi tersebut.
- c. Valensi (*valence*), berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang individu akan terdorong untuk bekerja karena adanya penghargaan terhadap hasil usahanya. Hasil usaha tersebut diharapkan mempunyai nilai positif

mengarah pada pemenuhan kebutuhan. Apabila terjadi kesesuaian antara harapan individu dengan hasil yang didapat, maka individu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Secara eksplisit pengaruh motivasi karyawan pada kinerja, dapat dikatakan hal tersebut berkaitan dengan pengertian motivasi itu sendiri. Pengertian motivasi seperti yang dikatakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Dikaitkan dengan kinerja pada sebuah kegiatan organisasi, maka motivasi mempunyai peran penting dalam memberikan kontribusi pada organisasi. Keinginan karyawan yang mendorong untuk melakukan sesuatu diharapkan mampu diarahkan guna membangun suatu hasil kinerja yang optimal.

Motivasi pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang di dasarkan dari beberapa teori ,meliputi :

- 1) aktualisasi
- 2) penghargaan
- 3) prestasi
- 4) kenaikan pangkat
- 5) imajinasi dan kreativitas
- 6) pengarahan

7) harapan

8) rangsangan

A.5. Pengaruh Struktur Organisasi , Kemampuan Karyawan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

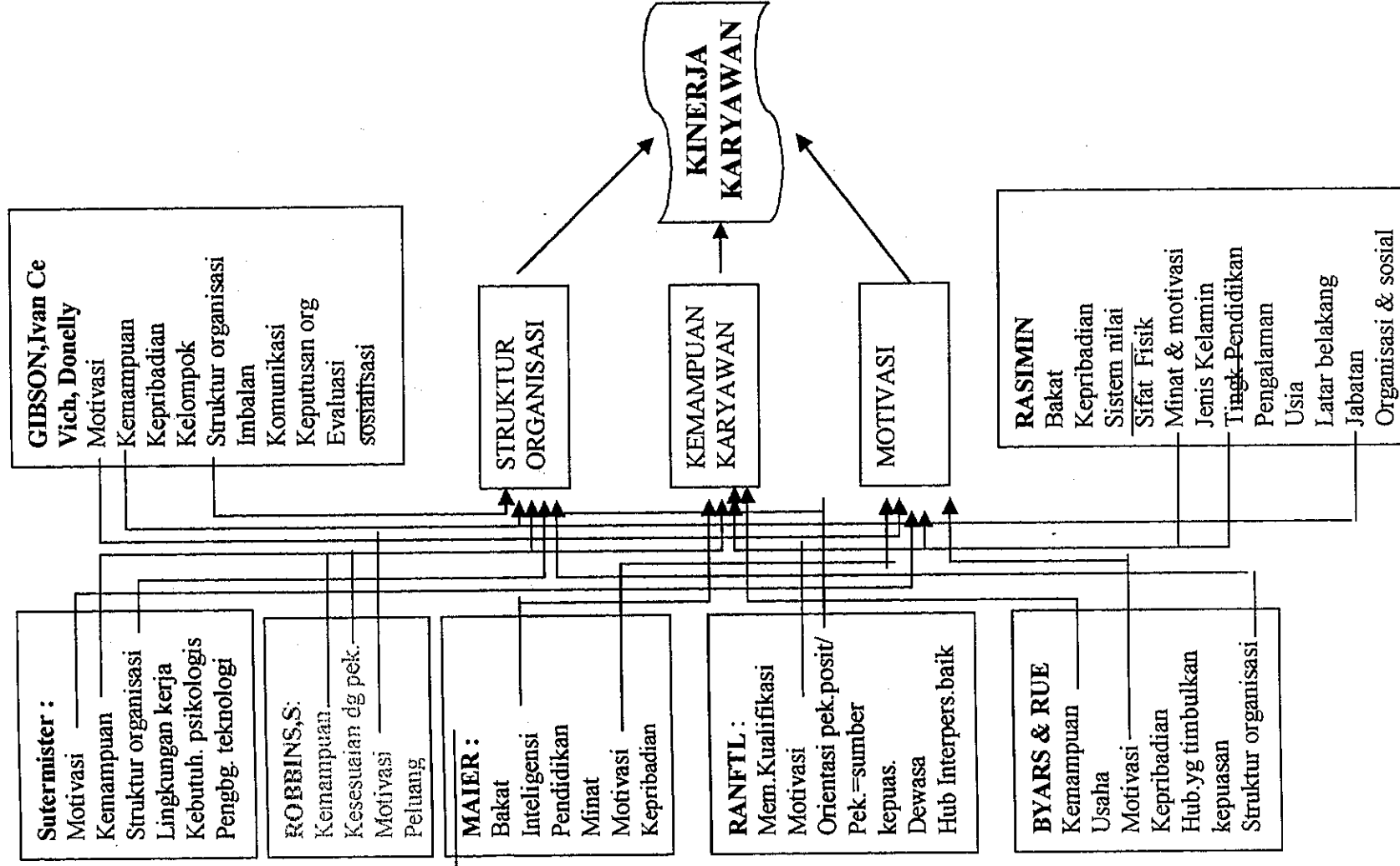
Pembahasan tentang kinerja karyawan mencakup banyak factor yang mempengaruhi. Seperti yang dikatakan oleh Gibson (1985,h.60), karyawan yang memiliki penilaian positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya memandang bahwa lingkungan tersebut akan memberinya kemungkinan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Karyawan yang menilai positif pekerjaannya, juga akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja mencapai tingkat produktifitas yang tinggi atau kinerja yang optimal. Kinerja yang dilakukan karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dalam mempersepsikan pekerjaannya dan adanya kepuasan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Kemampuan tersebut diperkuat oleh peranan pendidikan dan pengalaman yang diperoleh sepanjang masa kerjanya.

Struktur organisasi yang ada dalam organisasi akan membawa dampak pada tuntutan pada karyawan untuk memiliki kemampuan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang harus diemban karyawan. Menurut Robbins (1996,h.88) penyesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan pada tiap individu adalah hal penting karena setiap pekerjaan mengajukan

turunan yang berbeda terhadap tiap orang dan bahwa orang yang berbeda mempunyai kemampuan yang berbeda pula. (Robbins, 1996, h. 88) ~~sehingga~~ juga mengemukakan bahwa kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan akan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja karyawan sangat penting artinya bagi perusahaan karena akan meningkatkan produktifitas perusahaan atau dengan kata lain menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

B. Kerangka Pikir

Dengan mendasarkan diri pada uraian secara teoritis tersebut, maka sebagai dasar penyusunan hipotesis dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut pada Gambar . sebagai berikut :



C. Hipotesis.

F. N. Kerlinger menafsirkan sebagai kesimpulan atau jawaban sementara atau proposisi tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih yang akan diteliti. Berdasarkan pendapat diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini meliputi : hipotesis minor dan hipotesis mayor.

1. Hipotesis Minor adalah :

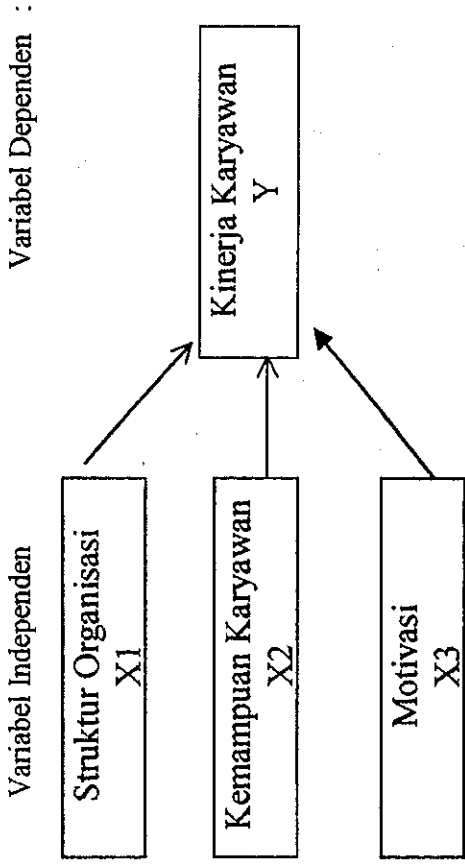
- a. Terdapat pengaruh yang signifikan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan
- c. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Mayor adalah :

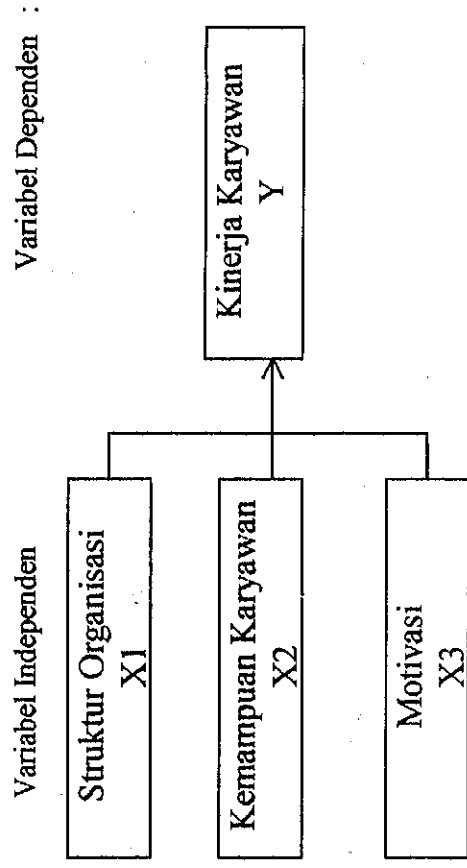
Berdasarkan hipotesis minor di atas, maka dapat ditarik hipotesis mayor sebagai berikut : Terdapat pengaruh yang signifikan struktur organisasi kemampuan karyawan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah.

3. Model Geometris :

3.1. Hipotesis Minor



3.2. Hipotesis Mayor



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Desain riset adalah penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Sehingga dengan melihat desain riset dapat diketahui arah dan tujuan dari penelitian.

Menurut Sogiyono (1998:197) bahwa penelitian itu berangkat dari adanya permasalahan yaitu merupakan penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar atau masalah adalah kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan.

Tujuan dari penelitian sosial adalah menerangkan suatu fenomena sosial atau suatu peristiwa (*event*) sosial (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:16).

Penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan faktual dari populasi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi 1991:44).

Dalam kegiatan penelitian ini, maka digunakan penelitian yang sifatnya non eksperimental. Menurut Brotowidjoyo (1991:11), penelitian non eksperimental adalah penelitian yang observasinya dilakukan terhadap sejumlah ciri (variabel) subjek penelitian menurut keadaan apa adanya (*in nature*), tanpa ada manipulasi (*intervensi*) peneliti. Selanjutnya dikatakan pula bahwa sebuah survai itu identik dengan penelitian non eksperimental. Dalam survai yang diobservasi beberapa ciri (variabel) menurut apa adanya, dan biasanya hanya menunjukkan suatu kegiatan observasi atau pengukuran tertentu.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan rancangan tipe penelitian statistik kuantitatif, sebab penulis membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada dan mendeskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki dengan tidak mengesampingkan bahwa peneliti akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Rendahnya tingkat kinerja karyawan sebenarnya disebabkan oleh banyak faktor yang berhubungan. Oleh karena, luasnya faktor-faktor tersebut dan agar dalam penelitian ini dapat lebih terfokus pada pokok permasalahan, maka dalam penelitian dibatasi pada variabel-variabel yang menurut asumsi penulis

mempunyai pengaruh yang sangat kuat atau dominan terhadap efektivitas kerja pegawai. Efektivitas kerja sangat ditentukan oleh berbagai variabel yaitu struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi. serta variabel-variabel konstan lainnya yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Melandasi hasil pemikiran yang diuraikan di atas, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada variabel :

1. Kinerja Karyawan
2. Struktur Organisasi
3. Kemampuan karyawan
4. Motivasi

C. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji, yaitu rendahnya efektivitas kerja karyawan. Di samping itu, lokasi penelitian memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Penelitian terhadap Kinerja karyawan, Struktur Organisasi, Kemampuan karyawan dan motivasi dilakukan pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah.

D. Variabel Penelitian.

1. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini ada 3 variabel prediktor (variabel bebas), yaitu :

- 1) Struktur organisasi
- 2) Kemampuan karyawan
- 3) Motivasi karyawan

Dan 1 variabel kriteria (variabel tergantung) yaitu kinerja karyawan.

2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual pada variabel penelitian ini adalah :

- (a) Kinerja adalah bagaimana seorang karyawan memenuhi syarat – syarat yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, atau sejauh mana seorang karyawan telah mampu memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, Persyaratan – persyaratan kerja tersebut menurut Gibson (1989, h. 48) antara lain adalah kualitas dan kuantitas keluaran yang tinggi, dapat bekerja

- dengan rekan kerja dan atasan atau bawahan, bekerja tepat waktu, disiplin dalam pekerjaan, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan.
- (b) Struktur organisasi adalah yaitu suatu ciri-ciri organisasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan atau membedakan bagian-bagiannya
 - (c) Kemampuan karyawan adalah potensi yang dimiliki seorang karyawan sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya, meliputi kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan design, kemampuan berhubungan antar manusia.
 - (d) Motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

3. Definisi Operasional.

Dalam penelitian ini, maka masing-masing variabel menggunakan indikator sebagai berikut :

a. Kinerja karyawan Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah .

Kinerja merupakan suatu hasil kerja atau ukuran sukses bagi karyawan Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah di bidang tugasnya dengan menggunakan ukuran tertentu dan dievaluasi oleh orang tertentu pula.

Dalam mengukur Kinerja digunakan beberapa parameter :

- 1) Kualitas, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan pimpinan.
 - 2) Kuantitas pegawai adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan / target dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.
 - 3) Sikap pegawai terhadap rekan kerja maupun terhadap pimpinan untuk bersedia menerima segala perubahan dalam pekerjaan.
 - 4) Tingkat hubungan kerja antar pegawai
 - 5) Tingkat kepuasan pegawai.
 - 6) Tingkat kesenangan untuk melaksanakan tugas.
 - 7) Tingkat penerimaan pegawai terhadap tugas pekerjaan.
 - 8) Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian tugas dan beban yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Struktur Organisasi , yaitu suatu ciri-ciri organisasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan atau membedakan bagian-bagiannya.
- Dalam mengukur struktur organisasi digunakan beberapa parameter, antara lain ;
- 1) Ukuran organisasi, berkaitan dengan banyaknya karyawan dan unit kerja yang ada di dalamnya beserta tingkat efisiensi yang ada di dalamnya

- 2) Teknologi dalam organisasi, adalah teknik yang digunakan dalam penataan organisasi pada struktur organisasi beserta fungsi yang dimilikinya.
- 3) Lingkungan, dalam hal ini yang terkait adalah lingkungan social organisasi serta kesesuaian struktur organisasi dengan ruang lingkup kegiatan organisasi.
- 4) Pilihan strategis
Berkaitan dengan strategi yang digunakan oleh organisasi dalam rangka mensikapi konsisi tanggung jawab kerja serta lingkungan eksternal dengan memberdayakan kondisi internal organisasi.

c. kemampuan karyawan

indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah

- 1) kemampuan teknis
 - kemampuan menggunakan metode kerja
 - kemampuan menggunakan peralatan kerja
 - kemampuan memahami dokumen
- 2) tingkat pendidikan
- 3) ketrampilan dalam pekerjaan
 - kemampuan merumuskan masalah dan memecahkannya
 - kemampuan mengambil keputusan

- 4) kemampuan berhubungan dengan manusia
 - kemampuan bekerjasama dengan orang lain
 - kemampuan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman
 - kemampuan berkomunikasi dengan orang lain
- 5) Pengalaman

d. motivasi

indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) aktualisasi
- 2) penghargaan
- 3) prestasi
- 4) kenaikan pangkat
- 5) imajinasi dan kreativitas
- 6) pengarahan
- 7) harapan
- 8) rangsangan

E. Jenis Dan Sumber Data

Data penelitian adalah berupa *data primer* dan *data sekunder*. Data sekunder diperoleh melalui observasi di lokasi penelitian serta data yang diperoleh dari catatan – catatan, buku – buku, makalah, laporan, arsip, monografi dan lain – lain pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan data primer diperoleh melalui penyebaran kusioner terhadap responden terpilih dari populasi berupa keseluruhan karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah. Dalam pengumpulan data ini peneliti menggunakan angket yang berisi pertanyaan kepada responden yang harus dijawab secara tertulis pula oleh responden. Angket dengan sejumlah pertanyaan yang diiringi dengan sejumlah jawaban sebagai alternatif untuk dipilih yang paling tepat.

F. Instrumen Penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena sosial tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini untuk mengukur besarnya pengaruh Faktor-faktor struktur organisasi, kemampuan dan motivasi karyawan terhadap Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan metode *Likert 5* dengan skala interval (*Singarimbun*, 1995 : 24).

Pemberian skor adalah sebagai berikut :

- a. Apabila jawaban Sangat Setuju / Sangat Baik / Sangat Memuaskan dengan inisial diberi nilai 4
- b. Apabila jawaban Setuju / Baik / Memuaskan dengan inisial diberi nilai 3
- c. Apabila jawaban Tidak Setuju / Tidak Baik / Tidak Memuaskan dengan inisial diberi nilai 2.
- d. Apabila jawaban Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Baik/ Sangat Tidak Memuaskan dengan inisial diberi nilai 1.

G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel.

1. Populasi

Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah sejumlah 76 (tujuh puluh enam) karyawan sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1.
Jumlah Populasi karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

| NO. | Bagian | Jumlah |
|---------------|--|---------------|
| 1. | Seksi Perencanaan & Perubahan Status Hukum (PPSH) | 11 |
| 2. | Seksi Pengadaan dan Inventarisasi (P1) | 15 |
| 3. | Seksi Pemeliharaan dan Pengamanan Barang Daerah (PPBD) | 12 |
| 4. | Seksi Pemberdayaan Barang Daerah (PBD) | 17 |
| 5. | Sub Bagian Tata Usaha (Subag TU) | 21 |
| Jumlah | | 76 |

Sumber : Humas KPBD Propinsi Jawa Tengah

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Dayan, 1996:65). Suryabrata (1998:81) menyatakan bahwa penelitian ilmiah boleh dikatakan hampir selalu hanya dilakukan terhadap sebagian saja dari hal-hal sebenarnya yang mau diteliti. Jadi penelitian hanya

dilakukan terhadap sampel, tidak terhadap populasi. Ida Bagoes Mantra dan Kasto dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1997-155) menegaskan bahwa dalam suatu penelitian yang menggunakan survai tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena di samping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan penelitian sebagian dari populasi, kita mengharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa ada dua macam metode pengambilan sampel yaitu pengambilan sampel secara acak (*random sampling*) dan pengambilan sampel bersifat tidak acak (*non-random sampling*).

Dalam penentuan sampel, menurut Suryabrata (1998:93), tujuan pertimbangannya adalah agar dapat diperoleh sampel yang representatif bagi populasinya.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *Proporsional Random Sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan secara proporsional. Besarnya sample ditentukan dengan teknik *proportional sampling*, yaitu jumlah subjek yang akan diteliti ditetapkan terlebih dahulu, sesuai dengan proporsinya masing – masing (Marzuki, 1992, h.26). Menurut Hadi (1987, h.62) *proportional random sampling* merupakan cara pengambilan sample dengan memilih secara random setiap anggota populasi untuk dijadikan sample, dan kemudian jumlah sample yang diambil ditentukan dengan mengikuti perbandingan tertentu pada tiap – tiap sub populasi.

Penulis menggunakan teknik tersebut karena populasi penelitian terbagi menjadi beberapa jenis, agar semua terwakili dengan proporsi yang sama.

Pentuan jumlah sample menggunakan rumus (Hadi,1997, h.220)

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan :

n : Jumlah sample

N : Jumlah populasi

ND² : Toleransi nilai presisi dari rata – rata yang diharapkan tidak menyimpang, Yaitu 10%

Nilai 10 % ini menurut Hadi (1997 ,h 221) di dasarkan pada perhitungan proporsi pada bagian yang diambil data dengan karakter yang sama dan menghindari overestimasi dalam pengambilan dalam penentuan sampe

Pada populasi KPBD Propinsi Jawa Tengah terdapat 76 karyawan maka sample yang dibutuhkan sesuai dengan rumus diatas di dapat sample sebanyak 44 orang / karyawan dengan perhitungan

$$n = \frac{76}{76 \times (10\%)^2 + 1} = 43,18 = 44$$

Sampel proporsional :

$$Sp_i = \frac{n}{N} \times x_i$$

Keterangan :

- Spl : Jumlah sample pada tiap – tiap sub populasi
N : Jumlah responden dalam populasi
n : Jumlah responden dalam sub populasi
js : jumlah sample yang dibutuhkan (Cooper & Emory, 1997, h.90)

Tabel 3.2

Sampel Penelitian karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

| NO. | Bagian | Populasi | Jumlah Sampel |
|-----|------------------|-------------------------------|---------------|
| 1. | Seksi PPSH | $(11 : 76) \times 44 = 6,37$ | 7 |
| 2. | Seksi PI | $(11 : 76) \times 44 = 6,37$ | 7 |
| 3. | Seksi PPBD | $(12 : 76) \times 44 = 6,94$ | 7 |
| 4. | Seksi PBD | $(17 : 76) \times 44 = 9,84$ | 10 |
| 5. | Subag Tata Usaha | $(21 : 76) \times 44 = 12,16$ | 13 |
| | Jumlah | 76 | 44 |

H. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam penelitian ini, maka teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

1. Penyebaran Instrumen Penelitian/Questioner.

yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket.

2. Wawancara

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

3. Observasi

yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah.

4. Dokumentasi

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

I. Teknik Analisis Data.

1. Analisis validitas dan reliabilitas kuesioner

Validitas ialah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang perlu diukur. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian adalah kuesioner, dan validitas yang digunakan adalah *validitas konstruk* (Nazir, 1983). Nilai ini di peroleh dengan cara mengkorelasikan nilai/skor yang diperoleh dari masing-masing item pertanyaan, dengan nilai/skor totalnya. Nilai/skor total adalah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor dari semua item pertanyaan. Analisa statistik yang dipakai adalah *analisa korelasi momen produk* dari *Pearson*, sehingga diperoleh *nilai koefisien korelasi (r)* dengan skala yang digunakan pada kuesioner adalah skala pengukuran interval

Rumus *momen produk Pearson* (Azwar, 1986) :

$$r_{xt} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

keterangan :

r_{xt} : korelasi product moment

$\sum x$: jumlah x (skor tiap item)

$\sum y$: jumlah y (skor total)

$\sum xy$: jumlah hasil perkiraan skor x dan y

N : jumlah responden

Setelah memperoleh koefisien validitas item dengan korelasi product moment, maka langkah selanjutnya adalah melakukan koreksi terhadap angka korelasi product moment dengan menggunakan korelasi Part Whole (koreksi bagian total). Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menghindari Spurious Overlap

Spurious Overlap merupakan suatu Overlap antara skor item dengan skor skala, yang hal tersebut dapat berakibat pada terjadinya overestimasi (lebih tinggi dari pada yang sebenarnya) terhadap koefisien korelasi item total. Over estimasi ini dapat terjadi karena pengaruh kontribusi skor masing – masing item dalam menentukan besarnya skor skala (azwar, 1999)

Overestimasi ini terjadi karena dengan menghitung koefisien korelasi suatu item dengan skor skala, berarti samadengan menghitung korelasi antara skor item tersebut dengan skor skala yang mengandung skor item yang bersangkutan. Dengan cara tersebut berarti telah terjadi perhitungan korelasi skor dengan dirinya sendiri. Hal tersebut menyebabkan koefisien korelasinya cenderung menjadi lebih tinggi daripsada kalau korelasi itu dihitung antara skor item dengan skor skala yang tidak mengandung item yang bersangkutan (azwar,1999). Semakin sedikit item yang ada dalam skala akan semakin besar overlap yang terjadi, semakin banyak jumlah item dalam skala maka akibat yang ditimbulkan oleh spurious Overlap semakin kecil dan tidak signifikan (azwar,1999) untuk memperoleh informasi yang

lebih akurat mengenai korelasi antara item dengan skala, diperlukan suatu rumusan korelasi terhadap efek spurious overlap:

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{\{(SD_x^2) + (SD_y^2) - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)\}}}$$

Keterangan :

- R_{pq} : koefisien korelasi part – whole (angka korelasi setelah dikoreksi)
- R_{xy} : koefisien korelasi product moment (angka korelasi sebelum dikoreksi)
- SD_x : standar deviasi skor item
- SD_y : standar deviasi skor total

Uji Reliabilitas

uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan konsistensi semua alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama (Ancok, 1989), untuk uji reliabilitas perlu diperhitungkan unsure

kesalahan pengukuran. Untuk menguji reliabilitas alat ukur tersebut, maka digunakan uji reliabilitas Formula alpha

Rumus pengujian tersebut adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{K}{\sum S^2 j} \\ k - 1 \quad S^2 x$$

keterangan :

α : koefisien reliabilitas alpha

k : banyaknya belahan

$s^2 j$: varians skor belahan

$s^2 x$: varians skor total

2. Analisis Kualitatif / Deskriptif

Dalam analisis ini akan dijelaskan mengenai tanggapan responden atas variabel struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi terhadap Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah yang didasarkan atas jawaban responden yang tertuang dalam pengisian angket. Dari hasil analisis ini akan

dapat diketahui persepsi para karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah terhadap instrumen-instrumen dalam masing-masing variabel.

3. Analisis Kuantitatif

Analisa inferensial adalah analisis data yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif kemudian dianalisa dengan alat-alat analisa secara statistik. Untuk menentukan dan mengukur pengaruh antara Faktor-faktor struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi dengan Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah dilakukan analisis inferensial / Kuantitati dengan pendekatan analisis statistik yang meliputi analisis regresi dan korelasi.

a. Analisis regresi linier berganda (*Multiple linier regression*)

Model regresi yang digunakan adalah :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

X1 = Faktor struktur organisasi

X2 = Faktor kemampuan karyawan

X3 = Faktor motivasi

a₁ = Koefisien variabel independen X1

a₂ = Koefisien variabel independen X2

a₃ = Koefisien variabel independen X3

a_0 = Konstanta

Regresi linear ini merupakan alat pengukuran untuk melihat sejauh mana variabel struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi karyawan sebagai variabel bebas yang memberi pengaruh pada kinerja sebagai variabel terikat.

Menguji besar korelasi regresi secara bertahap sebagai berikut :

1) Membuat formulasi hipotesis

$H_0 : a_1 = a_2 = a_3 = 0$ (hipotesis nihil)

Berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen (Xi) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

$H_a : a_1 \neq a_2 \neq a_3 \neq 0$ (minimal terdapat satu koefisien regresi yang berbeda). Berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen (Xi) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

2) Mencari F-hitung dengan rumus :

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Dimana :

R^2 = Mean squares due to regression (sum of squares due to regression

)
 $1-R^2$ = Mean of squares due to error (sum of squares error)

k = jumlah parameter (termasuk intercept) dalam model

n = jumlah observasi

4) Keputusan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

A.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Sebelum dilakukan penelitian, terlebih dahulu dilakukan orientasi kaneah penelitian mengenai kondisi Kantor Pengelolaan barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah . langkah ini dimaksudkan guna mencari informasi secara lengkap tentang kondisi organisasi sehingga dapat ditentukan apakah penelitian ini dapat dilakukan pada KPBD Propinsi Jawa Tengah yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di Jajaran Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah yang terletak di Jl. Madukoro Blok AA-BB Semarang . Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001. Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah di bidang Pengelolaan Barang Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala , yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

A.2. Struktur Organisasi

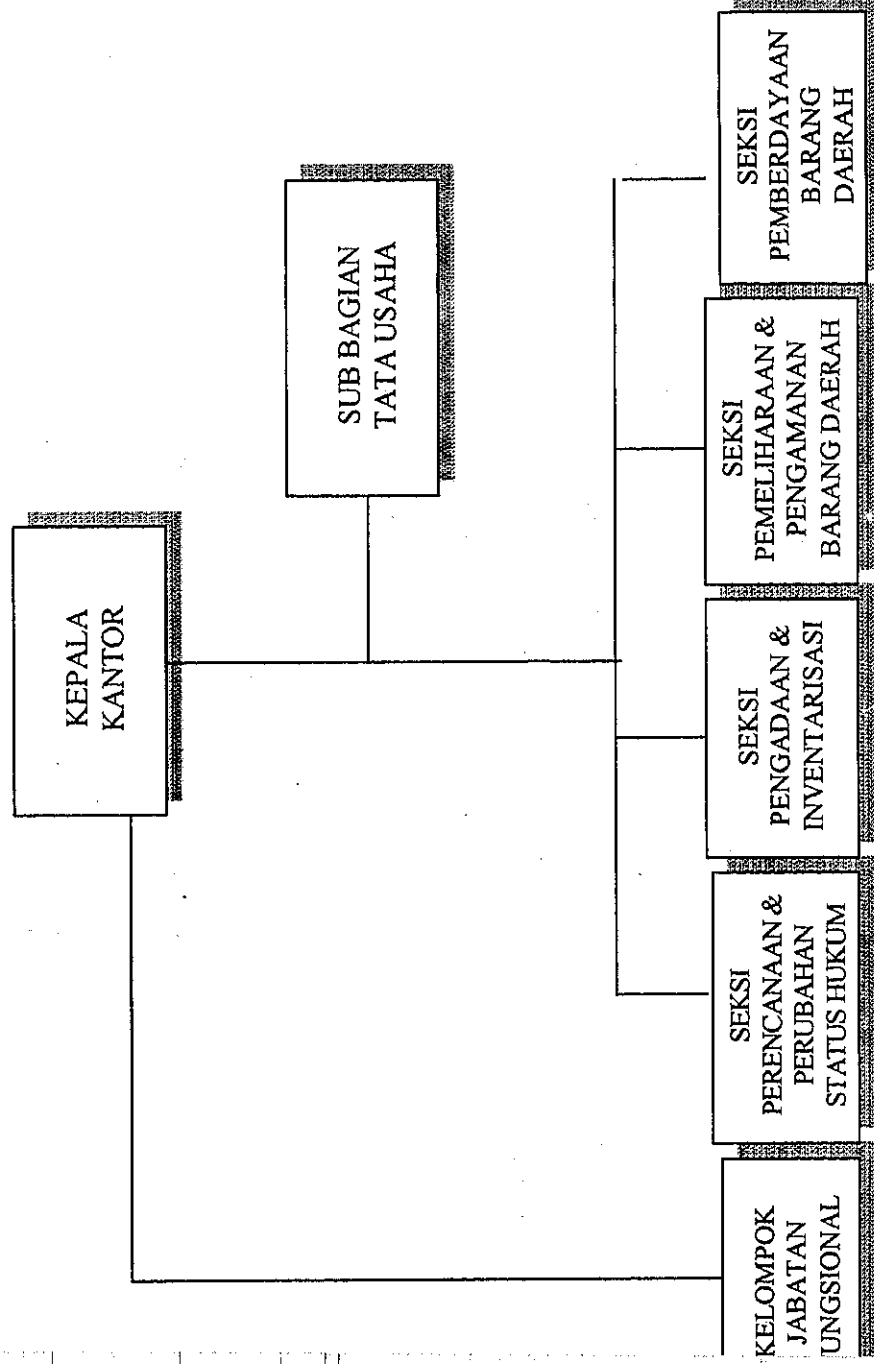
- a. Susunan organisasi Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah terdiri dari :
 - 1) Kepala Kantor;
 - 2) Sub Bagian Tata Usaha;
 - 3) Seksi Perencanaan Dan Perubahan Status Hukum;
 - 4) Seksi Pengadaan Dan Inventarisasi;
 - 5) Seksi Pemeliharaan Dan Pengamanan Barang Daerah;
 - 6) Seksi pemberdayaan Barang Daerah;
 - 7) Kelompok Jabatan Fungsional, terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai bidang keahlian dan ketrampilannya.
- b. Sub Bagian Tata Usaha sebagaimana dimaksud pada ayat a, dipimpin oleh seorang kepala Sub Bagian, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor.
- c. Seksi-seksi sebagaimana dimaksud pada ayat a, masing-masing dipimpin oleh seorang kepala Seksi, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Kantor.
- d. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang pejabat fungsional senior sebagai ketua Kelompok dan bertanggungjawab kepada Kepala Kantor.

Adapun Struktur Organisasi Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah dalam rangka mengoptimalkan

pelaksanaan tugas sesuai dengan masing-masing fungsinya, mempunyai Struktur Organisasi yang tersusun sebagaimana pada Gambar 4.1 dibawah

Gambar 4.1

Struktur Organisasi
KPBD Propinsi Jawa Tengah



Sumber : KPBD Propinsi Jawa Tengah

A.3. Deskripsi Tugas dan Bidang Kerja

Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPPBD) Propinsi Jawa Tengah adalah merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur dan dipimpin oleh seorang Kepala Kantor.

Sedangkan kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPPBD) mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Pengelolaan Barang Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud di atas, Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPPBD) Propinsi Jawa Tengah mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang Pengelolaan dan Pemberdayaan Barang Daerah,
2. Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Pengelolaan dan Pemberdayaan Barang Daerah;
3. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang Pengelolaan dan Pemberdayaan Barang Daerah;
4. Pelaksanaan pengadaan, penyimpanan dan penyaluran Barang Daerah;
5. Pelaksanaan inventarisasi, pengkajian dan pemanfaatan Barang Daerah;

6. Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan Barang Daerah;
7. Pelaksanaan penyewaan, pengunausahaan, pinjam pakai dan swadana Barang Daerah;
8. Pelaksanaan perubahan status hukum atas Barang Daerah;
9. Pelaksanaan pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, hukum, hubungan masyarakat, organisasi dan tata laksana serta umum dan perlengkapan.

Adapun Uraian dan Penjabaran Tugas Sub Bagian dan Seksi-seksi Pada

Kantor Pengelolaan Barang Daerah sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1. sebagai berikut :

**Tabel 4.1.
Uraian dan Penjabaran Tugas**

| No. | Bagian/
Seksi | Tugas Pokok | Fungsi |
|-----|--------------------------|---|---|
| 1. | Sub Bagian
Tata Usaha | Menyediakan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, pelaksanaan dan pelayanan kehumasan dan perustakaan, hukum dan organisasi dan tata laksana, rumah tangga dan perlengkapan, serta penyusunan bahan | <ol style="list-style-type: none"> a. Pelaksanaan pengelolaan urusan kepegawaian, keuangan, hukum, humas, organisasi dan tata laksana serta umum dan perlengkapan. b. Menghimpun perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pengelolaan dan pemberdayaan Barang Daerah. c. Pelaksanaan pelayanan |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | pelaporan tata usaha. | penunjang dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang Pengelolaan Barang Daerah |
| 2. | Seksi Perencanaan dan Perubahan Status Hukum | Menyediakan bahan rencana dan program kerja, pemantauan dan evaluasi, sistem informasi dan Pengelolaan Barang Daerah, pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis perubahan status hukum atas Barang Daerah. | <p>a. Pelaksanaan perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pengelolaan dan pemberdayaan Barang Daerah.</p> <p>b. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring evaluasi dan pelaporan di bidang PBD.</p> <p>c. Pelaksanaan perubahan status hukum atas Barang Daerah.</p> |
| 3. | Seksi Pengadaan dan Inventarisasi | Menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaksanaan pelayanan administrasi, pemantauan dan evaluasi bidang pengadaan dan inventarisasi, pelaksanaan dan pelayanan teknis pengadaan penyimpanan dan penyaluran. | <p>a. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang pengadaan Barang Daerah.</p> <p>b. Pelayanan dan pelaksanaan pengadaan Barang Daerah.</p> <p>c. Pelaksanaan Inventarisasi Barang Daerah.</p> <p>d. Pelaksanaan Penyaluran Barang Daerah.</p> <p>e. Pemantauan dan Evaluasi bidang pengadaan dan inventarisasi Barang Daerah.</p> |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 4. | Seksi Pemeliharaan dan Pengamanan Barang Daerah | Menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan bidang pemeliharaan dan pengamanan Barang Daerah. | <p>a. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang pemeliharaan dan pengamanan Barang Daerah.</p> <p>b. Pelaksanaan penyusunan rencana dengan program monitoring, evaluasi dan pelaporan pemeliharaan dan pengamanan Barang Daerah.</p> <p>c. Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan Barang Daerah.</p> |
| 5. | Seksi pemberdayaan Barang Daerah | Menyediakan bahan rencana dan program kerja, pelaksanaan dan pelayanan administrasi, pemanfaatan dan evakuasi, pelaporan di bidang pemberdayaan Barang Daerah, serta pelaksanaan dan pelayanan teknis penyewaan, pengunausahaan, pinjam pakai dan Swadana Barang Daerah. | <p>a. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan Pemberdayaan Barang Daerah.</p> <p>b. Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang pengelolaan dan pemberdayaan Barang Daerah.</p> <p>c. Penyusunan rencana dan program monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pengelolaan dan</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>pemberdayaan Barang Daerah.</p> <p>d. Pelaksanaan pengkajian dan pemanfaatan Barang Daerah.</p> |
|--|--|--|--|

Pada saat penelitian dilakukan, jumlah karyawan Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPPBD) Propinsi Jawa Tengah tercatat sebanyak 76 karyawan yang tersebar pada beberapa bagian secara struktural. Kepala Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPPBD) Propinsi Jawa Tengah membawahi 1 (satu) Sub Bagian dan 4 (empat) Seksi dan dikepalai seorang Kepala Sub Bagian / Seksi, yaitu : (1). Sub Bagian Tata Usaha : (2). Seksi Perencanaan Dan Perubahan Status Hukum: (3). Seksi Pengadaan Dan Inventarisasi: (4). Seksi Pemeliharaan Dan Pengamanan Barang Daerah dan (5). Seksi Pemberdayaan Barang Daerah. Distribusi banyaknya karyawan secara keseluruhan yang terbagi pada tiap bagian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2.
Jumlah Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

| NO. | Bagian | Jumlah |
|---------------|---|---------------|
| 1. | a. Seksi Perencanaan & Perubahan Status Hukum (PPSH) | 11 |
| 2. | b. Seksi Pengadaan dan Inventarisasi (PI) | 15 |
| 3. | c. Seksi Pemeliharaan dan Pengamanan Barang Daerah (PPBD) | 12 |
| 4. | d. Seksi Pemberdayaan Barang Daerah (PBD) | 17 |
| 5. | e. Sub Bagian Tata Usaha (Subag TU) | 21 |
| Jumlah | | 76 |

Sumber : Humas KPBD Propinsi Jawa Tengah

B. Hasil Penelitian

B.1. Persiapan Penelitian

Sebelum dilakukan penelitian khususnya pengambilan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan, peneliti melakukan hal – hal penting antara lain :

a. Ijin penelitian :

Tanggal 25 Mei 2004 mengajukan ijin penelitian dan ijin pencarian data di Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah. Setelah perijinan selesai , dilanjutkan dengan pelaksanaan penelitian.

b. Penyusunan Skala

Data digali dengan menggunakan skala. Untuk penelitian ini digunakan empat skala yaitu Skala Kinerja, Skala Struktur Organisasi, Skala Kemampuan dan Skala Motivasi. Ketiga skala disajikan tidak terpisah menjadi satu bagian yang keseluruhannya berjumlah 45 item. Rincian dari skala tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Item nomor 1 s/d 10 merupakan item yang mengukur Kinerja
- b. Item nomor 11 s/d 20 merupakan item yang mengukur Struktur Organisasi.
- c. Item nomor 21 s/d 32 merupakan item yang mengukur Kemampuan karyawan.
- d. Item nomor 33 s/d 45 merupakan item yang mengukur Motivasi karyawan.

Skala yang sudah disusun, sejak awal penyusunannya telah dilakukan uji validitasnya secara sederhana dengan cara selalu memeriksa ketepatannya, baik melalui konsultasi dengan pembimbing,

orang-orang yang mempunyai keahlian dibidang sumber daya manusia maupun sesama peneliti.

B. 2. Pelaksanaan Penelitian

Setelah dilakukan persiapan selengkap mungkin, peneliti selanjutnya melakukan kegiatan penelitian pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah. Pelaksanaan penelitian ini meliputi kegiatan antara lain :

a. Penarikan sample

Sesuai dengan perhitungan rumus penarikan sample secara purposive sebagaimana ditetapkan dalam rancangan penelitian, maka dari seluruh karyawan Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah, diambil 45 orang sebagai responden penelitian. Kepada ke 45 orang tersebut, disajikan skala yang telah disusun.

b. Uji validitas dan reliabilitas skala

Setelah data terkumpul, sekali lagi dilakukan uji validitas/reliabilitas skala. Uji tersebut dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) for *Windows Release 11.5* . Pengujian skala yang dilakukan bersamaan dengan pengambilan data sebagaimana penulis lakukan tersebut, sering disebut dengan uji-coba (*try-out*) terpakai.

Berikut ringkasan hasil uji daya beda dan reliabilitas skala. Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan meliputi uji pada variabel

dependen (Y) dalam hal ini kinerja , dan variabel independen (X) dalam hal ini variabel struktur organisasi, kemampuan karyawan, serta motivasi karyawan. Masing – masing variabel ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya, Secara lengkap hasil uji validitas dan reliabilitas ini dapat disajikan pada lampiran D, dengan penjelasan sebagai berikut :

a) Secara keseluruhan, skala yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan keterandalan (reliabilitas) yang baik ($\alpha = 0,8214$) Dengan menggunakan tabel t , untuk $df=45-2=43$ dan tingkat signifikansi 5%, maka item yang dinyatakan valid adalah yang menunjukkan $r > 0.20$. Dari uji daya beda item (validitas) dan reliabilitas skala tersebut, ditemukan adanya satu butir item dari Skala Kinerja yang tidak valid, yaitu butir nomor 6. Karena item nomor 6 tersebut terbukti kurang menunjukkan daya beda yang baik, karena itu di dalam pengolahan data selanjutnya, skor untuk item 6 tidak diikuti sertakan dalam perhitungan . Pada soal no. 6 ini berkaitan bagaimana seorang dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap karyawan tidak terlepas dari pekerjaan lainnya. Pernyataan ini merupakan pernyataan yang dapat dikatakan sudah dapat dilihat apa yang menjadi jawaban dari responden . 100 % responden menjawab yang sama yaitu jawaban sangat setuju.

Secara keseluruhan pembahasan tentang kinerja dan faktor – faktor yang mempengaruhi akan diuraikan pada sub pokok bahasan berikutnya.

B. 3. Hasil Penelitian

Hasil pengolahan data penelitian yang akan disajikan pada sub bab ini meliputi karakteristik responden, hubungan dan besar pengaruh dari struktur organisasi, kemampuan karyawan , dan motivasi karyawan terhadap kinerja pada kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah .

B. 3. 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam kegiatan pengambilan data pada penelitian ini , diambil sample sebanyak 45 karyawan sebagai responden pada tiap – tiap unit pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah (KPBD) Propinsi Jawa Tengah.

Karakteristik responden ini disajikan sebagai bahan pertimbangan pada pembahasan hasil penelitian. Secara lengkap deskripsi responden diuraikan pada sub bab dibawah ini.

B.3.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dari hasil pengambilan data, usia responden adalah 30 tahun sampai dengan 55 tahun. Sebaran data yang ada ,menunjukkan bahwa usia 41-50 tahun menempati persentase paling tinggi.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Usia

| USIA | FREKUENSI | PERSENTASE |
|---------------|-----------|-------------|
| 30 – 35 | 4 | 8,9% |
| 36 – 40 | 6 | 13,3% |
| 41 – 45 | 13 | 28,9% |
| 46 – 50 | 15 | 33,3% |
| 51 – 55 | 7 | 15,6% |
| JUMLAH | 45 | 100% |

B.3.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin,

Dari karakteristik jenis kelamin, sebaran responden menunjukkan bahwa dari 45 responden dalam penelitian ini, maka sebanyak 28 (62,2%) responden berjenis kelamin pria, sedang sisanya sebanyak 17 responden (37,8%) adalah wanita sebagaimana tercantum pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin

| JENIS KELAMIN | FREKUENSI | PERSENTASE |
|---------------|-----------|-------------|
| PRIA | 28 | 62,2% |
| WANITA | 17 | 37,8% |
| JUMLAH | 45 | 100% |

B.3.1.3. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan,

Dalam hal tingkat pendidikan, 45 responden menunjukkan variasi tingkat pendidikan yang hampir merata dari SLTA sampai dengan pendidikan tinggi. Secara lebih rinci, perbandingan antar responden adalah : yang mengenyam pendidikan hingga tingkat SMA sebanyak 17 orang (37,8 %), D3 sebanyak 10 orang (22,2 5), jenjang S1 (35,6 %) dan jenjang S2 sebanyak 2 orang (4,4 %). Hasil lengkap dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5.
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan,

| PENDIDIKAN | FREKUENSI | PERSENTASE |
|------------|-----------|------------|
| SMA | 17 | 37,8% |
| D3 | 10 | 22,2% |
| S1 | 16 | 35,6% |
| S2 | 2 | 4,4% |
| JUMLAH | 45 | 100% |

B.3.1.4 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Jabatan

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa, dari 45 responden , jumlah terbanyak adalah responden yang memiliki golongan kepangkatan relatif tinggi yaitu golongan III. Hal ini sesuai dengan masa kerja, usia dan tingkat pendidikan responden. Data lengkap dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6.
Karakteristik Responden Berdasarkan, Golongan Jabatan,

| GOLONGAN
KEPANGKATAN | FOREKUENSI | PERSENTASE |
|-------------------------|------------|------------|
| II« III/a | 10 | 22,2% |
| III/b | 12 | 26,7% |
| III/c | 11 | 24,45% |
| III/d | 11 | 24,45% |
| » IV | 1 | 2,2% |
| JUMLAH | 45 | 100% |

B.3.1.5. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Di

Unit KPBD

Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah, merupakan karyawan yang semula berasal dari berbagai unit kerja lain di lingkungan Kantor Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Tidak banyak diantara mereka, yang bekerja di unit tersebut sejak mereka tercatat sebagai PNS. Meskipun demikian, sebagian besar karyawan, khususnya yang diambil sebagai responden pada penelitian ini telah bekerja di unit KPBD Propinsi Jawa Tengah di atas 1 tahun. Hasil lengkap dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Di Unit KPBD

| MASA KERJA DI
KPBD | FREKUENSI | PERSENTASE |
|-----------------------|-----------|------------|
| «12 bl | 2 | 4,4% |
| 13 – 24 bl | 16 | 35,6% |
| 25 – 36 bl | 18 | 40% |
| » 37 bl | 9 | 20% |
| JUMLAH | 45 | 100% |

B.3.1.6. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Keseluruhan

Masa kerja keseluruhan, merupakan rentang waktu dimana responden mulai bekerja sebagai PNS hingga saat ini. Responden penelitian ini sebagian besar telah bekerja lebih dari 20 tahun. Hasil lengkap dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8.
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Keseluruhan

| MASA KERJA KESELURUHAN | FREKUENSI | PERSENTASE |
|------------------------|-----------|------------|
| 11 – 15 Th | 9 | 20% |
| 16 – 20 Th | 10 | 22,2% |
| »20 th | 26 | 57,8% |
| JUMLAH | 45 | 100% |

Dari data tersebut terlihat dengan jelas, bahwa sebagian besar dari responden adalah karyawan yang telah cukup lama menyangandang status sebagai PNS.

C. Analisis Hasil Penelitian

C.1. Deskripsi Masing-Masing Variabel

Keadaan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, berhubungan dengan variabel yang diteliti, dapat digambarkan melalui uraian dibawah ini :

C.1.1. Deskripsi Keadaan Variabel Kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah.

Tabel 4.9. dibawah ini menggambarkan penilaian yang diberikan oleh responden (karyawan) mengenai indikasi kualitas kinerja yang ada di unit kerja mereka.

Tabel 4.9.

Indikasi Kualitas Kinerja

| NO | ITEM | FREKUENSI / PROSENTASE | | | | | | | | | |
|----|--|------------------------|------|----|------|----|------|-----|-----|--|--|
| | | SS | | S | | TS | | STS | | | |
| | | N | % | n | % | n | % | N | % | | |
| 1 | Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar | 1 | 2,2 | 28 | 62,2 | 15 | 33,3 | 1 | 2,2 | | |
| 2 | Ketiadaan keluhan | 0 | 0 | 20 | 44,4 | 24 | 53,3 | 1 | 2,2 | | |
| 3 | Ada target kerja | 5 | 11,1 | 33 | 73,3 | 7 | 15,6 | 0 | 0 | | |
| 4 | Kesesuaian hasil kerja dengan target | 0 | 0 | 27 | 60 | 17 | 37,8 | 1 | 2,2 | | |
| 5 | Perubahan prosedur kerja | 2 | 4,4 | 26 | 57,8 | 15 | 33,3 | 2 | 4,4 | | |
| 6 | Keterkaitan antar pekerjaan | 2 | 4,4 | 41 | 91,1 | 2 | 4,4 | 0 | 0 | | |
| 7 | Kepuasan dari hasil kerja | 9 | 20 | 29 | 64,4 | 4 | 8,9 | 3 | 8,7 | | |
| 8 | Rasa senang dalam bekerja | 9 | 20 | 24 | 53,3 | 12 | 26,7 | 0 | 0 | | |
| 9 | Penerimaan tugas dengan mengabaikan intensitas pekerjaan | 4 | 8,9 | 34 | 75,6 | 7 | 15,6 | 0 | 0 | | |

| | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------|----|------|----|------|---|-----|---|---|
| 10 | Tanggung jawab terhadap tugas | 10 | 22,2 | 33 | 73,3 | 2 | 4,4 | 0 | 0 |
|----|-------------------------------|----|------|----|------|---|-----|---|---|

Dari tabel diatas dapat diperoleh gambaran bahwa lebih dari separuh responden karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah (62,2%) menyatakan setuju bahwa hasil kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah sudah sesuai dengan standar yang diharapkan. Meski demikian yang tidak setuju hingga sangat tidak setuju pun masih dapat dikatakan cukup banyak (33.3% dan 2.2%). Hal tersebut juga diperkuat oleh pengakuan dari separuh dari seluruh jumlah responden (53.3%) yang menyatakan tidak setuju apabila dikatakan sudah tidak ada keluhan yang mereka terima selama menjalankan tugas. Namun sebagian lain, bahkan hampir mendekati separuh responden (44.4%), mengenai pernyataan pada item nomor 2 tersebut menyatakan bahwa tidak ada keluhan berarti sehubungan dengan pelayanan yang diberikan oleh unit KPBD Propinsi Jawa Tengah . Apabila dicermati gambaran tersebut membawa pada kesan bahwa diantara karyawan seolah belum ada kesamaan persepsi terhadap tingkat kinerja (*level of performance*) yang harus mereka capai. Sebagian besar responden (73.3%) mengakui bahwa tugas yang harus mereka kerjakan, memiliki target tertentu dan lebih dari separuh (60%) responden menganggap bahwa mereka sudah dapat mencapai target .

KPBD Propinsi Jawa Tengah pada saat ini secara terus menerus melakukan pembenahan khususnya pada prosedur kerja. Sebanyak 57 %

responden menyatakan bahwa pada KPBD secara terus – menerus melakukan perubahan prosedur kerja. Hal ini terkait dengan kondisi organisasi yang boleh dikatakan sebagai unit kerja yang relatif baru dan berupaya memperbaiki kinerja. Prosedur kerja pada unit organisasi ini diarahkan pada upaya pelaksanaan tugas pada semua bagian yang memang masih saling terkait. Sebanyak 91 % responden menyatakan bahwa tanggung jawab pada masing – masing bagian saling terkait satu dengan lainnya. Penilaian responden mengenai kinerja mereka nampak positif. Sebagian besar responden (84 %) menyatakan bahwa mereka merasa puas dengan hasil kerja yang mereka lakukan. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan membawa pada situasi kerja dimana responden merasa senang dalam bekerja . Hampir separuh responden, yaitu sebanyak 20 % menyatakan merasa sangat senang dalam bekerja dan yang merasa senang adalah sebanyak 53,3 % .

Situasi kerja yang dirasakan menyenangkan membawa konsekuensi pada penerimaan tugas dengan mengabaikan intensitas pekerjaan yang ada. Sebanyak 8,9 % responden merasa sangat bisa menerima tugas yang diberikan dan 75,6 % responden menerima tugas sebagai bentuk tanggung jawabnya. Tanggung jawab terhadap tugas, merupakan bentuk pemahaman karyawan terhadap tugas pokok dalam memberi kontribusi kepada unit kerja. Sebanyak 22,2 % responden menyatakan sangat setuju apabila karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan. Responden yang menyatakan setuju adalah sebanyak 73,3 %, sehingga dapat dikatakan bahwa hampir seluruh responden menyetujui perlunya tanggung jawab dalam bekerja.

Dari beberapa indikator kinerja yang diukur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hal yang menjadi perhatian dan harapan anggota organisasi. Arah yang diharapkan oleh organisasi menjadi acuan bagi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Tugas yang harus diemban oleh karyawan membutuhkan standar kerja yang mapan dengan harapan membawa pada pencapaian target kerja. Dengan adanya standar dan target kerja pada sebuah organisasi diharapkan akan dapat membawa pada kesesuaian antara beban kerja dan hasil yang diperoleh.

Sebagai organisasi yang relatif baru, KPBD Propinsi Jawa Tengah secara terus – menerus menata organisasi termasuk di dalamnya kegiatan pembenahan prosedur kerja. Prosedur kerja pada KPBD Propinsi Jawa Tengah diupayakan dan diarahkan guna menata organisasi dengan mengelola kekuatan dan kelemahan organisasi. Tugas pada masing – masing bagian diarahkan untuk saling menunjang satu sama lain sebagai suatu hubungan yang sinergi guna mencapai hasil yang optimal.

Pencapaian kinerja yang optimal akan membawa konsekuensi logis terhadap kepuasan karyawan yang dapat membangun rasa senang karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Beban kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan akan menjadi sesuatu yang tidak memberatkan karyawan apabila organisasi secara menyeluruh memberikan kontribusi yang timbal balik pada karyawan. Dari hal tersebut diharapkan karyawan akan merasa mempunyai tanggung jawab terhadap tugas dan fungsi dalam organisasi.

Gambaran umum dari kualitas kinerja yang terukur melalui penelitian ini, dapat dilihat dari sebaran skor yang dapat dilihat pada tabel 4.10. dibawah ini

Tabel 4.10.

Gambaran Umum Skor Variabel Kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Variabel | Statistik | Hipotetik | Empirik |
|----------|-----------------|-----------|---------|
| KINERJA | Skor Minimum | 10 | 20 |
| | Skor Maksimum | 40 | 35 |
| | Mean | 25 | 28.24 |
| | Standar Deviasi | 6.25 | 3.517 |

Berikut ini adalah klasifikasi kategori untuk variabel Kinerja yang didapat berdasarkan pengolahan data pada tabel diatas.

Kategori Variabel Kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Kurang Sekali | Kurang | Sedang | Baik | Baik Sekali |
|---------------|--------|---------|---------|-------------|
| 9.375 | 15.675 | 20.3125 | 29.6875 | 34.375 |
| | | | | 40.625 |

Berdasarkan gambaran tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah, berada pada kategori sedang. Dengan adanya gambaran tersebut, dapat dipahami bahwa apa yang dicapai oleh unit KPBD Propinsi Jawa Tengah memang belum optimal.

C.1.2. Deskripsi Keadaan Variabel Struktur Organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah

Deskripsi variabel struktur organisasi melalui indikator yang ditetapkan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11.

Indikator Variabel Struktur Organisasi

| NO | ITEM | FREKUENSI DAN PROSENTASE | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------------|--------------------------|------|----|------|----|------|-----|-----|--|--|
| | | SS | | S | | TS | | STS | | | |
| | | n | % | N | % | n | % | N | % | | |
| 11 | Peran struktur mendukung efisiensi | 4 | 8,9 | 35 | 77,8 | 6 | 13,3 | 0 | 0 | | |
| 12 | Ukuran struktur memenuhi kebutuhan | 5 | 11,1 | 26 | 57,8 | 14 | 31,1 | 0 | 0 | | |
| 13 | Jumlah personel memenuhi kebutuhan | 0 | 0 | 25 | 55,6 | 20 | 44,4 | 0 | 0 | | |
| 14 | Sarana penunjang cukup canggih | 2 | 4,4 | 27 | 60 | 16 | 35,6 | 0 | 0 | | |
| 15 | Sistem kerja kondusif | 4 | 8,9 | 32 | 71,1 | 9 | 20 | 0 | 0 | | |
| 16 | Hubungan baik pimpinan dan karyawan | 2 | 4,4 | 34 | 75,6 | 7 | 15,6 | 2 | 4,4 | | |
| 17 | Sarana fisik mencukupi | 4 | 8,9 | 32 | 71,1 | 9 | 20 | 0 | 0 | | |
| 18 | Sarana kerja mencukupi | 3 | 6,7 | 35 | 77,8 | 7 | 15,6 | 0 | 0 | | |
| 19 | Strategi disusun bersama | 1 | 2,2 | 32 | 71,1 | 12 | 26,7 | 0 | 0 | | |
| 20 | Pemahaman metode kerja | 0 | 0 | 33 | 73,3 | 12 | 26,7 | 0 | | | |

Sebagian besar responden (77.8%) menyatakan setuju bahwa struktur organisasi mendukung efisiensi pelaksanaan tugas. Berkaitan dengan hal tersebut, lebih dari separuh (57.8%) responden, menyatakan bahwa jumlah dan fungsi yang ada di unit KPBD Propinsi Jawa Tengah sudah memenuhi kebutuhan fungsi organisasi . Dari item tersebut perlu juga diperhatikan bahwa ada sejumlah responden (31%) menilai jumlah dan fungsi yang ada pada unit kerja masih belum memenuhi fungsi organisasi

Berkaitan dengan permasalahan struktur pada KPBD Propinsi Jawa Tengah yang hingga saat ini masih terus – menerus dibenahi membawa konsekuensi perlunya menata kesesuaian antara unit yang ada dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab pada organisasi .

Tidak lepas dari permasalahan struktur organisasi ini, jumlah karyawan juga merupakan hal yang perlu menjadi sorotan. Dalam hal ini dapat dilihat berdasar hasil data yang diperoleh dari 44,4 % responden yang menyatakan jumlah pesrnel pada KPBD Propinsi Jawa Tengah masih perlu ditambah. Konsekuensi semacam ini perlu dimaklumi mengingat KPBD Propinsi Jawa Tengah sebagai suatu unit kerja yang relatif baru. Anggota-anggotanya belum merasakan kohesifitas kelompok kerja mereka, sehingga sangat boleh jadi sebagian anggota menganggap bahwa penambahan personel akan mengatasi ketidak mampuan yang mereka rasakan.

Di lain hal , struktur organisasi yang telah ada dengan semua aktifitas di dalamnya didukung dengan sarana yang cukup canggih. Informasi ini diperoleh dari jawaban responden sebanyak 60 % yang menyatakan bahwa sarana

memenuhi dan 4,4 % menyatakan sangat memenuhi . Kondisi ini pula yang ikut memberikan kontribusi pada terwujudnya lingkungan kerja yang kondusif pada organisasi seperti yang dikatakan sebagian responden (71,1 %) bahkan 8,9 % responden menguatkan pernyataan ini. Terciptanya kondisi kerja yang kondusif pada KPBD Propinsi Jawa tengah ini ternyata membawa dampak pada terjalinnya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan . Hubungan yang terjalin baik pada unit kerja KPBD ini didukung oleh sarana fisik dan sarana kerja yang mencukupi serta didukung oleh strategi yang dibangun dengan baik. Tidak lepas peran struktur organisasi dalam memberikan pengaruh pada kinerja karyawan didukung oleh penahaman metode kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan.

Peran struktur organisasi yang ada pada KPBD Propinsi Jawa Tengah memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Namun memang perlu disadari ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian demi terciptanya kinerja yang optimal. Struktur organisasi sudah semestinya menunjang efisiensi. Efisiensi tersebut akan tercipta dengan memperhatikan ukuran struktur yang diimbangi dengan jumlah personel seimbang dan ditunjang sarana dan prasarana . Struktur organisasi juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, dengan memanfaatkan sarana dan sumber daya yang dimiliki serta berpedoman pada metode kerja yang dipahami bersama.

Kedaaan yang ada saat ini berkaitan dengan struktur organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah, dapat digambarkan secara umum melalui sebaran skor pada tabel dibawah ini

Tabel 4.12.
Gambaran Umum Skor Variabel Struktur Organisasi
KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Variabel | Statistik | Hipotetik | Empirik |
|---------------------|-----------------|-----------|---------|
| STRUKTUR ORGANISASI | Skor Minimum | 10 | 21 |
| | Skor Maksimum | 40 | 33 |
| | Mean | 25 | 27.98 |
| | Standar Deviasi | 6.25 | 2.650 |

Dari skor-skor yang diperoleh tersebut, maka dapat dilihat klasifikasi kategori Keadaan Struktur Organisasi yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, sebagaimana dibawah ini :

Kategori Struktur Organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Kurang Sekali | Kurang | Sedang | Baik | Baik Sekali |
|---------------|--------|---------|---------|-------------|
| 9.375 | 15.675 | 20.3125 | 29.6875 | 34.375 |
| | | | | 40.625 |

Berdasarkan gambaran tersebut diatas, dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, berada pada kategori sedang. Dengan adanya gambaran tersebut, dapat dipahami bahwa apa yang dicapai oleh unit KPBD Propinsi Jawa Tengah memang belum tertata secara optimal.

C.1.3. Deskripsi Keadaan Variabel Kemampuan Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

Deskripsi mengenai keadaan variabel kemampuan karyawan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah saat ini, berdasarkan indikator yang ditetapkan terlihat pada tabel 4.13. berikut :

Tabel 4.13.

Indikator Variabel Kemampuan Karyawan

| NO | KEMAMPUAN | FREKUENSI DAN PROSENTASE | | | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|------|----|------|----|------|-----|-----|---|-----|
| | | SS | | S | | TS | | STS | | | |
| | | N | % | n | % | n | % | N | % | | |
| 21 | Kemampuan menggunakan metode kerja | 14 | 31,1 | 26 | 57,8 | 5 | 11,1 | 0 | 0 | 9 | 0 |
| 22 | Kemampuan menggunakan peralatan | 4 | 8,9 | 36 | 80 | 5 | 11,1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 | Kemampuan menaharui materi tugas | 3 | 6,7 | 35 | 77,8 | 7 | 15,6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | Standar pendidikan pada jabatan | 5 | 11,1 | 27 | 60 | 12 | 26,7 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 |
| 25 | Standar pendidikan dalam melaksanakan tugas | 2 | 4,4 | 31 | 68,9 | 11 | 24,4 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 |
| 26 | Ketrampilan memecahkan masalah | 5 | 11,1 | 37 | 82,2 | 3 | 6,7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | Kemampuan mengambil keputusan | 3 | 6,7 | 33 | 73,3 | 9 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 28 | Kemampuan bekerja sama | 3 | 6,7 | 31 | 68,9 | 11 | 24,4 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|----|------|----|------|---|-----|
| 29 | Kemampuan menciptakan suasana kerja yang kondusif | 3 | 6,7 | 34 | 75,6 | 7 | 15,6 | 1 | 2,2 |
| 30 | Kemampuan komunikasi atasan dan bawahan | 1 | 2,2 | 30 | 66,7 | 14 | 31,1 | 0 | 0 |
| 31 | Kemampuan komunikasi antar rekan sekerja | 5 | 11,1 | 38 | 84,4 | 2 | 4,4 | 0 | 0 |
| 32 | Pengalaman kerja | 4 | 8,9 | 31 | 68,9 | 10 | 22,2 | 0 | 0 |

Untuk meningkatkan mutu kerja, setiap karyawan harus mempunyai kemampuan untuk memahami metode kerja yang tepat. Asumsi tersebut disetujui oleh sebagian besar responden (57.8% menyatakan setuju dan 31.1 % sangat setuju). Kemampuan memahami metode kerja ini merupakan modal awal yang merupakan kunci utama pada kegiatan organisasi.

Dengan dukungan peralatan yang memadai, karyawan dituntut untuk mampu memanfaatkan secara optimal. Hal ini dikuatkan oleh pendapat responden (80%) yang setuju dengan hal ini. Metode dan peralatan yang ada, akan berfungsi secara optimal apabila pada karyawan ada pemahaman terhadap materi tugas yang harus dijalankan.

Pernyataan perlunya pemahaman terhadap materi tugas (item 23) ini disetujui oleh 77,8 % responden. Mereka menilai bahwa karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah memahami materi tugas mereka.

Pemahaman karyawan terhadap materi tugas ini didukung oleh kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baik dari pengalaman maupun tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Sebanyak 68 % responden menyatakan setuju, atau dengan kata lain, responden mengatakan bahwa pengalaman dan tingkat pendidikan karyawan yang ada cukup menunjang.

Bertolak dari semua hal tersebut di atas memberikan pemahaman pada pentingnya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan . Sebesar 82,2 % responden setuju bahwa karyawan KPBD memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah. Keterampilan dalam memecahkan masalah tersebut akan mendukung karyawan dalam pengambilan keputusan selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dari hasil pengumpulan data terlihat sebagian besar responden (73,3 %) setuju bahwa mereka memang dituntut untuk mampu mengambil keputusan dalam kegiatan organisasi.

Situasi organisasi yang kondusif dalam upaya optimalisasi kinerja pada suatu organisasi perlu didukung pula oleh kemampuan bekerja sama dalam setiap kegiatan. Responden yang menyetujui bahwa pada KPBD Propinsi Jawa Tengah sudah memperlihatkan situasi dimana setiap bagian menyadari pentingnya koordinasi adalah sebesar 68, 9 %. Pentingnya membangun kerjasama ini diarahkan untuk dapat menciptakan situasi yang kondusif dalam organisasi. Seperti pernyataan sebagian besar karyawan yang setuju (66,7 %) bahwa karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah menyadari pentingnya membangun situasi yang kondusif dalam organisasi dan mereka juga mempunyai kemampuan untuk melakukannya. Situasi yang kondusif dalam organisasi tidak lepas dari

proses komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan maupun sesama rekan kerja. Pernyataan setuju yang diberikan oleh 66.7% responden mengisyaratkan bahwa pimpinan dan bawahan sudah mengembangkan kemampuan komunikasi pimpinan dan bawahan secara baik. Komunikasi diantara rekan kerja, juga sudah mereka lakukan. Hal tersebut terlihat dari pernyataan 84.4 % responden yang menyatakan setuju dan 11.1% yang sangat setuju mengenai keberadaan komunikasi antarrekan kerja yang baik pada item 31.

Kemampuan pada diri masing – masing karyawan tidak lepas dari pengalaman yang dimiliki oleh tiap karyawan . Lebih dari separuh responden (68,9 %) setuju bahwa setiap pengalaman karyawan dapat dimanfaatkan pada kegiatan dalam organisasi. Bekal yang dimiliki oleh karyawan baik dari jenjang pendidikan dan pelatihan maupun pengalaman yang diperoleh oleh karyawan mulai dia bekerja diarahkan pada pencapaian kinerja yang optimal pada organisasi.

Dari beberapa indikator yang memberikan gambaran keadaan kemampuan karyawan menunjukkan hubungannya dengan tingkat kualitas kinerja karyawan, sehingga merupakan hal penting yang perlu menjadi perhatian bagi pimpinan organisasi. Bekal kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baik dari pendidikan , latihan serta pengalaman perlu mendapat penguatan untuk membangun situasi organisasi yang kondusif . Organisasi dapat berjalan dengan baik apabila kemampuan karyawan menjadi ukuran yang terus – menerus diperhatikan guna mewujudkan kinerja yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

Untuk melihat keadaan yang ada saat ini berkaitan dengan kemampuan karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah, maka sebaran skor yang tercantum pada tabel 4.14. di bawah ini dapat memberikan gambaran secara umum.

Tabel 4.14.

**Gambaran Umum Skor Variabel Kemampuan Karyawan
KPBD Propinsi Jawa Tengah**

| Variabel | Statistik | Hipotetik | | Empirik | |
|-----------------------|-----------------|--------------|----|---------------|----|
| | | Skor Minimum | 12 | Skor Maksimum | 28 |
| KEMAMPUAN
KARYAWAN | Skor Maksimum | 48 | | 44 | |
| | Mean | 30 | | 34.89 | |
| | Standar Deviasi | 7.50 | | 3.550 | |

Dari skor-skor yang diperoleh tersebut, maka dapat dilihat klasifikasi kategori Keadaan Kemampuan Karyawan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, sebagaimana dibawah ini :

Kategori Kemampuan Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Kurang Sekali | Kurang | Sedang | Baik | Baik Sekali |
|---------------|--------|--------|-------|-------------|
| 11.25 | 18.75 | 26.25 | 33.75 | 41.25 |
| | | | | 48.75 |

Berdasarkan gambaran tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kemampuan karyawan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, berada pada kategori baik. Dengan adanya gambaran tersebut, dapat dikatakkan bahwa keadaan saat ini

sebenarnya sudah menggambarkan kemampuan karyawan yang berada tingkat baik, sehingga kinerja yang dicapai oleh unit KPBD Propinsi Jawa Tengah seharusnya dapat lebih baik dari yang dicapainya sekarang.

C.1.3. Deskripsi Keadaan Variabel Motivasi Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

Deskripsi dari keadaan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah saat ini berkaitan dengan motivasi karyawan, dapat dilihat pada tabel 4.15. di bawah ini :

Tabel 4.15.

Indikator Variabel Motivasi Karyawan

| NO | MOTIVASI | FREKUENSI DAN PROSENTASE | | | | | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|------|----|------|----|------|-----|-----|---|---|--|--|
| | | SS | | S | | TS | | STS | | | | | |
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | |
| 33 | Kebutuhan aktualisasi diri | 4 | 8,9 | 16 | 35,6 | 25 | 55,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 34 | Penghargaan hasil kerja karyawan | 4 | 8,9 | 23 | 51,1 | 17 | 37,8 | 1 | 2,2 | | | | |
| 35 | Penghargaan kemampuan karyawan | 3 | 6,7 | 27 | 60 | 12 | 26,7 | 3 | 6,7 | | | | |
| 36 | Penghargaan prestasi karyawan | 2 | 4,4 | 28 | 62,2 | 15 | 33,3 | 0 | 0 | | | | |
| 37 | Penghargaan sebagai pendorong prestasi | 6 | 13,3 | 35 | 77,8 | 4 | 8,9 | 0 | 0 | | | | |
| 38 | Kenaikan pangkat sebagai perangsang | 10 | 22,2 | 29 | 64,4 | 6 | 13,3 | 0 | 0 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|----|------|----|------|---|-----|
| 39 | Pembatasan kepegangatan sebagai faktor penghambat | 2 | 4,4 | 25 | 55,6 | 18 | 40 | 0 | 0 |
| 40 | Penghargaan atas inisiatif | 0 | 0 | 24 | 53,3 | 21 | 46,7 | 0 | 0 |
| 41 | Penghargaan atas kreatifitas | 0 | 0 | 23 | 51,1 | 21 | 46,7 | 1 | 2,2 |
| 42 | Pengarahan pimpinan pada bawahan | 6 | 13,3 | 24 | 53,3 | 14 | 31,1 | 1 | 2,2 |
| 43 | Pengarahan pimpinan mendorong kinerja | 6 | 13,3 | 30 | 66,7 | 8 | 17,8 | 1 | 2,2 |
| 44 | Harapan atas prestasi kerja | 3 | 6,7 | 26 | 57,8 | 15 | 33,3 | 1 | 2,2 |
| 45 | Bonus atas hasil kerja | 1 | 2,2 | 21 | 46,7 | 21 | 46,7 | 2 | 4,4 |

Pemenuhan kebutuhan karyawan akan menentukan kekuatan motivasi yang ada pada diri karyawan. Hal tersebut merupakan hal penting dalam sebuah organisasi. Motivasi dibangun sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan semangat kerja karyawan

Kebutuhan aktualisasi diri dalam hal ini pengembangan ide yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya optimal. Ide karyawan yang disampaikan kepada pimpinan belum sepenuhnya digunakan dalam menentukan setiap langkah pengambilan keputusan. Hal tersebut tercermin dari pernyataan 55,6% responden yang sebagian besar menyatakan bahwa tidak selalu ide karyawan digunakan oleh pimpinan dalam menentukan keputusan. Namun demikian pimpinan masih memberikan penghargaan kepada karyawan terhadap apa yang telah dikerjakan

oleh karyawan. Sebagian besar responden yang terdiri dari 8.9% merasa sangat setuju tentang adanya penghargaan dan 51.1% setuju bahwa sudah ada penghargaan terhadap hasil kerja mereka.

Penghargaan terhadap hasil kerja, tidak lepas dari perhatian terhadap kemampuan karyawan. Sebagian besar responden (60%) merasa memperoleh penghargaan atas kemampuan yang dimilikinya. Penghargaan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan merupakan bentuk upaya meningkatkan motivasi kerja pada diri karyawan dengan harapan karyawan senantiasa memberikan segenap kemampuannya pada setiap kegiatan organisasi.

Semua kewajiban karyawan yang telah dilakukan, membawa konsekuensi pada hasil kinerja karyawan, Apa yang telah dilakukan karyawan di arahkan pada peningkatan prestasi kerja. Penghargaan terhadap karyawan yang memberi kontribusi lebih dari sekedar target kerja, sudah diberikan oleh organisasi. Sebanyak 62,2 % responden mengakui adanya penghargaan terhadap prestasi tersebut.

Penghargaan organisasi terhadap hasil kerja dan prestasi karyawan diharapkan mendorong prestasi karyawan untuk lebih meningkat lagi . Penghargaan terhadap prestasi yang mempunyai nilai sebagai pendorong tersebut diakui oleh sebanyak 77,8 % responden. Bentuk penghargaan yang dirasa umum oleh karyawan adalah bentuk pemberian berupa kenaikan pangkat sebagai perangsang bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Pernyataan ini didukung oleh sebagian besar responden (22,2 % sangat setuju dan 64,4 % setuju). Pernyataan pada item 38 tersebut dikuatkan oleh pernyataan responden pada item 39 dimana

pembatasan kenaikan pangkat, merupakan penyebab kurangnya gairah kerja. Pernyataan 39 ini didukung oleh 4.4% responden yang menyatakan sangat setuju dan 55.6 % responden yang menyatakan setuju. Hal yang mengundang perhatian adalah ada 40 % responden yang tidak setuju akan efek negatif dari pembatasan kepanggkatan. Hal ini diduga oleh kondisi yang ada pada KPBD Propinsi Jawa Tengah dimana rata – rata karyawan yang ada mempunyai golongan kepanggkatan yang memang sudah tinggi.

Dalam organisasi, peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi karyawan sangat dibutuhkan. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh pimpinan dalam upaya meningkatkan motivasi karyawan. Pimpinan bisa melakukan pembinaan dan pengarahan yang dapat memobilisasi karyawan dengan melibatkan kesadaran karyawan untuk melakukan yang terbaik pada organisasi.

OKPBD Propinsi Jawa Tengah telah mengupayakan peningkatan motivasi melalui kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan dan memberi penghargaan atas prestasi kerja karyawan. Karyawan merasa bahwa pimpinan selalu memberikan pengarahan pada bawahan tentang bagaimana bekerja dengan baik. Pernyataan tersebut sangat disetujui oleh 13.3 % responden dan disetujui oleh 53,3 % responden. Pada kenyataannya pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan dapat mendorong kegiatan dalam organisasi . Sebanyak 13,3 % responden menyatakan sangat setuju dan 66,7 % setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini mengisyaratkan arti penting peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Masalah umum yang sering terjadi berkaitan dengan motivasi karyawan pada organisasi adalah bentuk penghargaan. Bentuk penghargaan yang umum adalah pemberian bonus . Pemberian bonus pada instansi pemerintah merupakan hal yang jarang mendapat perhatian. Hal ini terkait dengan kapasitas karyawan yang memiliki status sebagai PNS . Seperti umumnya PNS pada instansi lain pemberian bonus memang tidak lazim karena secara umum gaji dan tunjangan telah ditetapkan oleh pemerintah . Berkaitan dengan pemberian bonus pada karyawan yang berprestasi di KPBD Propinsi Jawa Tengah masih dirasa mendapat perhatian. Hal ini berkaitan dengan pernyataan dari 46,7 % responden mengenai tidak adanya bonus. Kemungkinan ada perbedaan pengertian mengenai istilah bonus, sehingga jumlah yang sama dengan yang mengatakan tidak ada, yaitu 46.7 % responden, justru mengatakan ada bonus atas hasil kerja karyawan. Dalam hal ini sangat boleh jadi, bonus yang diterima bukanlah dalam pengertian sebagaimana dalam perusahaan swasta. Bonus mungkin saja dimaknai sebagai “hadiah” atau penghargaan baik yang bersifat materi maupun non-materi.

Motivasi bagi karyawan memang faktor penting dalam menjalankan rutinitas tugas yang seringkali mengundang kejenuhan dan frustrasi.. Motivasi memberikan peran pada kondisi psikis anggota organisasi. Kondisi ini akan diperkuat apabila kebutuhan, sebagai salah satu diarahkan dengan melihat beberapa aspek yang membangun motivasi . Beberapa hal yang tercakup sebagai pembangun faktor motivasi antara lain ;

- aktualisasi diri
- penghargaan

- kenaikan pangkat
- imajinasi dan kreatifitas
- pengarahan
- harapan
- rangsangan

Semua indikator di atas diharapkan mampu dikelola secara baik guna meningkatkan motivasi karyawan yang akan membawa pada peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Untuk melihat gambaran umum kondisi yang ada saat ini di KPBD Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan motivasi karyawan yang ada, maka dapat dilihat sebaran skor pada tabel dibawah ini.

Tabel
4.16.

Gambaran Umum Skor Variabel Motivasi Karyawan
KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Varabel | Statistik | Hipotesis | Empirik |
|----------------------|-----------------|-----------|---------|
| MOTIVASI
KARYAWAN | Skor Minimum | 13 | 25 |
| | Skor Maksimum | 52 | 49 |
| | Mean | 32.50 | 35.22 |
| | Standar Deviasi | 8.125 | 5.464 |

Dari skor-skor yang diperoleh tersebut, maka dapat dilihat klasifikasi kategori Keadaan Motivasi Karyawan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, sebagaimana dibawah ini :

Kategori Motivasi Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Kurang Sekali | Kurang | Sedang | Baik | Baik Sekali |
|---------------|--------|--------|-------|-------------|
| 12.19 | 20.31 | 28.44 | 36.56 | 44.69 |
| | | | | 52.81 |

Berdasarkan gambaran tersebut diatas, dapat diketahui bahwa motivasi karyawan yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, berada pada kategori sedang

C.2. Pengaruh Masing-Masing Variabel Struktur Organisasi, Kemampuan, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel kinerja dilakukan regresi linier. Pada awalnya terdapat 3 variabel bebas yang menjadi perhatian berkaitan dengan masalah kinerja yang terlihat di unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah. Ketiga variabel tersebut diduga merupakan faktor kuat yang mempengaruhi kualitas kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah. Faktor tersebut adalah : struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi karyawan.

Pembahasan pengaruh dari variabel struktur organisasi, kemampuan karyawan, dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah ini, diuraikan pada sub bab dibawah ini.

C.2.1. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPBD Propinsi Jawa Tengah

Besarnya peranan variabel struktur organisasi terhadap variabel kinerja karyawan di KPBD Propinsi Jawa Tengah, di hitung dengan menggunakan perhitungan regresi linier , di mana hasil dari perhitungan tersebut terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.17.
Pengujian Variable Penjelas faktor struktur organisasi Dengan Uji F

| Model | Sum of Square | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|---------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 167.132 | 1 | 167.132 | 19.467 | .000 ^a |
| Residual | 369.179 | 43 | 8.586 | | |
| Total | 536.311 | 44 | | | |

Dari uji Anova (Ftest) sebagaimana terlihat pada tabel 4.9 di bawah ini, diperoleh nilai F sebesar 19,467 dengan tingkat signifikansi 0.000, sedangkan nilai F-tabel dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $df = (1 ; 44)$ diperoleh nilai F table sebesar 4,06. Dengan hasil perhitungan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa variabel Struktur Organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel struktur organisasi terhadap kinerja karyawan pada unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.18.
Pengaruh Faktor Struktur Organisasi Terhadap Kinerja

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .558 ^a | .312 | .296 | 2.9301 |

Skor R sebesar 0.558 pada tabel 4.18. menunjukkan bahwa hubungan antara Kinerja dengan variabel Struktur Organisasi di KPBD Propinsi Jawa Tengah adalah kuat. Dengan melihat bahwa skor R square yang adalah 0.312, dapat diartikan bahwa 31,2 % variasi dari Kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel Struktur Organisasi. Sementara itu 68,8% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur di dalam analisis regresi linier ini.

Bila ditulis dalam persamaan regresi, maka hasil perhitungan pada lampiran E dapat di tampilkan seperti dibawah ini :

$$\text{Kinerja} = 4.668 + (0.735 \times \text{skor struktur organisasi})$$

Persamaan tersebut diatas memberi makna bahwa tanpa adanya peranan kondisi struktur organisasi, maka skor kinerja adalah 4.668. Dengan adanya peranan dari struktur organisasi, maka setiap perubahan skor pada struktur organisasi, akan menambah nilai kinerja sebesar 0.735

Hasil pengolahan data yang diperoleh sebagaimana disebutkan diatas, membawa pada kesimpulan bahwa **hipotesis yang menyatakan**

terdapat pengaruh yang signifikan dari struktur organisasi, terhadap kinerja karyawan, dapat diterima.

C.2.2. Pengaruh Faktor Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada KPBD Propinsi Jawa Tengah

Besarnya peranan variabel kemampuan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan di KPBD Propinsi Jawa Tengah, terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.19.

Pengujian Variabel Penjelas Faktor Kemampuan Karyawan Dengan Uji F

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 255.288 | 1 | 255.288 | 39.062 | .000 ^a |
| Residual | 281.023 | 43 | 6.535 | | |
| Total | 536.311 | 44 | | | |

1. Dari uji Anova (F-test) sebagaimana terlihat pada tabel 4.19 diperoleh nilai F sebesar 39.062 dengan tingkat signifikansi 0.000, sedangkan nilai F-tabel dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $df = (1; 44)$ diperoleh nilai F table sebesar 4,06. Dengan hasil perhitungan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa

variabel kemampuan karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

Seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh faktor kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan pada unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.20.
Pengaruh Faktor Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .690 ^a | .476 | .464 | 2.556 |

Skor R sebesar 0.690 pada tabel 4.20. menunjukkan bahwa hubungan antara Kinerja dengan variabel kemampuan karyawan di KPBD Propinsi Jawa Tengah adalah kuat. Dengan melihat bahwa skor R square yang adalah 0.476, dapat diartikan bahwa 47.6 % variasi dari Kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel kemampuan karyawan. Sementara itu 52.4% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur di dalam analisis regresi linier ini.

Hasil perhitungan regresi pada lampiran E khususnya berkaitan dengan kemampuan karyawan, dapat ditampilkan dalam persamaan regresi dibawah ini :

$$\text{Kinerja} = 1.570 + (0.679 \times \text{skor kemampuan karyawan})$$

Persamaan tersebut mengartikan bahwa tanpa adanya peranan kemampuan karyawan, kinerja karyawan berada pada skor 1.570. Kemampuan karyawan memberikan pengaruh dengan menambah skor sebesar 0.679 disetiap perubahan yang terjadi, pada kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, ditarik kesimpulan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari kemampuan terhadap kinerja, adalah diterima

C.2.3. Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPBD Propinsi Jawa Tengah

Besarnya peranan variabel motivasi karyawan terhadap variabel kinerja karyawan di KPBD Propinsi Jawa Tengah, terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.21.
Pengujian Variabel Penjelas Faktor Motivasi Karyawan Dengan Uji F

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 130.811 | 1 | 130.811 | 13.871 | .001 ^a |
| Residual | 405.500 | 43 | 9.430 | | |
| Total | 536.311 | 44 | | | |

Dari uji Anova (Ftest) sebagaimana terlihat pada tabel 4.21, diperoleh nilai F sebesar 13.871 dengan tingkat signifikansi 0.001,

sedangkan nilai F-tabel dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $df = (1; 44)$ diperoleh nilai F table sebesar 4,06. Dengan hasil perhitungan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa variable motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

Besar pengaruh yang diberikan oleh faktor motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan pada unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.22.
Pengaruh Faktor Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .494 ^a | .244 | .242 | 3.071 |

Skor R sebesar 0,494 pada tabel 4.22. menunjukkan bahwa hubungan antara Kinerja dengan variabel motivasi karyawan di KPBD Propinsi Jawa Tengah adalah kuat. Dengan melihat bahwa skor R square yang adalah 0.242, dapat diartikan bahwa 24.2% variasi dari Kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel motivasi karyawan. Sementara itu 75.8% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur di dalam analisis regresi linier ini.

Hasil perhitungan regresi pada tabel E, khususnya mengenai variabel motivasi karyawan terhadap kinerja, dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = 14.130 + (0.316x \text{ skor motivasi karyawan})$$

Setiap perubahan yang terjadi pada skor karyawan akan mempengaruhi perubahan skor kinerja sebesar 0.316 pada skor kinerja, yang apabila tanpa peran dari motivasi, berada pada skor 14.130.

Hasil yang diperoleh dari pengolahan data tersebut membawa pada kesimpulan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan adalah diterima

C.3. Pengaruh Variabel Struktur Organisasi, Kemampuan, Motivasi Secara Bersama – Sama Terhadap Kinerja Karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah.

Besarnya peranan variabel bebas, dalam penelitian ini adalah variabel struktur organisasi, variabel kemampuan, dan variabel motivasi, terhadap kinerja karyawan, terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.23.
Pengujian Variabel Penjelas Faktor struktur organisasi, kemampuan , dan motivasi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah Dengan Uji F

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| Regression | 264.803 | 3 | 88.268 | 13.329 | .000 ^a |
| Residual | 271.508 | 41 | 6.622 | | |
| Total | 536.311 | 44 | | | |

Dari uji Anova (Ftest) sebagaimana terlihat pada tabel tersebut di atas diperoleh nilai F sebesar 13.329 dengan tingkat signifikansi 0.000. sedangkan nilai F-tabel dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ dan derajat kebebasan $df = (3 ; 44)$ diperoleh nilai F table sebesar 2,58.

Dengan hasil perhitungan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa variabel Struktur Organisasi, variabel Kemampuan, dan variabel Motivasi, secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah.

Besar pengaruh yang diberikan oleh variabel struktur organisasi, variabel kemampuan, variabel motivasi, variabel tingkat pendidikan dan variabel masa kerja di KPBD Propinsi Jawa Tengah secara bersama - sama

terhadap kinerja karyawan variabel masa kerja karyawan pada unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah tabel 4.24.

Tabel 4.24.
Pengaruh faktor Faktor struktur organisasi, kemampuan, dan motivasi karyawan secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .703 ^a | .494 | .457 | 2.57335 |

Skor R sebesar 0.703 menunjukkan bahwa hubungan antara Kinerja dengan variabel Struktur Organisasi, variabel Kemampuan, dan variabel Motivasi, adalah kuat. Dengan melihat bahwa skor adjusted R square yang adalah 0.494, dapat diartikan bahwa 49,4% variasi dari Kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel Struktur Organisasi, variabel Kemampuan, dan variabel Motivasi, Sementara itu 50,6% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur di dalam penelitian ini.

Hasil pengolahan data dengan analisis regresi (lampiran E), memperlihatkan persamaan regresi dari variabel struktur organisasi, kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, sebagaimana terlihat dibawah ini :

$$\text{Kinerja} = -1.121 + (0,241 \times \text{struktur organisasi}) + (0.609 \times \text{kemampuan})$$

- (0,046 x motivasi)

Tanpa adanya ketiga variabel struktur organisasi, kemampuan dan motivasi karyawan, kinerja karyawan berada pada skor - 1.121. Dengan perubahan pada struktur organisasi, skor kinerja akan bertambah 0.241 dan 0.609 apabila ada setiap perubahan pada skor kemampuan karyawan dan berkurang sebesar 0.046 dengan adanya perubahan pada skor motivasi.

Hasil tersebut membawa pada kesimpulan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan struktur organisasi, kemampuan dan motivasi karyawan, terhadap kinerja karyawan pada KPBD Propinsi Jawa Tengah, adalah diterima.

D. Diskusi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara struktur organisasi di KPBD Propinsi Jawa Tengah, kemampuan dan motivasi karyawan dengan kinerja yang ditampilkan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tertata, mapan dan jelas struktur organisasi di unit tersebut, semakin baik kemampuan karyawan dan semakin kuat motivasi yang ada pada karyawan, didukung oleh tingkat pendidikan yang juga baik serta masa kerja yang memberi kesempatan karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, maka akan semakin baik lah kinerja yang dapat ditampilkan oleh para karyawan.

Masing-masing variabel dari struktur organisasi, kemampuan, motivasi, secara sendiri-sendiri memang tidak semuanya memberikan kontribusi yang sama

kuat. Masa kerja, bahkan didalam penelitian ini tidak menunjukkan hubungan yang cukup jelas (lihat tabel korelasi). Sangat boleh jadi apa yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, masa kerja di unit tersebut tidak memberikan pengalaman-pengalaman yang mendukung terhadap kemampuan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apa yang menjadi pengertian tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja oleh beberapa ahli memang sesuai dengan kondisi dalam suatu organisasi, dalam hal ini khususnya pada KPBD Propinsi Jawa Tengah. Diantara ahli yang menyatakan adanya faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Robert A. Sutermeister dalam bukunya *People and Productivity* (1980 :177). Secara umum Robert mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor: 1) motivasi, 2) kemampuan (meliputi pengetahuan dan keahlian), 3) kondisi sosial organisasi (di dalamnya mencakup struktur organisasi), 4). Lingkungan kerja, 5) kebutuhan individu dan 6) pengembangan teknologi.

Struktur organisasi, yang mencakup ukuran organisasi, teknologi dalam organisasi, lingkungan internal dan eksternal organisasi dan pilihan strategis dalam mengoptimalkan kegiatan, adalah penelitian ini menunjukkan hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Struktur organisasi bagaimanapun akan memberi peluang bagi setiap anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya bagi organisasi. Sejahter mana setiap anggota akan dapat menunjukkan kinerjanya, ditentukan variasinya oleh struktur organisasi dimana ia bekerja.

Berkaitan dengan kemampuan karyawan, dari hasil perhitungan kontribusi dengan faktor lainnya terhadap kinerja, dapat dilihat bahwa kemampuan merupakan hal yang sangat erat hubungannya dengan hasil kinerja dan ia pun memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap variasi kinerja yang mungkin ditunjukkan oleh seorang karyawan. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan, akan menentukan pekerjaan-pekerjaan apa yang dapat dilaksanakannya, dan selain itu juga menentukan seberapa baik ia mampu memberikan hasil dari pekerjaannya. Kata lain dari hal itu adalah kinerja yang dihasilkan seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan. Hal tersebut dikarenakan bahwa kemampuan kerja adalah kesanggupan pegawai untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Berdasar kondisi yang ada pada KPBD Propinsi Jawa Tengah, faktor kemampuan karyawan yang di dalamnya mencakup :

- Kemampuan teknis
 - + kemampuan menggunakan metoda kerja
 - + kemampuan menggunakan peralatan
 - + kemampuan untuk memahami dokumen
- Tingkat pendidikan
- Ketrampilan dalam pekerjaan
 - + ketrampilan merumuskan & memecahkan masalah
 - + kemampuan mengambil keputusan
- Kemampuan berhubungan antar manusia

+ Kemampuan bekerjasama

+ Kemampuan menciptakan suasana kerja aman & nyaman

+ kemampuan berkomunikasi dengan orang lain

- Pengalaman

merupakan kondisi yang memang diharapkan menjadi kekuatan bagi organisasi khususnya KPBD Propinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja. Faktor kemampuan karyawan pada KPBD Propinsi Jawa Tengah memberikan pengaruh secara bersama – sama dengan faktor lain terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini, menguatakan konsep yang diajukan oleh Steers (1985:147) bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran secara induktif maupun daya ingat).

Hasil lain dari penelitian ini adalah bahwa motivasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah. Motivasi dalam hal ini diasumsikan dimunculkan oleh adanya beberapa hal , antara lain : aktualisasi diri, penghargaan, prestasi, kenaikan pangkat, imajinasi dan kreatifitas, pengarahan, harapan dan rangsangan. Keadaan yang terjadi pada organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah dapat disimpulkan bahwa seorang individu akan terdorong untuk bekerja karena adanya penghargaan terhadap hasil usahanya. Hasil usaha tersebut diharapkan mempunyai nilai positif mengarah pada pemenuhan kebutuhan. Apabila terjadi kesesuaian antara harapan individu dengan hasil yang didapat, maka individu akan temotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal yang menarik adalah temuan yang menunjukkan bahwa apabila

ketiga variabel, yaitu struktur organisasi, kemampuan karyawan dan motivasi karyawan diperhitungkan pengaruhnya secara bersama terhadap kinerja karyawan, maka hasilnya adalah semakin tinggi motivasi, maka akan mengurangi kualitas kinerja. Hal ini nampaknya dapat dijelaskan dari adanya gambaran umum yang terlihat mengenai motivasi yang dibangun di KPBD Propinsi Jawa Tengah. Berbagai penghargaan terhadap prestasi melaluihal-hal yang bersifat normatif, seperti kepangkatan ataupun pengakuan lisan . Namun demikian, masih belum terlihat adanya motivator yang memenuhi kebutuhan karyawan akan otonomi, pengembangan diri dan aktualisasi. Hal-hal tersebut nampaknya terbentur pada kendala struktur organisasi yang ada. Karakteristik responden yang ada di KPBD Propinsi Jawa Tengah, yang rata-rata telah menjalani masa kerja yang lama dan dengan tingkat kepangkatan yang rata-rata cukup tinggi, membawa mereka pada persepsi bahwa keberadaan mereka di unit kerja tersebut tidak dapat memberi harapan banyak. Semua tolok ukur yang digunakan pada penelitian ini memang lebih mengarah pada karakteristik “motif ekstrinsik”, dan cukup dapat dipenuhi oleh organisasi. Tetapi apabila skor untuk variabel ini semakin tinggi, berarti sebenarnya karyawan hanya menginginkan sesuatu yang bersumber dari luar dirinya, dan sudah sewajarnya ada tanpa mereka harus menunjukkan *extra-role behavior* (peran yang tidak sekedar memenuhi tugas formal). Kepangkatan akan berjalan sesuai masa kerja dan jabatan akan diperoleh sesuai DUK. Diperkirakan motivasi karyawan akan memberikan kontribusi positif, manakala motivator bagi karyawan adalah terletak pada kriteria “motif intrinsik”, seperti halnya kepuasan, perasaan menjadi diri sendiri dan bermakna.

Dari karakteristik responden yang meliputi, usia, jenis kelamin, golongan kepegkataan, tingkat pendidikan, masa kerja karyawan pada unit organisasi dan masa kerja keseluruhan, dapat dilihat besarnya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingkat pendidikan dan masa kerja karyawan ditemukan sebagai faktor yang mempunyai peran mempengaruhi kinerja karyawan. Asumsi awal berkembang dari pendapat Heidjachman dan Suad Husnan (1997:151) yang mengatakan bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman. Menyangkut pada pengertian pengalaman, peneliti mengasumsikan bahwa pengalaman yang paling berpengaruh pada kinerja di dalam suatu unit kerja, tentunya adalah yang terkait dengan spesifikasi pekerjaan yang diampu oleh seseorang. Karena itulah masa kerja pada unit KPBD Propinsi Jawa Tengah merupakan perhatian peneliti, yang menduga bahwa hal tersebut akan mempengaruhi kemampuan dan pada gilirannya juga nampak didalam kualitas kerjanya.

Kontribusi pendidikan, sebesar 14,7% (lampiran regresi) tersebut memang terlihat tidak terlalu besar. Meski demikian, melihat hubungan yang signifikan dengan kinerja, maka variabel pendidikan tersebut tidak dapat diabaikan. Artinya pendidikan cukup signifikan untuk memperkirakan kualitas kinerja karyawan. Setiap tugas yang diampu karyawan membutuhkan kemampuan dalam hal ini latar belakang pendidikan karyawan turut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan yang berlatar belakang pendidikan dari perguruan tinggi (D3, S1 dan S2) mempunyai kontribusi dalam hal ini terkait erat dengan kemampuan karyawan

terhadap pemahaman tentang kerja . Hal ini dapat dipahami seperti halnya pendapat yang dikatakan oleh Miftah Thoha (1993:154) bahwa "kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan latihan dan pengetahuan" Pendapat ini jelas menyatakan bahwa peran pendidikan sangat berpengaruh pada kemampuan seseorang dalam menjaikan tugas dan fungsinya yang membawa pada kondisi kinerja yang optimal bagi organisasi.

Masa kerja karyawan pada KPBD yang relatif boleh dikatakan rata – rata di atas 1 tahun pada KPBD Propinsi Jawa Tengah, ternyata tidak membawa kontribusi terhadap kinerja karyawan. Masa kerja karyawan hanya akan memberikan kontribusi nyata, apabila ia diperhitungkan bersama-sama dengan variabel lain yang merupakan faktor dari kinerja karyawan . Unsur statis dan rutin dari karakteristik pekerjaan mendukung asumsi bahwa karyawan dengan masa kerja yang relatif lama sebagai hal yang menjadi rutinitas belaka. Rutinitas tersebut disamping kurang memberi dukungan positif terhadap pengembangan kemampuan karyawan, juga akan mengarah kepada penurunan motivasi. Dorongan untuk lebih berprestasi tidak menjadi bermakna dengan tantangan pekerjaan yang boleh dikatakan masih kurang. Dugaan tersebut juga diperkuat oleh kenyataan bahwa sebagian besar dari karyawan yang menjadi responden penelitian ini berusia pada kisaran 46 – 50 tahun dengan golongan jabatan sebagian besar golongan III, dan khususnya adalah III/B. Disamping itu sebagian terbesar adalah bertatar belakang pendidikan S1 dan telah menjalani masa kerja keseluruhan lebih dari 15 tahun. Dengan karakteristik demikian, maka rutinitas

yang mereka jalani apalagi bila harus dihadapi dalam jangka waktu panjang,
justru kurang memberi dukungan positif bagi pengembangan kualitas diri
karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Setelah dilakukan uji hipotesis terhadap penelitian ini, maka simpulan yang dapat diambil adalah :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan (<0.05) dari struktur organisasi, kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah. Perubahan apakah hal tersebut berarti sebagai penurunan ataukah peningkatan didalam kualitas kinerja karyawan, ditentukan oleh perubahan yang terjadi pada struktur organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah, perubahan didalam kemampuan karyawan dan perubahan dari motivasi yang ada pada diri karyawan. Pengaruh yang diberikan oleh ketiga variabel tersebut didukung oleh peran dari masing-masing variabel yang dalam penelitian ini juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, kinerja karyawan KPBD Propinsi Jawa Tengah, memang tidak hanya ditentukan oleh ketiga variabel tersebut. Beberapa faktor lain pada kenyataannya tidak diukur melalui penelitian ini. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel, yaitu struktur organisasi, kemampuan dan motivasi karyawan, secara bersama-sama merupakan faktor yang cukup besar perannya dalam menentukan tingkat kualitas kinerja karyawan

2. Terdapat pengaruh yang signifikan (<0.05) dari struktur organisasi terhadap kinerja karyawan KPPBD Propinsi Jawa Tengah. Pada saat ini, terlihat adanya gambaran bahwa keadaan struktur organisasi KPPBD Propinsi Jawa Tengah berada pada kategori sedang. Sebagai suatu unit kerja yang relatif baru, KPPBD Propinsi Jawa Tengah masih menghadapi kendala dibberapa aspek sebagaimana diuraikan pada bab permasalahan. Hasil penelitian ini, menunjukkan pengaruh struktur organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kesimpulannya adalah kualitas kinerja karyawan akan lebih baik lagi manakala struktur organisasi yang ada juga sudah berada pada keadaan yang lebih baik.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan (<0.05) dari kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan KPPBD Propinsi Jawa Tengah. Di antara ketiga variabel yang diduga menjadi faktor dari kinerja karyawan KPPBD Propinsi Jawa Tengah, maka variabel kemampuan inilah yang nampaknya paling kuat pengaruhnya. Saat ini KPPBD Propinsi Jawa Tengah diampu oleh sumber daya manusia, yang pada umumnya sudah mempunyai pengalaman kerja yang lama. Tingkat pendidikan mereka pun dapat dikatakan cukup tinggi, bahkan beberapa telah menempuh studi pasca sarjana. Meskipun masa kerja karyawan di unit kerja tersebut bervariasi.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan (<0.05) dari motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan KPPBD Propinsi Jawa Tengah. Keadaan umum yang ada di KPPBD Propinsi Jawa Tengah, terkait dengan motivasi karyawan

menunjukkan kondisi yang berada pada kategorisasi sedang. Dilihat secara kasar dari besarnya pengaruh masing-masing variabel yang terukur, maka motivasi nampaknya diperkirakan memberi sumbangan yang terkecil.

Hal ini dapat dijelaskan melalui karakteristik organisasi KPBD Propinsi Jawa Tengah sendiri, maupun karakteristik karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karakteristik KPBD Propinsi Jawa Tengah, tidak menunjukkan tantangan tugas yang mampu memberikan tantangan menarik bagi sebagian besar anggotanya. Disamping kurang adanya tantangan yang menarik, struktur organisasi yang belum mantap, juga memberikan kendala bagi terciptanya motivator-motivator yang lebih fungsional. Efektifitas dari fungsi motivator tersebut juga terkait dengan karakteristik anggota organisasi (dalam hal ini karyawan) yang rata-rata bermasa kerja lama dan berpangkat golongan cukup tinggi.

Dengan merujuk pada hasil penelitian ini maka fakta permasalahan yang ditemui di unit KPBD Propinsi Jawa Tengah, dapat di berikan jawabannya. Sejauh ini kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah belumlah sesuai dengan harapan, karena masih cukup banyak keluhan dari beberapa pihak mengenai pelayanan unit tersebut. Apabila merujuk pada hasil penelitian, maka dapat di pastikan bahwa kelemahan kinerja para karyawan yang ada di unit tersebut dikarenakan kondisi struktur organisasi yang belum mapan, tidak memberikan tantangan yang cukup bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan motivasinya. Unit kerja tersebut,

nampaknya juga di isi oleh orang-orang yang kurang sesuai karakteristiknya, baik dalam kaitan dengan usia, pendidikan maupun masa kerja keseluruhan, sementara karakteristik tugas-tugas di KPBD tersebut lebih mengarah pada teknis dan rutin.

B. Saran - Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini, apabila diharapkan kinerja KPBD Propinsi Jawa Tengah tersebut dapat mencapai tingkat yang baik, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

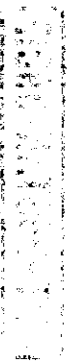
1. Kebijakan penempatan karyawan di unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah, bagaimanapun sangat perlu untuk mempertimbangkan kesesuaian karakteristik dan kompetensi individu dengan karakteristik tugas pokok dan fungsi pekerjaan dan jabatan yang diampunya.
2. Desain pekerjaan di unit kerja KPBD Propinsi Jawa Tengah, perlu dirancang sedemikian rupa, sehingga mampu menciptakan situasi yang kondusif bagi individu yang bekerja didalamnya untuk termotivasi meningkatkan kualitas kemampuan dirinya, memperkaya tugas (*melakukan job enrichment*) dan mengoptimalkan kinerja yang diampilkannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E, 1978, *Public Policy Making*, Halt : Rinehart And Winston
- Arikanto, Suharsini, 1996 , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Cetakan Kesepuluh, Jakarta.
- As'ad, Moh, , 1998, *Psikologi Industri*, edisi IV, cetakan ke-2, Yogyakarta
- Azwar , Saifuddin , 1997 , *Reliabilitas dan Validitas* , Pustaka Pelajar , Yogyakarta
- Byars,Lloyd L.and Rue,Leslie W.1997. *Human Resource Management*. Chicago:TheGraw-Hill Companies,Inc.
- Bryson, John M, 1955, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organization*, San Fransisco : Jossey-Bass Publishers .
- Danim, Sudarwan, 2000, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Bumi Aksara , Jakarta
- Darwin, Muhajir, 1995, *Implementasi Kebijakan*, Pusat Penelitian Kependudukan Unievrstias Gadjah Mada , Yogyakarta .
- Dessler, Gary, 1986: *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga , Jakarta
- Esman, Milton J, 1972 , *The Elements of Institution Building* , Dalam Eaton Joseph W (ed) . *Institution Building and Development*, Beverly Hills, Sage Publication
- Gaspersz , Vincent , 1998 , *Manajemen Produktivitas Total* , PT Gramedia Pustaka Utama , Jakarta
- Gibson, Jamesl. Joko M. Ivancevich dan James H. Donnelly. JR, 1996 , *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Binarupa Aksara Jilid I, diterjemahkan oleh : Nunuk Adiarni Edisi Kedelapan, Jakarta .
- Gunadi, 2001, *Restrukturisasi Perusahaan Dalam Berbagai Bentuk Dan Perpajakannya*, Salemba Empat, Jakarta

- Hasibuan , Malayu SP, 1996 , **Organisasi dan Motivasi , dasar peningkatan Produktivitas** , Bumi Aksara , Jakarta .
- Husnan, Suad & Heidirachman, 1990 : **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Jarrell, Donald W. 1992 , **Human Resource Planning**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey .
- Kanter, Rosabeth Moss, 1996, **Word-Class Leaders : The Power of Partnering**, dalam Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall, dan Beckhard, Richard (ed), **The Leader of The Future**, San Fransisco” Jossey-Bass Publishers
- Kigundu, Moses N, 1989, **Managing Organizations in Developing Countries**, Connecticut : Kumarian Press Inc.
- Kunarto, 1999, **Kapita Seleka Binteman (Pembinaan Tenaga Manusia)**, Cipta Manunggal, Jakarta
- McCormick&Tiffin (1979) **Industrial Psychology**.New Delhi : Prentice Hall of India
- Ndraha, Taliziduhu, 1997, **Metodologi Ilmu Pemerintahan**, Rineka Cipta, Jakarta
- Nimran, Umar, 1997 , **Perilaku Organisasi**, Citra Media, Cetakan Pertama, Surabaya
- Rasimin B.S dan Ancok Jamaludin.1988 **Motivasi dan Kepuasan Kerja, Kursus Manajemen Keuangan .** Kerjasama PJKa dan PPM-FE UGM
- Robbin, Stephen P, 1996 , **Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia**, Jilid I, PT Prenlindo, Jakarta .
- Santoso , Singgih , 1999 , **SPSS Versi 9.0 – Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sastrodiningrat , S , 1999 , **Kapita Seleka - Manajemen & Kepemimpinan** , INDIHILL-CO , Jakarta
- Saydam , Gaouzali , 2000 , **Manajemen Sumber Daya Manusia – Suatu Pendekatan Mikro** , Djambatan , Jakarta
- Schein. Edhar H, 1985 , **The Role of Founder in Creating Organizational Culture , Organizational Dynamic** , Summer



Sedarmayanti , 2001 , **Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja** , CV Mandar-Maju , Bandung

Simanjuntak , PJ , 1984 , **Produktivitas dan Kecenderungannya** , SIUP , Jakarta

Sinungan , Muchdarsyah , 1997 , **Produktivitas – Apa Dan Bagaimana** , Bumi Aksara , Cetakan Ketiga , Jakarta

Soeprihanto, John. 1996 , **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, BPFE, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Yogyakarta.

Stogdill , Ralp, **Leadership** , 1950 , *Membership and Organization* , *Psychological Bulletin*

Sugiyono , 1998 , **Metoda Penelitian Administrasi** , Alfabeta , Bandung .

Steers, R. 1985 **Efektivitas Organisasi**, edisi Pertama, Erlangga , Jakarta.

Supardi, 1993 , **Metodologi Penelitian Bisnis**, Seri I, BPFE VII, Yogyakarta .

Tangkilisan, H.N.S, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik**, YPAPI & Lukman Offset, Yogyakarta

Terry , George R, 1986 , **Azas-azas Manajemen** , Alumni , Cetakan V, Bandung

Timpe, A. Dale, 1991 , **Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis 6 “Kinerja”** , Penerbit PT. Gramedia Asri Media, Jakarta .

Triguna , 1996 , **Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja** , Golden Terayon Press , Cetakan Pertama , Jakarta

Trimono , Soejono , 1995 , **Analisis Kepemimpinan** , Angkasa , Bandung

Tunstall , W.B, 1983 , *Cultural Transition at At & T* , Sloan Management Review

Wahyusumardjo , 1995 , **Kepemimpinan dan Motivasi** , Cetakan Pertama , Jakarta

Winardi , 1979 , **Asas-asas Manajemen** , Alumni , Bandung

Surat Kabar / Majalah / Makalah / Peraturan Pemerintah :

**Bahan-bahan Kuliah Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro
Semarang**

**Benny, A.Pribadi, 21/03/94, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Suara Merdeka,
Semarang**

**Kartasasmita, Ginandjar, 25.05/91, Kepemimpinan Masa Depan, Suara Karya,
Jakarta**

**Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2001 Tentang
Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan
Organisasi Kantor Pengelolaan Barang Daerah Propinsi Jawa Tengah,
KPPBD Propinsi Jawa Tengah**

**Rothschild, 11/05/94, Empat Tipe Kepemimpinan Strategis, Business News,
Jakarta**

**Saksono, Lukman, 14/09/91, Kualitas dan Produktivitas Bisnis, Suara Merdeka,
Semarang**

**Subianto, B, 11/09/97, Mempersiapkan Pemimpin Masa Depan, Bisnis Indonesia
, Jakarta**

**World Executive's Digest, 14/01/92, Produktivitas, Apa Artinya ? Bisnis
Indonesia, Jakarta**