

658.314

SuH

e e1

**EFEKTIVITAS KINERJA PNS DITINJAU DARI
TINGKAT MOTIVASI KERJA, PENGAWASAN DAN DISIPLIN
DI FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT UNIVERSITAS
DIPONEGORO SEMARANG**

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 :

TONO SUHARTONO

D4E.000086

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2002

LPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	1459/T/MP/C1
Tgl.	13-1-03

LEMBAR PERSETUJUAN

JUDUL TESIS : EFEKTIVITAS KINERJA PNS DITINJAU DARI TINGKAT
MOTIVASI KERJA, PENGAWASAN DAN DISIPLIN DI
FAKUTLAS KESEHATAN MASYARAKAT UNIVERSI-
TAS DIPONEGORO


NAMA : TONO SUHARTONO

NIM : D4E000086

TESIS INI TELAH DISETUJUI UNTUK DIAJUKAN

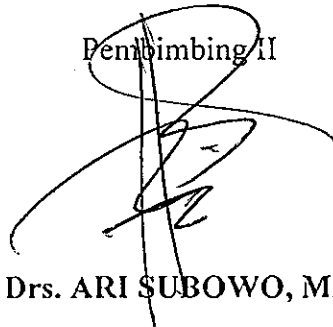
Tanggal September 2002

Pembimbing I



Drs. SUNDARSO, SU

Pembimbing II



Drs. ARI SUBOWO, MA

Handwritten scribbles or marks at the bottom right of the page.

**EFEKTIVITAS KINERJA PNS DITINJAU DARI
TINGKAT MOTIVASI KERJA, PENGAWAS DAN DISIPLIN
DI FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Dipersiapkan dan disusun oleh

TONO SUHARTONO

D4E.000086

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada September 2002

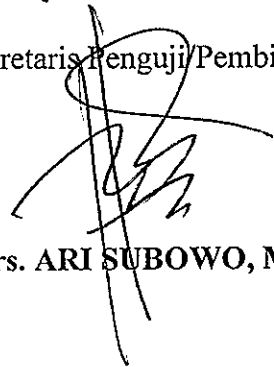
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I,



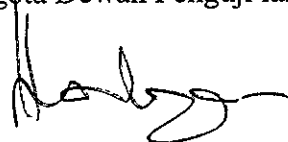
Drs. SUNDARSO, SU

Sekretaris Penguji/Pembimbing II



Drs. ARI SUBOWO, MA

Anggota Dewan Penguji lain



1. Prof. Drs. HARTOYO



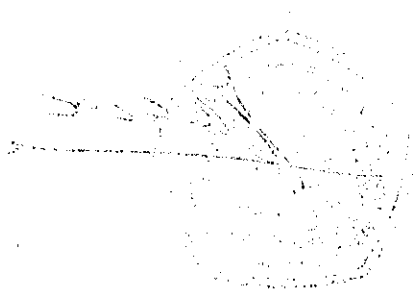
2. Dra. M. SURYANINGSIH, MS

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

September 2002
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang



WARELLA, MPA, PhD

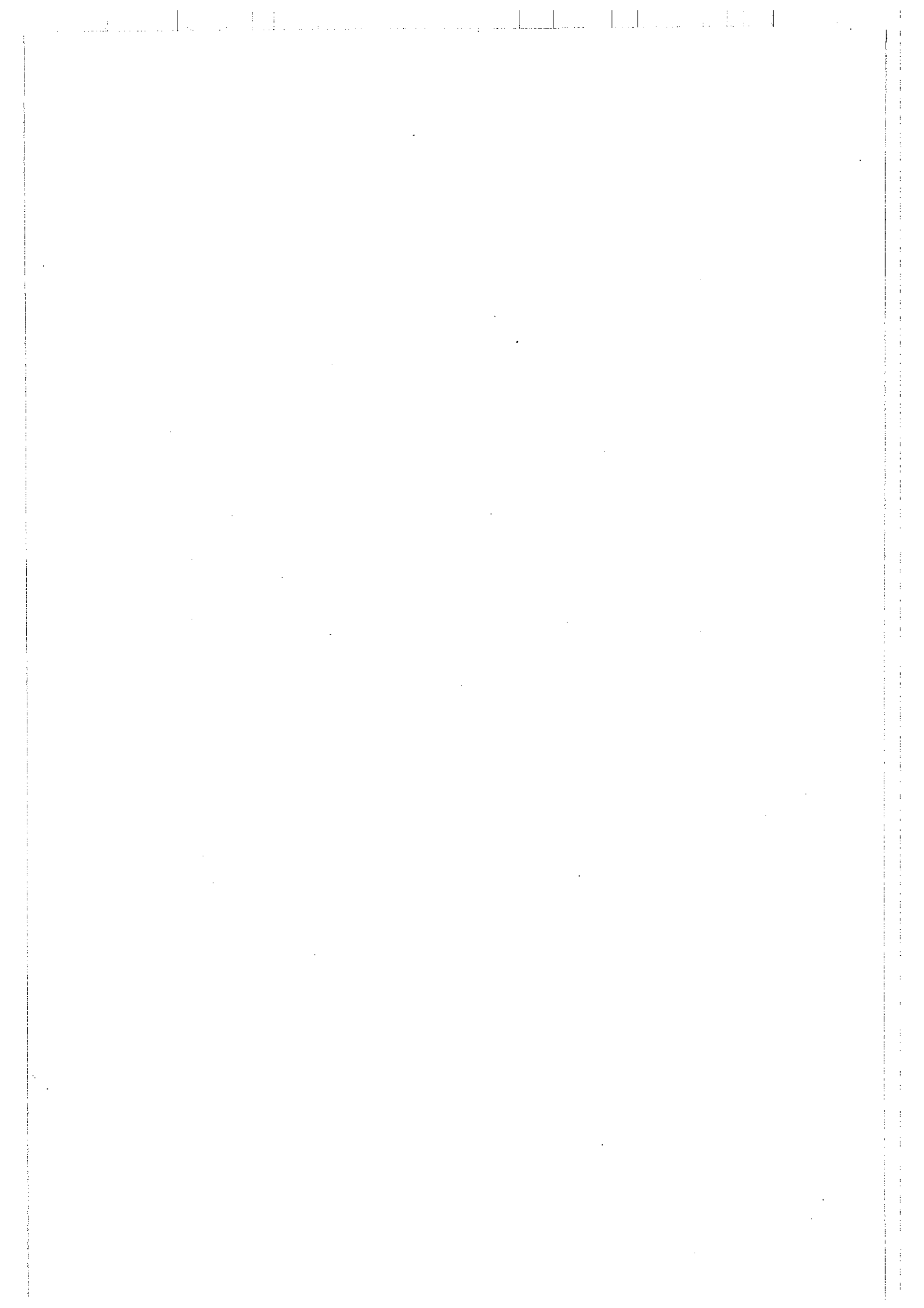


RINGKASAN

Fakultas Kesehatan Masyarakat sebagai institusi pemerintah di bidang pendidikan non profit dalam melakukan aktivitasnya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi harus dikelola sebaik-baiknya sehingga dapat memberikan sumbangan yang maksimal terhadap efektivitas kinerja organisasi. Kesalahan penanganan manajemen sumber daya manusia akan dapat menurunkan motivasi dan disiplin pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. FKM Universitas Diponegoro tidak terlepas dari inefisiensi dan inefektivitas SDM.

Pada bagian ini hal yang melatarbelakangi timbulnya masalah adalah adanya kecenderungan masih rendahnya Efektivitas Kinerja karyawan di FKM Universitas Diponegoro Semarang, ditandai dengan motivasi yang rendah, pengawasan yang rendah dan disiplin kerja yang rendah. Untuk itulah penulis tertarik meneliti permasalahan di atas. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai FKM yang berjumlah 31 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif sesuai dengan jawaban dari responden dalam kuesioner. Dalam analisis kuantitatif menggunakan uji korelasi Kendall Tau b untuk melihat derajat signifikansi hubungan masing-masing variabel.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa ada hubungan antara Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja terbukti dari hasil uji hipotesis membuktikan bahwa T -hitung $>$ daripada Z -tabel pada taraf signifikansi 5%. Secara sendiri-sendiri ketiga variabel di atas mempengaruhi atau ada hubungannya dengan Efektivitas Kinerja demikian juga secara bersama-sama secara signifikan akan mempengaruhi Efektivitas Kinerja. Dari hasil penelitian lapangan dimungkinkan bahwa menurut asumsi penulis ternyata ketiga variabel di atas yang mempengaruhi Efektivitas Kinerja. Secara terperinci dari sisi variabel Motivasi Kerja dapat dikatakan secara umum cukup tinggi, dari sisi Pengawasan secara umum rendah, dan dari sisi Disiplin Kerja di FKM Universitas Diponegoro Semarang ternyata tinggi. Namun Efektivitas Kinerja karyawan dalam keadaan seperti di atas sangat tinggi sehingga atas dasar temuan di lapangan maka dapat penulis sampaikan bahwa memang ada hubungan atau pengaruh antara variabel Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja.



ABSTRAKSI

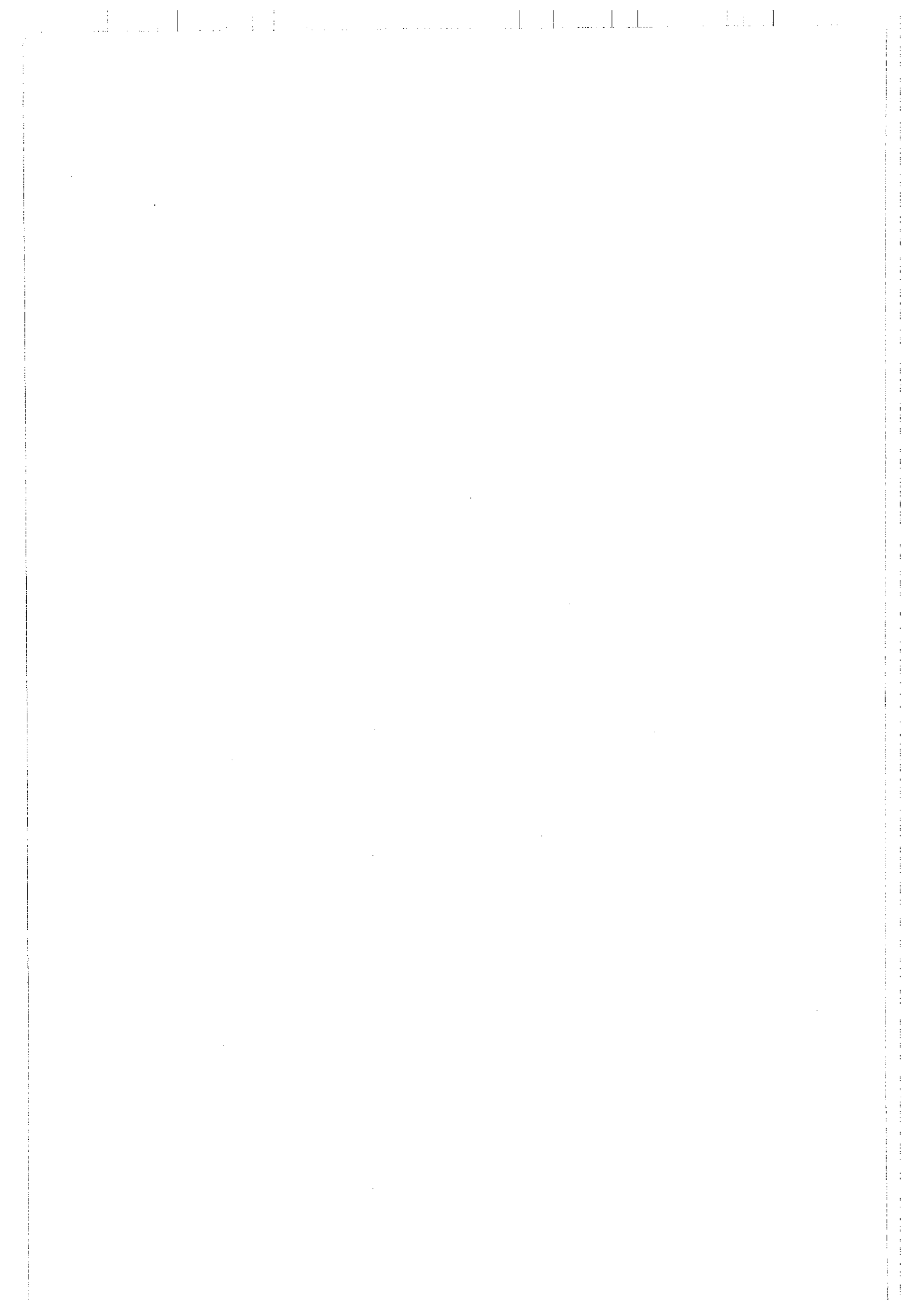
Peningkatan Efektivitas Kinerja karyawan sangat diperlukan dalam rangka membawa kearah tujuan organisasi yang maksimal. Upaya meningkatkan Efektivitas Kinerja ditempuh dengan berbagai macam cara, namun perlu diketahui terlebih dahulu faktor-faktor penyebab meningkat atau menurunnya Efektivitas Kinerja. Dalam penelitian ini penulis mencoba mencari faktor-faktor yang diduga mempengaruhi rendahnya Efektivitas Kinerja karyawan di FKM Universitas Diponegoro Semarang. Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori Efektivitas Kinerja, teori Motivasi, teori Pengawasan dan teori Disiplin Kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel yang diteliti dengan Efektivitas Kinerja di FKM Universitas Diponegoro Semarang. Penelitian ini menggunakan metode dengan analisis kualitatif dan kuantitatif, sedangkan jumlah responden yang diambil 30 orang. Teknik uji hipotesis menggunakan Rank Kendall, dari hasil penelitian ditemukan bahwa hipotesis **diterima** dalam artian ada hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja karyawan di FKM Universitas Diponegoro Semarang, pada taraf signifikansi 5 %. Saran yang diajukan berdasarkan temuan hasil penelitian ini adalah perlunya meningkatkan Motivasi Kerja, meningkatkan Pengawasan dan meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai. Sehingga akan semakin meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai. Implikasi kebijakan yang dapat diambil dari penelitian tersebut di atas adalah : (1) perbaikan harus segera dilaksanakan dalam hal pengawasan melalui Waskat dan Sidak, (2) peningkatan Motivasi dengan memberi rangsangan instrinsik dan ekstrinsik, (3) penegakan disiplin agar supaya teta stabil.

ABSTRACT

TONO SUHARTONO. *Performance Effectiveness of Government Employees (PNS) Viewed From the Level of Motivation, Work, Monitoring and Discipline at the Public Health Faculty, Diponegoro University.* Masters of Public Administration. Diponegoro University. 2002.


Keywords: Performance Effectiveness, Motivation, Work, Monitoring, Discipline.

An increase in the performance effectiveness of government officials is needed to achieve maximum organizational goal. Performance effectiveness is done through various ways. However, factors influencing the increase and decrease of working effectiveness should be well understood. This research tried to find factors predicted influencing the low performance effectiveness of employees at the Public Health Faculty (FKM) of Diponegoro University, Semarang. The underlying theories are Performance Effectiveness, Motivation, Monitoring, and Working Discipline. The aim of this research was to find the relation of the three variables (Motivation, Monitoring, and Working Discipline) with Working Effectiveness at FKM, Diponegoro University. The research method are both quantitative and qualitative, with 30 respondents taken as samples. Technique of hypotheses test used Rank Kendall. Research findings show that the hypotheses is accepted, meaning that there is significant relation between Working Motivation, Monitoring and Working Discipline with Performance Effectiveness of Government Employees at the FKM, Diponegoro University, Semarang at 5% significance level. It is recommended that working motivation, monitoring, and working discipline among government employees at the FKM should be enhanced to increase their performance effectiveness. Policy implication of this finding are: (1) monitoring should be enhanced through self-monitoring (waskat) and sudden-inspection (sidak); (2) motivation should be increased through intrinsic and extrinsic stimulation; and (3) discipline should be well applied.

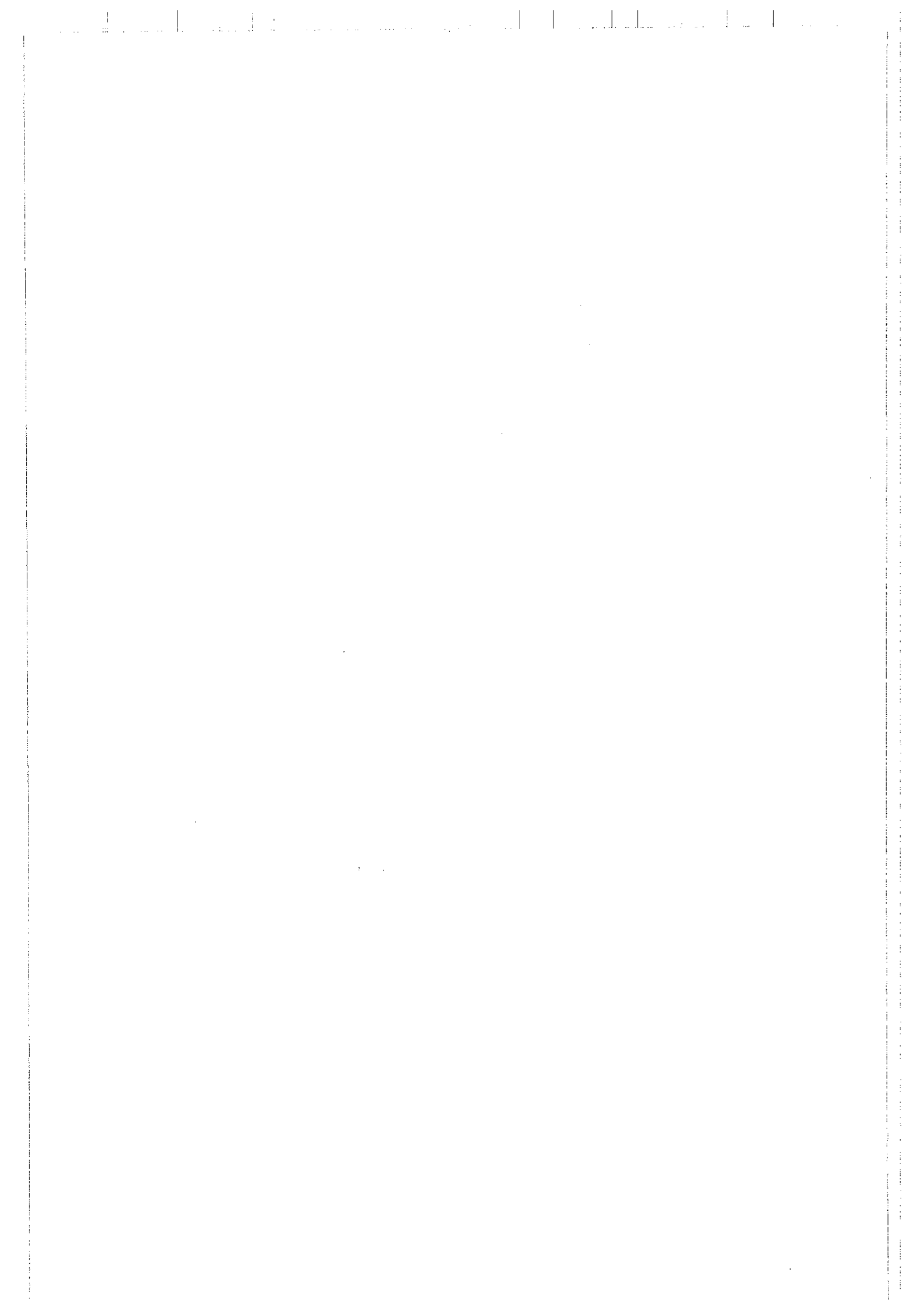


PERNYATAAN

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

Semarang,  September 2002

TONO SUHARTONO

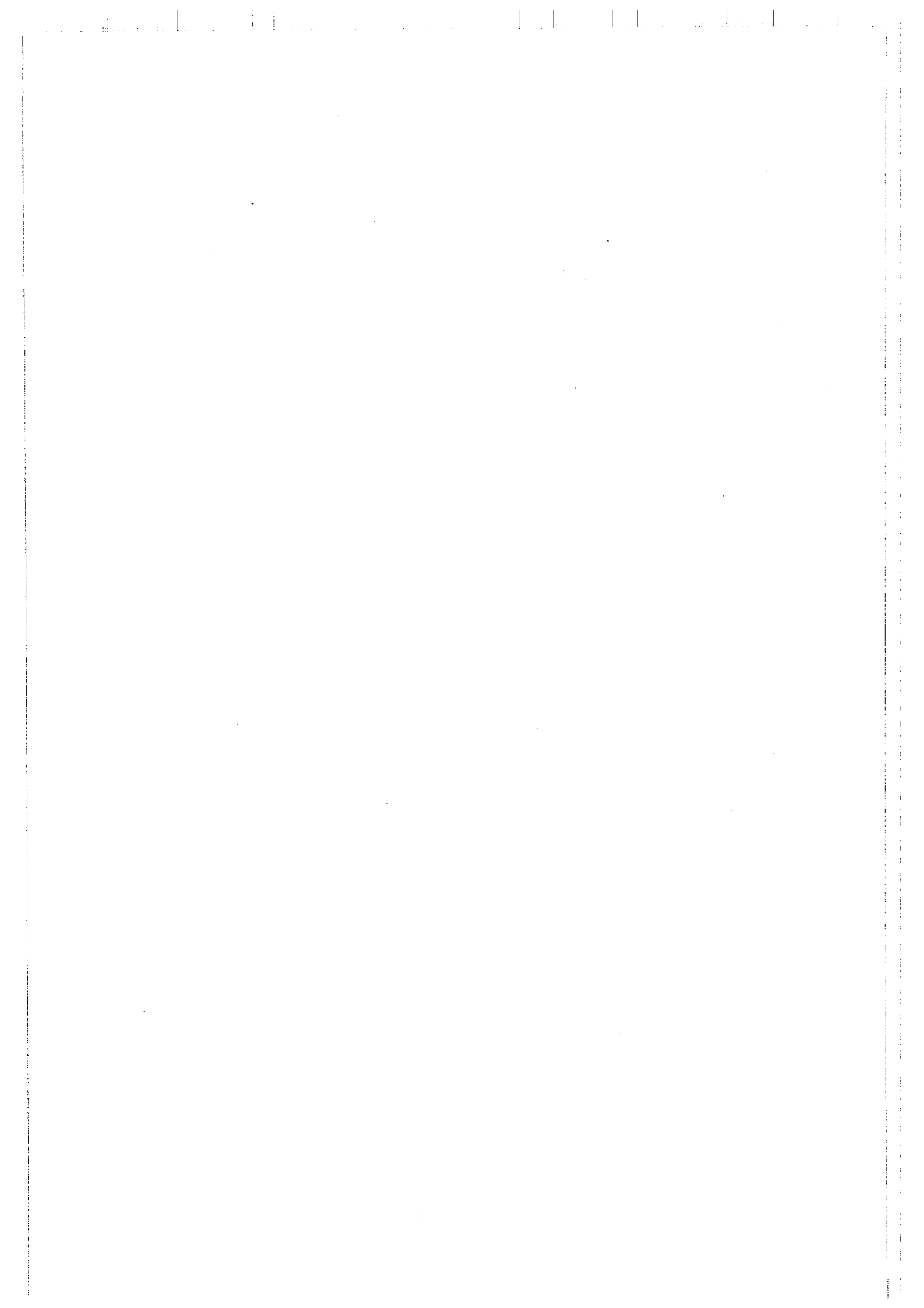


KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis penjabkan kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan rahmatNya serta bantuan maupun bimbingan dari berbagai pihak akhirnya dapat menyelesaikan tesis dengan judul : “EFEKTIVITAS KINERJA PNS DITINJAU DARI TINGKAT MOTIVASI KERJA, PENGAWASAN DAN DISIPLIN DI FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT UNIVERSITAS DIPONEGORO”

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak dapat berjalan tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Karena itu penulis pada kesempatan ini mengucapkan terima kasih kepada :

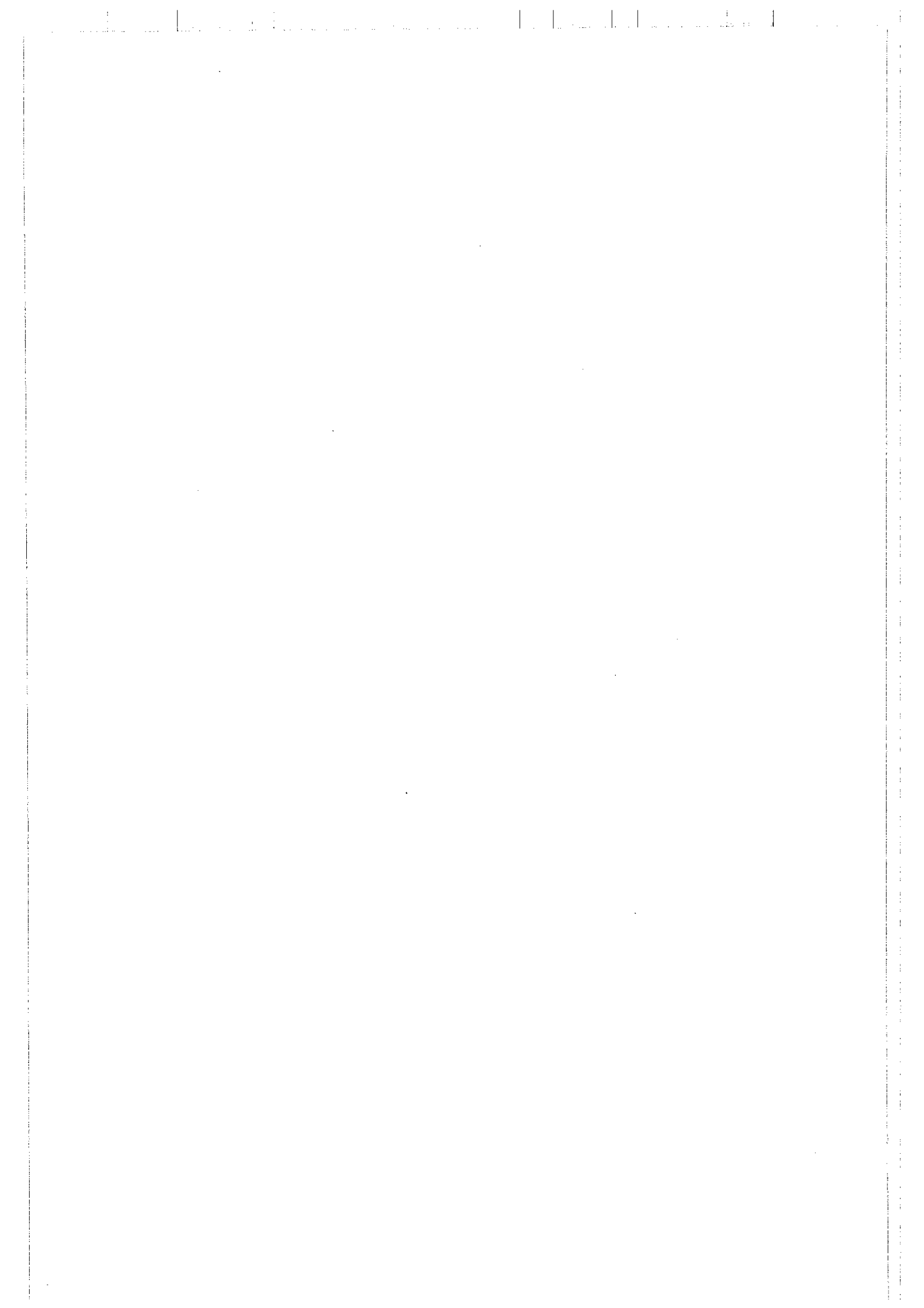
1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D sebagai Ketua Studi Magister Ilmu Administrasi konsentrasi Administrasi Publik pada Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Sundarso, SU, selaku pembimbing pertama yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
3. Bapak Drs. Ari Subowo, MA, selaku pembimbing kedua yang telah memberikan banyak arahan dengan penuh perhatian.
4. Bapak Prof. Drs. Hartoyo selaku Dosen penguji, yang banyak memberikan masukan, kritik dan saran perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dra. M. Suryaningsuh, MS selaku Dosen penguji, yang banyak memberikan masukan, kritik dan saran perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak Drs. Fathurahman, Msi selaku Dosen penguji proposal tesis yang banyak memberikan masukan, kritik dan saran dalam perbaikan tesis ini.
7. Pimpinan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dan seluruh staf administrasi yang telah memberikan dorongan dan semangat penulis untuk menyelesaikan studinya.
8. Bapak/Ibu Dosen dan staf di lingkungan Program Studi magister Ilmu Administrasi konsentrasi magister Administrasi Publik yang telah menularkan ilmunya dan pemberian fasilitas belajar.
9. Isteri dan anak-anak yang telah berkorban mendukung dan mendoakan dalam menyelesaikan studi S2 ini.
10. Teman-teman mahasiswa MAP Pasca Sarjana UNDIP yang telah memberi dorongan dan masukan dalam penyelesaian Studi S2 ini.
11. Pimpinan dan staf UPT Perpustakaan Universitas Diponegoro yang telah memberikan peminjaman literatur kepada penulis selama menyelesaikan studi.



12. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu turut membantu penyelesaian studi dan tesis ini.

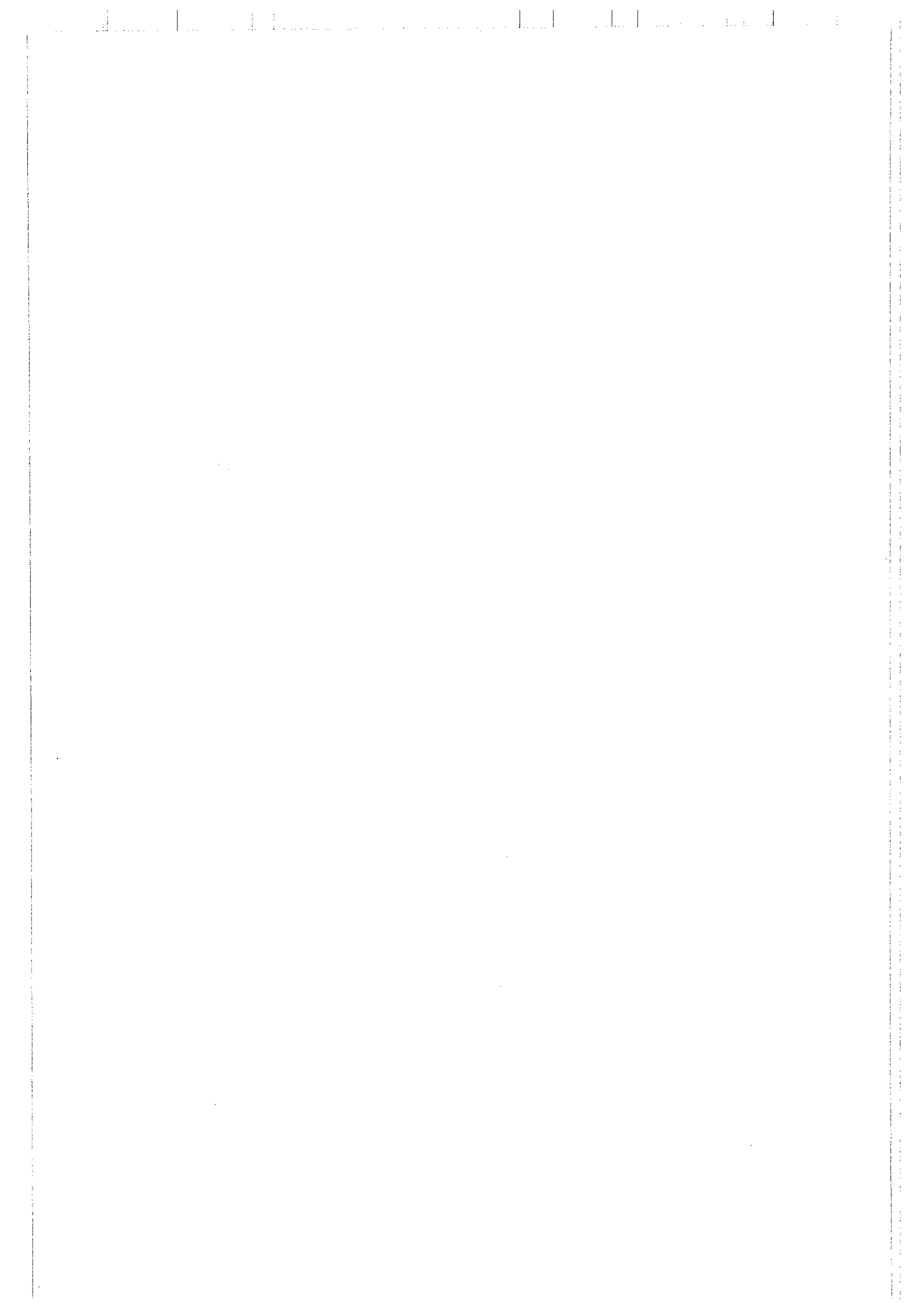
Mudah-mudahan segala jerih payah yang telah penulis sumbangkan dalam tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan. Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

Semarang, September 2002
Penulis

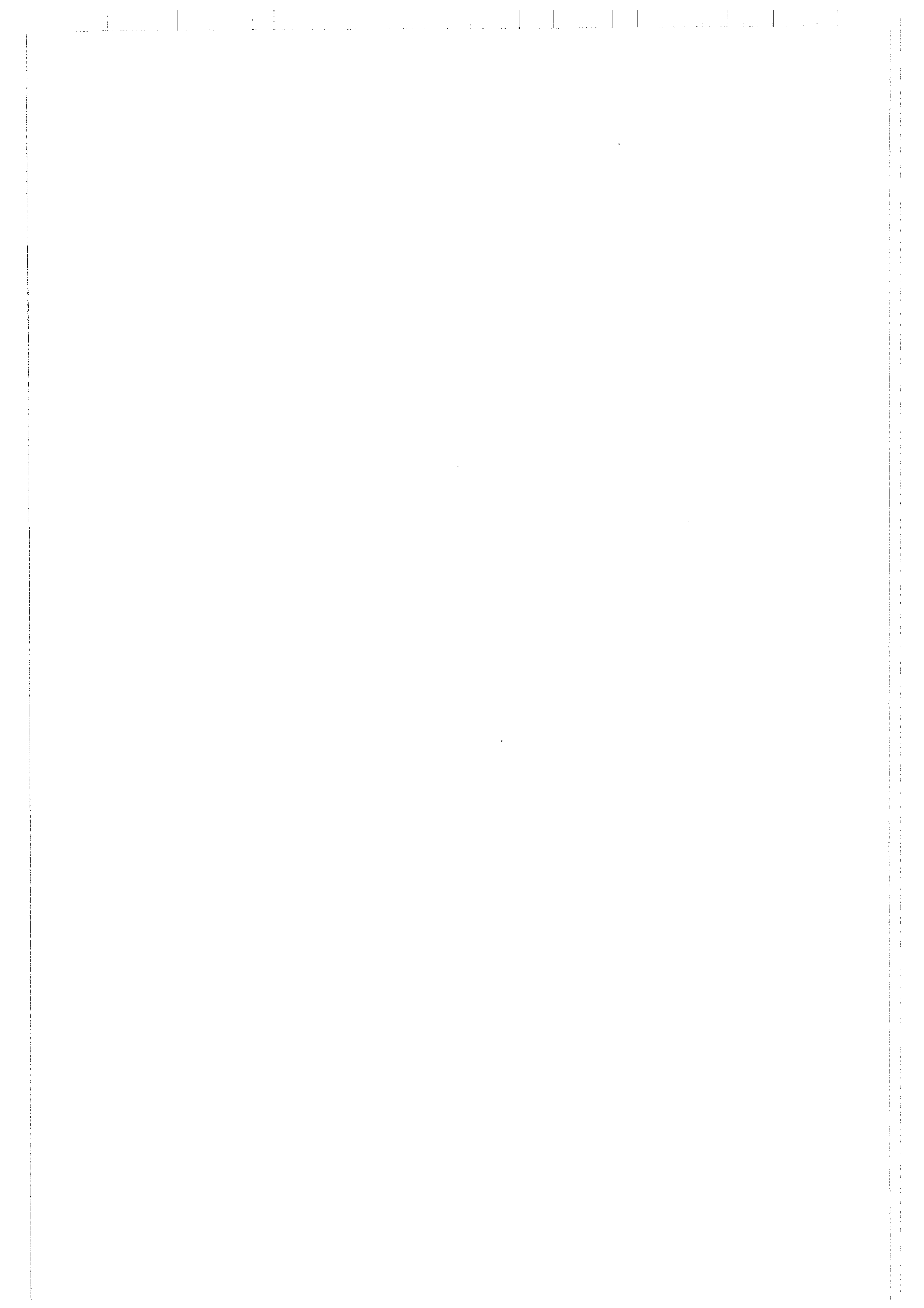


DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Ringkasan.....	iv
Abstraksi	v
Abstract.....	vi
Halaman Pernyataan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Landasan Teori dan Pengkajian Teori	8
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan	42
C. Hipotesis	44
BAB III : METODE PENELITIAN	46
A. Rancangan Penelitian /Perspektif Pendekatan Penelitian	46
B. Ruang Lingkup Penelitian / Fokus Penelitian	46
C. Lokasi Penelitian	47

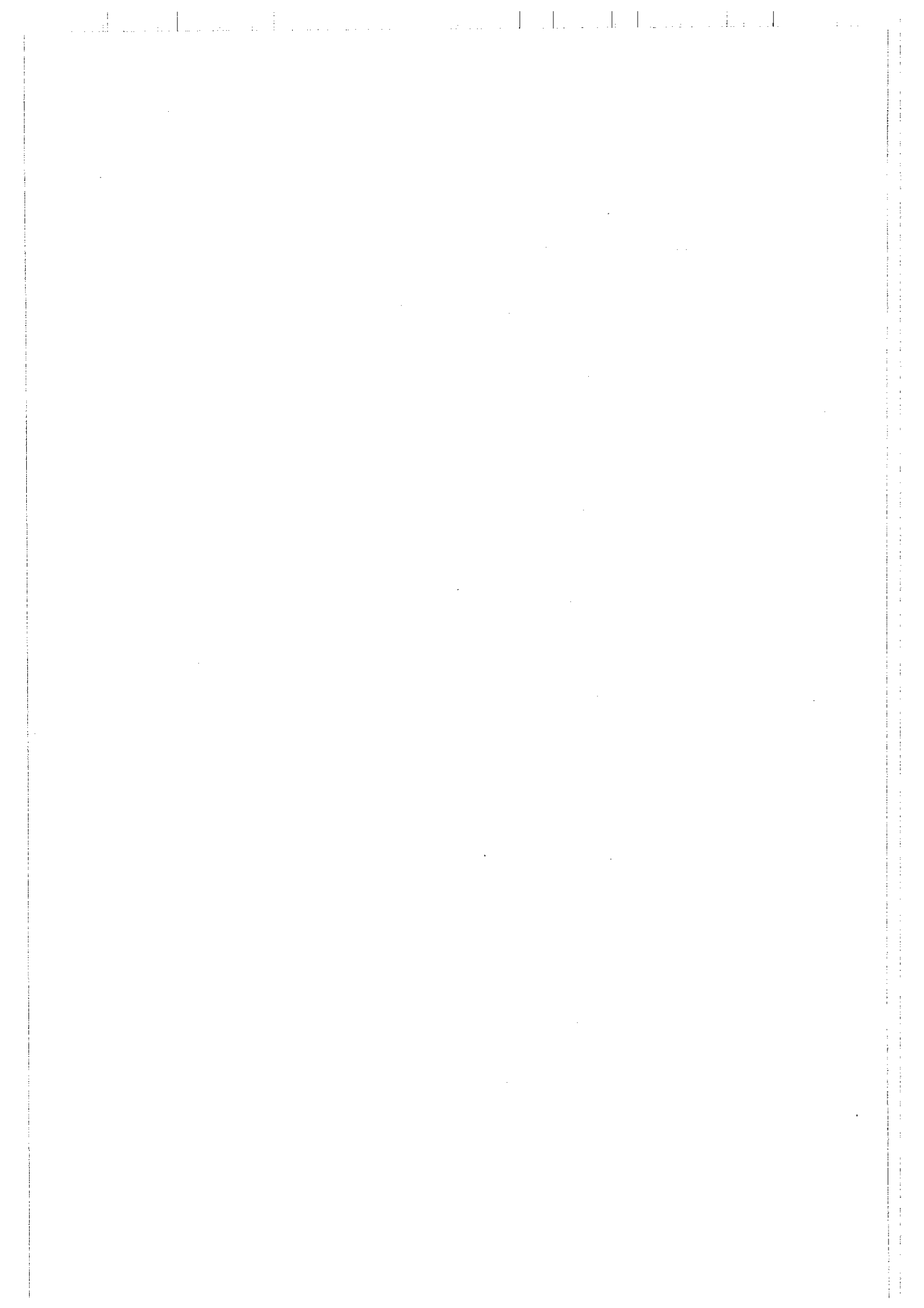


	D. Variabel Penelitian	47
	E. Jenis Sumber Data	51
	F. Instrumen Penelitian	52
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	53
	H. Teknik Pengumpulan Data	53
	I. Teknik Analisis Data	53
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	57
	A. Diskripsi Lokasi Penelitian	57
	B. Hasil Penelitian	60
	C. Analisis Hasil Penelitian	62
	D. Diskusi	117
BAB V	: SIMPULAN DAN SARAN	122
	A. Simpulan	122
	B. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA		125
DAFTAR LAMPIRAN		

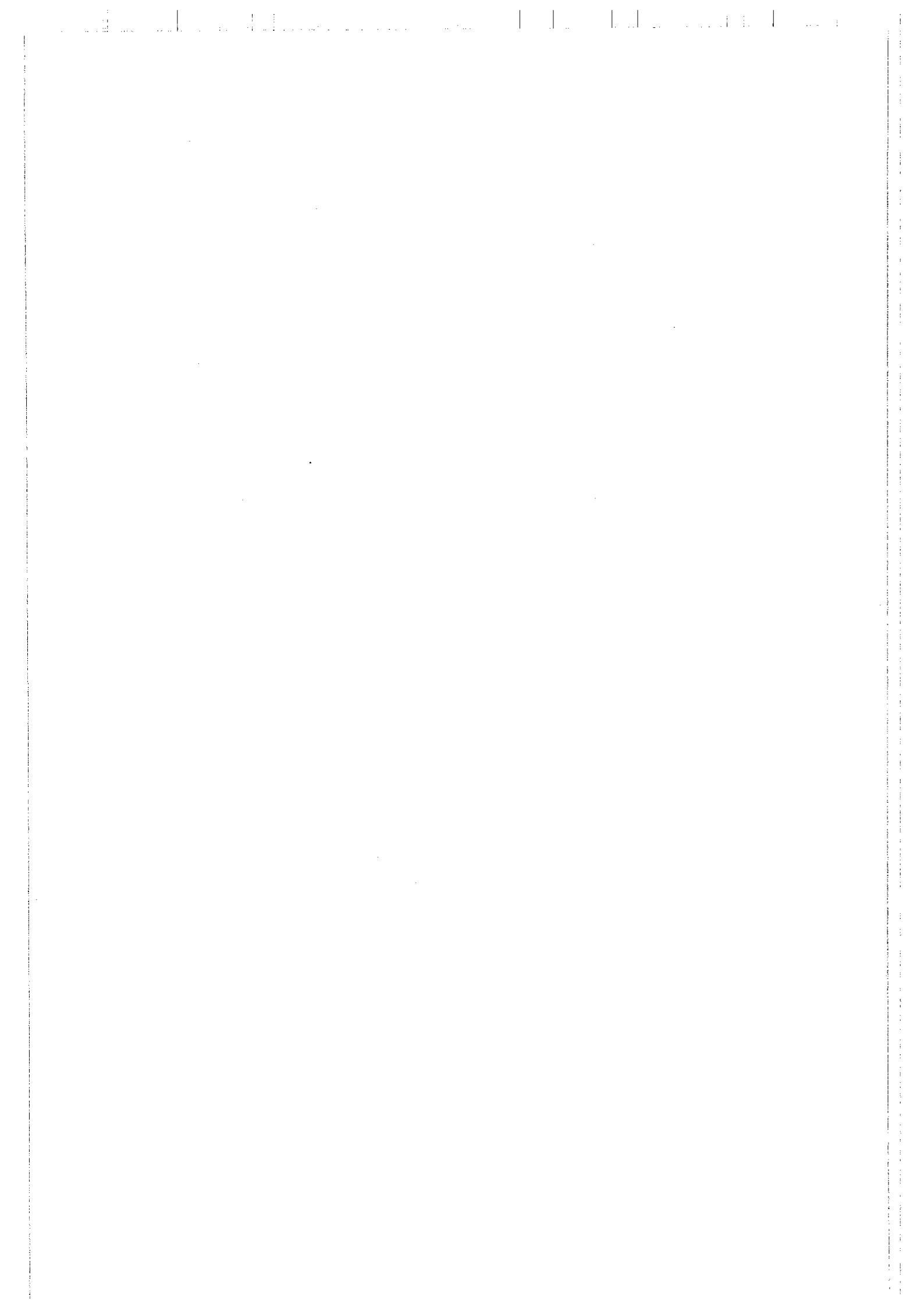


DAFTAR TABEL

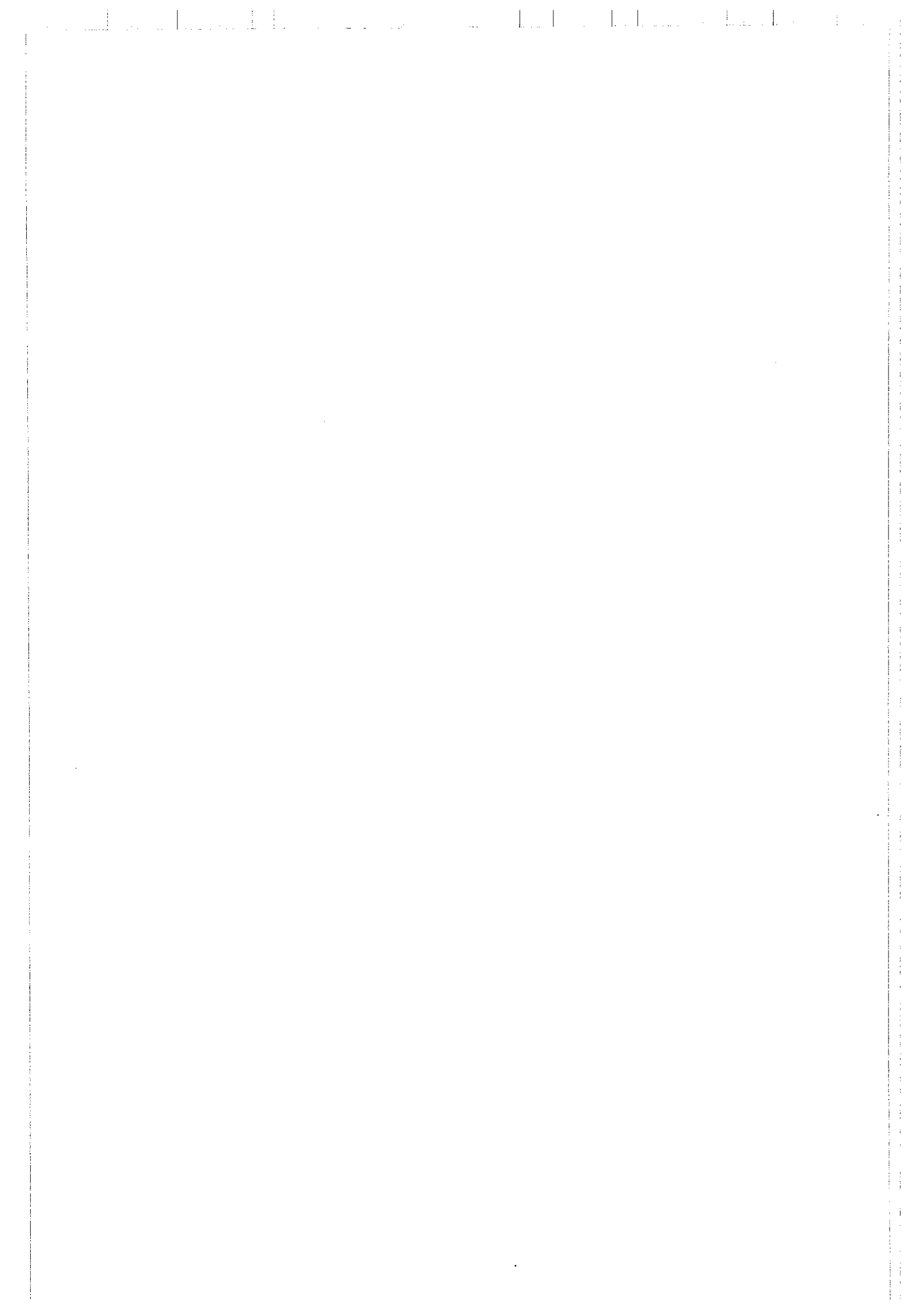
Tabel IV.1 Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin	61
Tabel IV.2 Sebaran Responden Menurut Umur	61
Tabel IV.3 Sebaran Responden Menurut Tingkat Pendidikan	62
Tabel IV.4 Penguasaan Materi Pekerjaan	63
Tabel IV.5 Penguasaan Terhadap Mekanisme Kerja	64
Tabel IV.6 Pelaksanaan Tugas Sesuai Sistem	65
Tabel IV.7 Pelaksanaan Tugas Sesuai Prosedur	65
Tabel IV.8 Optimalisasi Kemampuan Kerja	66
Tabel IV.9 Penerimaan Teguran Dari Atasan	67
Tabel IV.10 Tindakan Terhadap Tugas Baru	68
Tabel IV.11 Tindakan Atas Kesalahan Yang Dilakukan	68
Tabel IV.12 Pemberian Saran Bagi Organisasi	69
Tabel IV.13 Pekerjaan Membutuhkan Waktu Tambahan	70
Tabel IV.14 Lama Kerja Dalam Sehari	71
Tabel IV.15 Penilaian Terhadap Pekerjaan Saat Ini	71
Tabel IV.16 Penyelesaian Pekerjaan Dengan Dana Terbatas	72
Tabel IV.17 Keberhasilan Penyelesaian Pekerjaan	73
Tabel IV.18 Tingkat Kesesuaian Hasil Kerja Dengan Standar	74
Tabel IV.19 Rekapitulasi Data Variabel Efektivitas Kinerja	74
Tabel IV. 20 Pengakuan Atasan Terhadap Hasil Pekerjaan	75
Tabel IV.21 Kebutuhan Yang Dapat Terpenuhi	76
Tabel IV.22 Keinginan Meningkatkan Prestasi	76
Tabel IV.23 Keinginan Meningkatkan Karier	77
Tabel IV.24 Frekuensi Kesempatan Peningkatan Karier	78
Tabel IV.25 Dorongan Pimpinan Selama Ini	78
Tabel IV.26 Dorongan Pimpinan Mampu Merubah Pola Kerja	79
Tabel IV.27 Jaminan Keamanan dan Keselamatan Kerja	80
Tabel IV.28 Pengalaman Konflik Karena Ketidakadilan Atasan	80



Tabel IV.29 Gaji Dapat Memberikan Kepuasan	81
Tabel IV.30 Pemberian Tunjangan Selama Ini	82
Tabel IV.31 Rekapitulasi Data Variabel Motivasi Kerja	83
Tabel IV.32 Job Deskripsi Fakultas Kesehatan Masyarakat	83
Tabel IV.33 Rincian Tugas Dalam Job Deskripsi	84
Tabel IV.34 Kesesuaian Rincian Tugas Dengan Pelaksanaan	85
Tabel IV.35 Standar Kerja Sebagai Pedoman Pelaksanaan	85
Tabel IV.36 Kesesuaian Rincian Tugas Dengan Pelaksanaan	86
Tabel IV.37 Tanggapan Terhadap Hasil Kerja Selama Ini	87
Tabel IV. 38 Kesesuaian Rincian Tugas Dengan Pelaksanaan	87
Tabel IV.39 Perbaikan Hasil Kerja Sesuai Job Deskripsi	88
Tabel IV.40 Frekuensi Mengalami Kesulitan Kerja	89
Tabel IV.41 Hasil Kerja Sesuai Dengan Target	90
Tabel IV.42 Proporsi Hasil Kerja Yang Diperoleh	90
Tabel IV.43 Intensitas Mangalami Permasalahan Kerja	91
Tabel IV.44 Rekapitulasi Data Variabel Pengawasan	92
Tabel IV.45 Izin Tidak Masuk Kantor	92
Tabel IV.46 Frekuensi Izin Setiap Bulannya	93
Tabel IV.47 Ketepatan Waktu Masuk Kantor	94
Tabel IV.48 Ketepatan Waktu Pulang Kantor	94
Tabel IV.49 Keikutsertaan Upacara 17-an	95
Tabel IV.50 Frekuensi Mengikuti Upacara 17-an	96
Tabel IV.51 Pemakaian Seragam Lengkap	97
Tabel IV.52 Perintah Atasan Selalu Dikerjakan	97
Tabel IV.53 Kepatuhan Terhadap Prosedur Kerja	98
Tabel IV.54 Keikutsertaan Perawatan Peralatan Kantor	99
Tabel IV.55 Hubungan Kerja Selama Ini	100
Tabel IV.56 Tingkat Dukungan Kerjasama Dengan Unit Lain	100
Tabel IV.57 Pemecahan Masalah Koordinasi	101
Tabel IV.58 Sumbangan Ide/Gagasan U/K Atasi Masalah	102
Tabel IV.59 Usaha Menjaga Nama Baik KORPRI	102



Tabel IV.60 Rekapitulasi Data Variabel Disiplin Kerja	103
Tabel IV.61 Tabel Silang Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja.....	104
Tabel IV.62 Tabel Silang Hubungan Antara Pengawasan Dengan Disiplin Kerja.....	106
Tabel IV.63 Tabel Silang Hubungan Antara Disiplin Kerja Dengan Efektivitas Kinerja	118
Tabel IV.64 Tabel Silang Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Efektivitas Kinerja	110
Tabel IV.65 Tabel Silang Hubungan Antara Pengawasan Dengan Efektivitas . Kinerja	112



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
II.1. Gambar Sistem.....	8
II.2. Gambar Organizational Climate Theory	9
II.3. Skema Theory yang mendasari penelitian	16

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam mencapai tujuan pembangunan nasional, aparatur negara memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting karena turut menentukan dalam mencapai tujuan nasional, sehingga diharapkan dapat berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Untuk dapat menghasilkan pegawai-pegawai yang demikian pemerintah telah membuat undang-undang pokok kepegawaian, yaitu UU RI No.43 tahun 1999. Undang-undang inilah yang selanjutnya merupakan pegangan bagi administrasi kepegawaian di Indonesia. Secara umum tujuan administrasi kepegawaian tersebut adalah :

1. Untuk memiliki jumlah pegawai yang cukup memenuhi syarat sehingga dapat digunakan secara efisien untuk membantu pimpinan dalam menjalankan misi organisasi.
2. Untuk membantu setiap pegawai dalam meningkatkan kemampuan umum maupun dalam bidang kejuruan khusus menurut bidang tugasnya masing-masing.
3. Untuk menciptakan hubungan kerja yang dapat menimbulkan rangsangan positif kepada para pegawai agar masing-masing dapat memberikan sumbangannya yang positif dalam sistem kerjasama tersebut.

Upaya untuk mewujudkan pegawai negeri yang berwibawa, kuat, efektif, efisien, bersih dan setia kepada Pancasila dan UUD 1945, Negara dan Pemerintah adalah pembinaan pegawai negeri sipil dalam rangka peningkatan dan pembinaan disiplinnya pegawai negeri sipil (PNS). Disiplin adalah salah satu yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja para PNS.

Pegawai Negeri Sipil merupakan aset yang sangat berharga dalam menjalankan roda lembaga pemerintahan dan merupakan satu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada secara rasional demi mencapai tujuan, semakin besar pencapaian tujuan lembaga pemerintahan, maka lembaga tersebut semakin efektif, sehingga efektivitas dianggap sebagai tujuan akhir oleh sebagian besar lembaga pemerintah. Karena dengan efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas itu dinilai baik atau tidak, dan hal ini harus dikaitkan dengan bagaimana cara pelaksanaan pekerjaan itu diselesaikan, biaya, serta berapa lama. Artinya pekerjaan itu dapat diselesaikan secara efektif. Apabila pekerjaan tersebut dapat diselesaikan tepat pada waktunya dan dengan menggunakan cara-cara yang efektif dan biaya yang seminimal mungkin artinya sudah melaksanakan prosedur efektif dan efisien.

Fakultas Kesehatan Masyarakat adalah salah satu fakultas yang berada di lembaga pendidikan tinggi negeri, yaitu Universitas Diponegoro dan seperti lembaga pemerintah lainnya, tentu mempunyai sejumlah tenaga yang disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS yang ada di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro ini sudah diatur tugas yang diberikannya dan jelas. Tetapi

dalam kenyataan, ada beberapa bidang tertentu yang belum bisa memberikan pelayanan secara optimal terhadap masyarakat yang membutuhkan, misal dalam pembuatan surat ijin penelitian cukup lama untuk selesainya. Hal ini sudah menjadi rahasia umum karena ternyata seringkali terjadi in-efisiensi didalam proses pelaksanaan pekerjaan pola masing-masing bidang pekerjaan yang sudah ditentukan. Ini karena sering didapat PNS yang santai disaat jam kerja, jalan-jalan ke unit lain sambil mengobrol kesana kemari, sehingga tugas rutinnnya yang seharusnya dikerjakan pada jam kerja menjadi menumpuk. Ini terjadi karena di Fakultas Kesehatan Masyarakat, belum adanya pedoman rincian tugas untuk tugas sehari-hari, serta mental disiplin pegawai yang masih kurang baik, dan akhir ada beberapa haryawan bila bekerja menunggu perintah atasan. Hal ini pun ditunjang oleh rendahnya motivasi kerja, yang enggan bila melakukan pekerjaan yang bersifat segera.

Untuk saat ini mewujudkan akan adanya efisiensi dan efektivitas kerja tampaknya telah menjadi hal yang utama yang harus segera dilaksanakan, apalagi bertepatan dengan buruknya perekonomian negara, dan ini perlu diantisipasi dengan menyesuaikan terhadap pengeluaran anggaran. Pemerintah termasuk didalam penghematan anggaran pemerintah untuk kearah tersebut, maka perlu adanya suatu gerakan disiplin, mekanisme kerja yang sistematis, terarah, terpadu dengan cara melakukan penilaian dan pembinaan PNS secara profesional dan bertanggung jawab.

Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro sampai saat ini belum memiliki analisis beban kerja, distribusi beban kerja, dan analisis jabatan,

dan ini akan mempengaruhi dalam proses penyelesaian tugas-tugas. Disamping masalah diatas, juga pengawasan yang masih kurang, sehingga kualitas hasil kerja kurang terkontrol karena tidak mendapatkan saran-saran yang dapat menunjang keberhasilan pekerjaan .

Pegawai Fakultas Kesehatan Masyarakat datang dan pulang ,diluar ketentuan peraturan menjadikan hasil pelayana terganggu, hal ini terasa bila ada sivitas akademika yang membutuhkan pelayanan tenaga administrasi tetapi pegawai tersebut sudah pulang sebelum waktunya.

Situasi seperti ini akan mempengaruhi sekali bagi para pegawai yang akhirnya akan menyebabkan kinerja pegawai di lingkungan Universitas Diponegoro menjadi rendah atau tidak maksimal.

Dari masalah-masalah yang ada diatas maka perlu kiranya diadakan penelitian kajian tentang analisis efektivitas kinerja PNS di Universitas Diponegoro khususnya tenaga administrasi. Variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah Variabel Tingkat Efektivitas Kinerja, motivasi, pengawasan dan disiplin. Dalam penelitian ini peneliti membatasi ruang lingkup penelitian PNS tenaga administrasi di Universitas Diponegoro

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam efektivitas kinerja PNS di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro, yaitu:

1. Ada bidang tertentu belum bisa memberikan pelayanan secara optimal terhadap sivitas akademika yang membutuhkan, misalnya dalam pembuatan surat keterangan ijin penelitian.
2. Kurang optimalnya pemanfaatan/penggunaan sumber daya aparatur negara, contohnya Sub Bidang Kemahasiswaan ada 3 pegawai, sedang Sub Bidang lain banyak pegawainya.
3. Setiap pegawai belum memiliki pedoman perincian tugas/job description untuk melakukan tugas sehari-hari karena masih ada staf administrasi bila bekerja menunggu perintah dari atasannya.
4. Masih rendahnya motivasi kerja PNS Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro sehingga kurang mampu untuk mengembangkan dirinya atau kurang produktif. Misalnya masih ada staf tidak mau mengikuti ujian promosi jabatan.
5. Pengawasan kurang efektif sehingga kualitas hasil pekerjaan pegawai kurang.
6. Pengawasan kurang efektif sehingga kualitas hasil pekerjaan pegawai kurang baik karena tidak ada saran-saran yang dapat menunjang hasil pekerjaan.
7. Disiplin pegawai masih kurang, sehingga ada kesan pegawai bekerja seenaknya sehingga mempengaruhi pelayanan terhadap sivitas akademika, masih ada staf yang datang dan pulang sebelum waktunya.

Dengan melihat kondisi tersebut di atas, maka jelaslah bahwa efektivitas kinerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro belum maksimal : khususnya PNS tenaga administrasi dalam memberikan

pelayanan kurang memuaskan. Hal ini diduga disebabkan oleh beberapa variabel; yaitu motivasi kerja, pengawasan, dan disiplin kerja.

Dari uraian tersebut di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah ada hubungan motivasi (X_1) dengan disiplin (X_3)
- b. Apakah ada hubungan pengawasan (X_2) dengan disiplin (X_3)
- c. Apakah ada hubungan disiplin (X_3) dengan efektivitas kinerja (X)
- d. Apakah ada hubungan motivasi (X_1) dengan efektivitas kinerja (X)
- e. Apakah ada hubungan pengawasan (X_2) dengan efektivitas kinerja (X)
- f. Apakah ada hubungan motivasi, pengawasan melalui disiplin terhadap efektivitas kinerja PNS di Fakultas Kesehatan Masyarakat Undip.

C. a. TUJUAN PENELITIAN

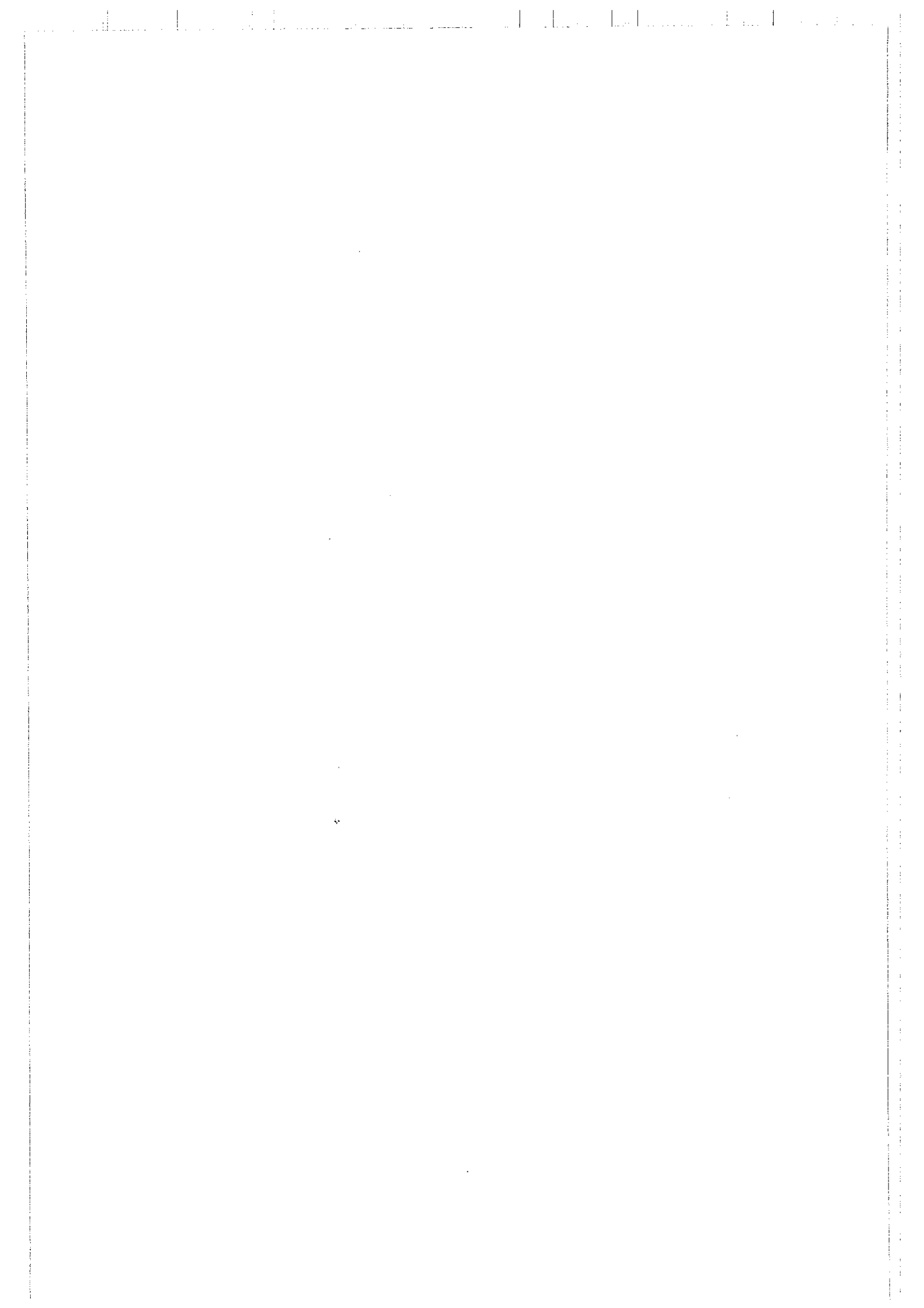
- Untuk menguji hubungan antara motivasi dengan disiplin.
- Untuk menguji hubungan antara pengawasan dengan disiplin.
- Untuk menguji hubungan disiplin dengan efektivitas kinerja.
- Untuk menguji hubungan motivasi dengan efektivitas kinerja.
- Untuk menguji hubungan pengawasan dengan efektivitas kinerja.
- Untuk menguji hubungan antara motivasi, pengawasan melalui disiplin tenaga administrasi Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro terhadap efektivitas kinerja.

b. KEGUNAAN PRAKTIS

Menganalisis dan mengukur pengaruh motivasi, pengawasan melalui disiplin terhadap efektivitas kinerja PNS Fakultas Kesehatan Masyarakat Undip

D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Dari sisi teoritis, penelitian ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan khusus mengenai motivasi kerja, pengawasan, disiplin dan hubungan dengan efektivitas kinerja.
2. Dari segi praktis penelitian ini dapat berguna bagi peneliti sendiri dalam pengembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya yang menyangkut masalah efektivitas kinerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI / PENGKAJIAN TEORI

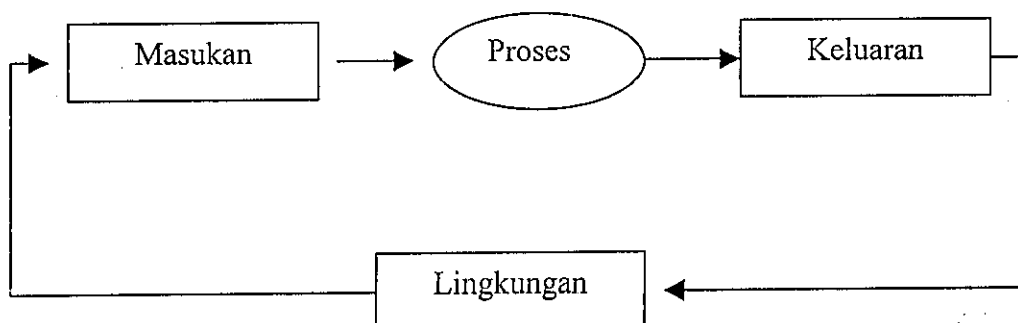
1. Teori-teori yang Mendasari Penelitian

Teori yang mendasari dalam penelitian ini adalah teori sistem yang .yang terdiri dari :

1. Sistem memiliki elemen-elemen yang berproses.
2. Sistem dapat dianalisis sebagai sub sistem/sistem.
3. Sistem dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan.
4. Sistem memiliki kemampuan mengeleminir lingkungan.
5. Tidak ada sistem yang benar-benar open/closed.
6. Sistem memiliki kemampuan adaptasi.
7. Sistem memiliki ancaman dari lingkungannya.
8. Sistem dapat mati.

Fakultas dalam penelitian ini dianggap sebagai sistem/sub sistem yang akan dianalisis. Bila Fakultas dilihat sebagai sistem maka mempunyai elemen dasar seperti gambar dibawah. (Gibson, 1987 : 30).

Gambar II.1



- Variabel pengawasan diturunkan dari control proses, sedangkan
- Variabel disiplin sebagai akibat dari variabel lain atau kedudukannya sebagai antara dimunculkan dari organizational climate theory (Likert).

Untuk meningkatkan efektivitas kinerja pegawai kemampuan yang dimiliki oleh pegawai bukan merupakan satu-satunya penyebab karena selain kemampuan ada juga yang mempengaruhi, yaitu motivasi seperti yang dikatakan Goldberg bahwa “Kemampuan seseorang mungkin merupakan prediktor yang penting dalam meningkatkan kinerja, tetapi bukanlah satu-satunya penyebabnya. Banyak hasil penelitian menunjukkan kemampuan dan motivasi bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja. Penelitian tentang kepribadian belakangan ini menunjukkan bahwa suatu sifat yang disebut “kesadaran” atau “rasa tanggung jawab yang mendalam” dapat mewakili pengertian motivasi (Goldberg, 1993 :26-34).

Sedangkan menurut Zainun (1984:50) ada tiga unsur kelompok faktor yang saling terkait yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

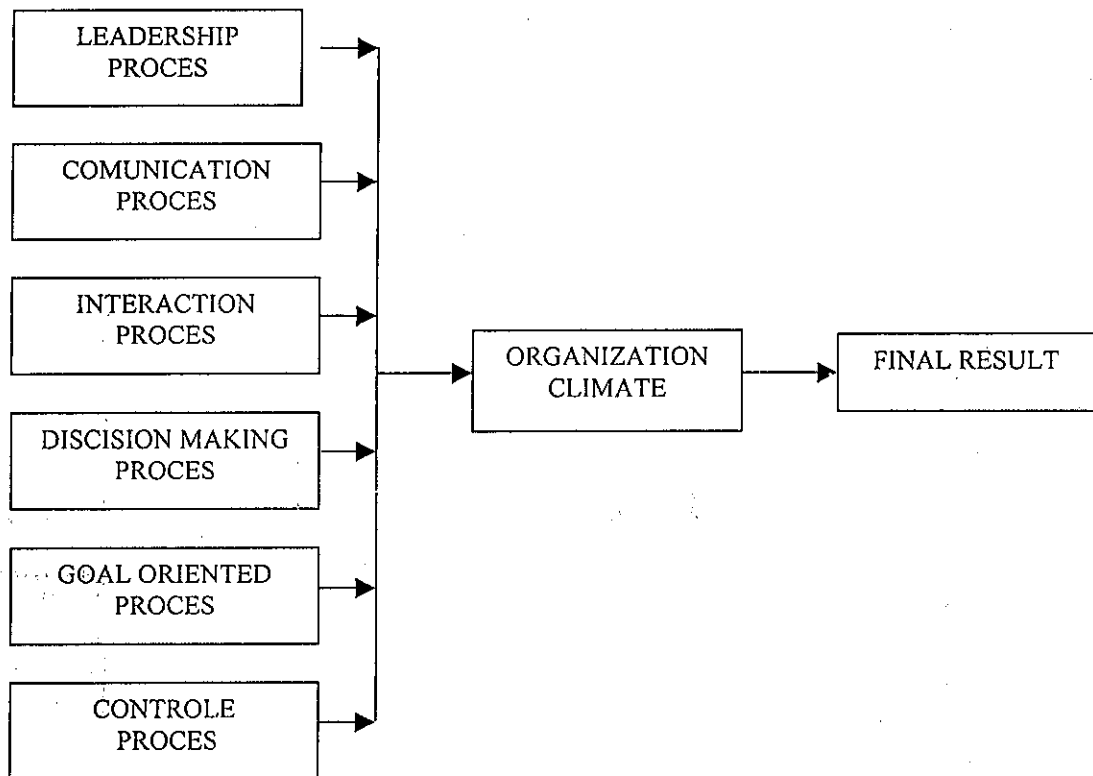
- Faktor lingkungan luar, antara lain terdiri dari faktor biaya, hukum, politik, ekonomi, teknologi dan sosial.
- Iklim organisasi, terdiri atas kebijaksanaan dan falsafat manajemen, gaya kepemimpinan, ciri struktural dan kondisi sosial dan kelompok kerjanya.
- Ciri seseorang yang terdiri dari kemampuan dan motivasi.

Dari ketiga ciri diatas, ternyata kemampuan dan motivasi dapat memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja/kinerja, khususnya, prestasi kerja

Penelitian ini lebih terfokus pada elemen proses sehingga dapat digunakan teori Likert untuk menganalisis, dalam penelitian ini.

Gambar II.2

**Organizational Climate Theory
(Likert)**



Organizational climate theory yang terdiri dari Leadership proses, Communication proses, Interaction proses, Goal Oriented proses, Controle proses dan Organization climate.

Sesuai dengan permasalahan yang diteliti maka variabel yang diteliti masuk pada variabel teori iklim organisasi dari teori Likert, yaitu :

- Motivasi kerja diturunkan dari variabel goal oriented proses, yaitu bagaimana organisasi memotivasi pegawainya.

ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi seperti diungkapkan oleh persamaan berikut :

$$\boxed{\text{Prestasi Kerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}}$$

Persamaan itu mencerminkan kenyataan bahwa prestasi kerja seseorang dapat lebih besar dibandingkan dengan prestasi kerja orang lain dan; karena memiliki kemampuan lebih besar; motivasi lebih besar atau keduanya (Gibson, 1989:49).

Mengacu pada pendapat Gibson maka akan semakin jelas bahwa tanpa motivasi yang dimiliki maka seseorang tidak dapat melakukan apa yang ia dapat lakukan termasuk yang menjadi beban tugasnya dan juga kemampuan yang dimiliki.

Flippo (1984 : 14) menyatakan bahwa “seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif”.

Kerjasama artinya kerjasama antar pegawai yang ada didalam organisasi tersebut dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya, baik kerja sama antara atasan dan bawahan. Kepribadian juga dapat mempengaruhi kinerja, dengan kepribadian yang baik dapat memberikan kinerja yang optimal.

Kepandaian seorang pegawai akan menjadi seorang pegawai bertindak cepat dan tepat dalam melakukan tugasnya.

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

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

Menurut Robbin (1996 : 218) bahwa “kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam tabel kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi”.

Menurut Robbin diatas, bahwa kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan, baik kemampuan itu atas dasar kecerdasan maupun ketrampilan, tetapi ia tidak membahas fungsi-fungsi lain yang mempengaruhi kinerja.

Dari pengertian diatas bahwa kecerdasan dan ketrampilan termasuk dalam kemampuan perlu dipertimbangkan selain motivasi, karena tanpa ketrampilan dan kemampuan akan menghambat kinerja individu.

Sedang Stonner et.al (1996 : 134) mengatakan bahwa : “disamping motivasi, penting juga faktor-faktor lain seperti kemampuan, sumber daya, dan kondisi tempat kerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

Pendapat Stonner, bahwa seorang pegawai mungkin mempunyai motivasi yang cukup tinggi dalam mengerjakan suatu pekerjaan, tetapi dalam motivasi

tersebut harus ditambah dengan kemampuan ilmiah, pandai menganalisa suatu pekerjaan yang perlu pemikiran, misalnya mengoperasikan komputer, lalu fasilitas yang cukup memadai dan hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja.

Faktor-faktor lain yang menyebabkan rendah atau meningkatnya kinerja pegawai selain yang disebutkan diatas ada lagi yaitu disiplin. Faktor disiplin dalam suatu organisasi dapat disebut juga faktor lain sebagai akibat dari variabel lain yaitu motivasi dan pengawasan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Kerlinger (1987 : 230), bahwa : “semangat kerja dipengaruhi oleh faktor disiplin, kepemimpinan pekerjaan yang terjamin, komunikasi dan kondisi fisik tempat bekerja dan pemenuhan kebutuhan”.

Jika disiplin kerja pegawai tinggi, maka organisasi atau lembaga akan banyak keuntungan dan artinya jika disiplin kerja menurun, maka organisasi atau lembaga tersebut mendapat banyak kerugian. Hal ini akan berdampak pada kualitas, pelayanan yang dilakukan terhadap publik atau pemakai jasa, akibatnya kepuasan publik atau pemakai menjadi menurun.

Ruky (2001 : 7) juga menyatakan pendapatnya tentang kinerja; ia mengatakan bahwa :

“elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja adalah manusia, teknologi (peralatan metode kerja, kualitas lingkungan, fisik (keselamatan dan kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), kualitas dan input (termasuk material), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan”.

Menurut pendapat di atas terlihat jelas bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu manusia, teknologi, iklim budaya, organisasi dan sistem kompensasi dan imbalan.

Budaya organisasi yang didalam termasuk supervisi dan kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja, jika supervisi atau pengawasan lemah, maka terbengkalai. Hal ini terjadi terus menerus akan menimbulkan keborosan.

Pengawasan adalah usaha atau tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi yang telah ditetapkan atasan.

Dari berbagai teori dan pendapat di atas, penulis berkesimpulan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi banyak faktor antara lain : gaya kepemimpinan, motivasi, kemampuan, kondisi lingkungan, budaya organisasi dan sebagainya. Sehubungan dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, maka penulis membatasinya pada tiga faktor yang kami anggap dominan mempengaruhi kinerja seseorang pegawai, pertama adalah motivasi, yaitu motivasi yang ada di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro, kemudian kinerja dipengaruhi oleh pengawasan sedangkan disiplin disini merupakan faktor yang disebabkan oleh adanya motivasi dan pengawasan.

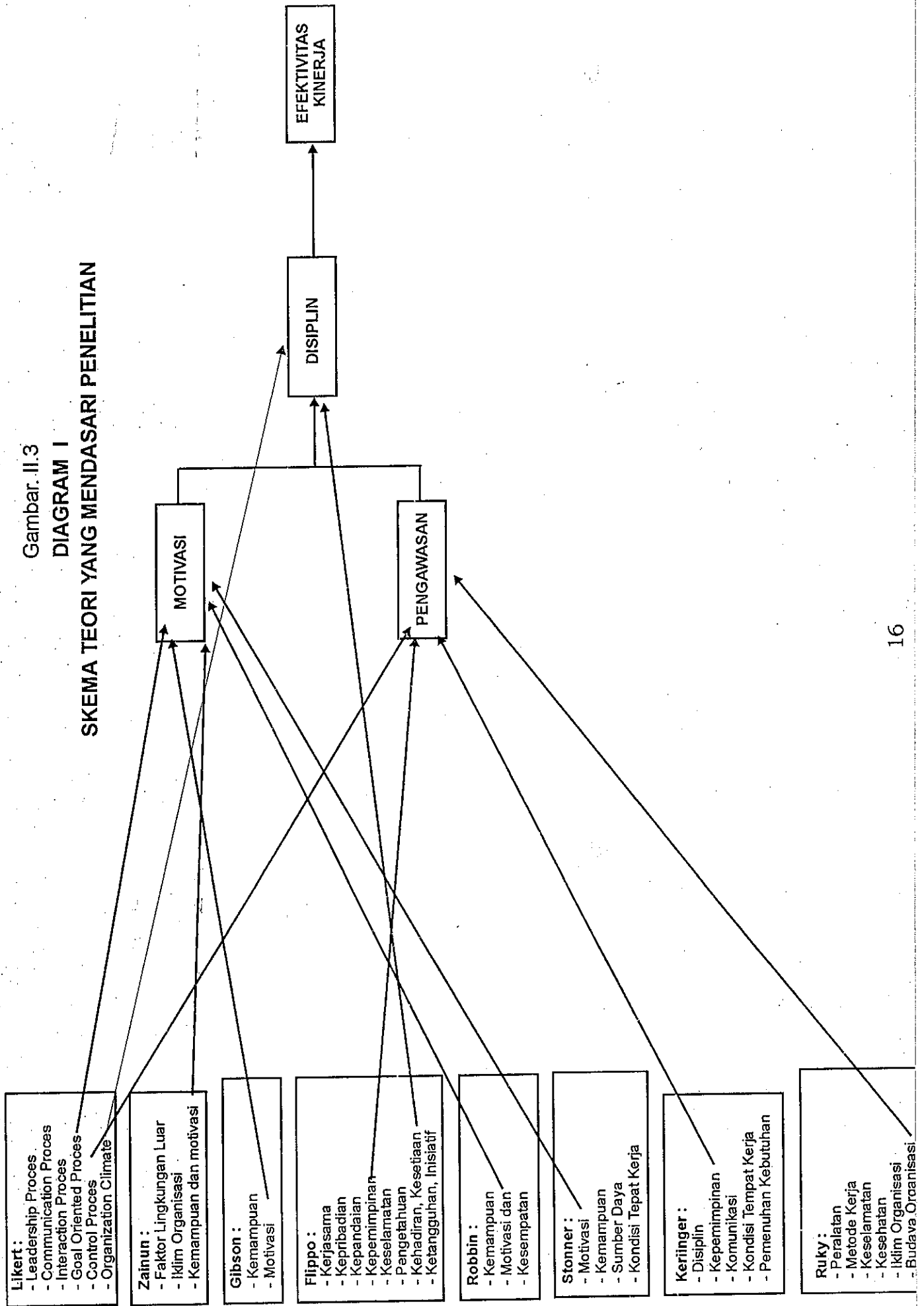
Dengan demikian dalam penelitian ini, penulis akan mengkaji dan menganalisis besarnya motivasi terhadap efektifitas kinerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro, besarnya pengaruh pengawasan terhadap efektivitas kinerja dan pengaruh disiplin terhadap efektivitas kinerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.

Untuk lebih jelasnya teori-teori yang mendasari penelitian ini kami gambarkan sebagai berikut :

Gambar. II.3

DIAGRAM I

SKEMA TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN



1) Hubungan motivasi dan disiplin

Motivasi adalah proses bagaimana pelaku individu dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan demi pencapaian tujuan organisasi, karena dengan adanya motivasi dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi.

Motivasi seseorang tergantung pada keahlian dan motivasi dirinya, karena dorongan seseorang akan berusaha untuk mencapai keinginannya atau tujuannya. Baik hal ini dilakukan secara sadar ataupun tidak dan ini akan nampak berbeda dengan yang lainnya, bila seseorang mempunyai dorongan atau motivasi.

Menurut Robbins (1997 : 198) menyatakan bahwa “Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual, dari tiga unsur definisi ini adalah upaya, tujuan organisasi

Berarti motivasi kerja memiliki pengaruh atau mempunyai hubungan yang sangat besar di dalam pencapaian tujuan individu dan akhirnya memberi pengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi

. Motivasi dan kemampuan bila berinteraksi akan mempengaruhi terhadap prestasi kerja seperti persamaan dibawah ini (Gibson :1989 ; 49)

$$\text{Prestasi Kerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Persamaan ini berarti bahwa prestasi kerja seseorang dapat lebih besar dibandingkan dengan prestasi kerja orang lain, karena memiliki kemampuan lebih besar, motivasi lebih besar atau keduanya.

Kemampuan dan motivasi seseorang akan mempengaruhi terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Stonner et al (1996 : 134) "Disamping motivasi, penting juga faktor-faktor lain seperti kemampuan, sumber daya dan kondisi tempat kerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut"

Motivasi seseorang akan turut pula mengubah tingkat kedisiplinan karyawan. Kedisiplinan seseorang mencerminkan besarnya tanggung jawab dan dengan kedisiplinan akan mendorong kegairahan dan semangat bekerja. Hal ini berarti pegawai tersebut sudah mempunyai motivasi karena berperilaku sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2) Hubungan pengawasan dan disiplin

Pengawasan merupakan hal penting yang harus dilakukan, karena merupakan kegiatan untuk mengetahui sejauhmana pekerjaan telah dilaksanakan dan sejauhmana fungsi pemeriksaan ulang dan kontrol di pusatkan, hal ini sesuai dengan Variabel Pengawasan turunan dari Control Proses. (Likert : 1986 :24)

Pengawasan adalah usaha atau tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi. Pengawasan bukan hanya mengawasi moral kerja dan disiplin karyawan, tetapi mampu berusaha mencari sistem kerja yang efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi. Terciptanya sistem kerja yang efektif akan tercipta Internal Kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan.

Pengawasan dan disiplin saling berkaitan dengan adanya pengawasan dapat melihat langsung kemampuan dan disiplin setiap pekerja. Pengawasan lemah maka akan terbengkalai dan bila hal ini terus menerus mengakibatkan keborosan. (Ruky : 2001 :7)

Jadi pengawasan adalah tindakan sistematis untuk menetapkan standard kekegiatan dengan tujuan perencanaan serta untuk mengukur penyimpangan dan melakukan tindakan diperlukan. Pengawasan juga dapat mengawasi moral kerja dan disiplin karyawan, serta berusaha mencari sistem kerja yang efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

3) Hubungan motivasi dan pengawasan dengan disiplin

Motivasi berarti tindakan dari seseorang yang ingin mempengaruhi orang lain untuk berperilaku secara tertentu. Dalam hal ini motivasi menjelaskan suatu aktivitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk dan mempengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu untuk menghasilkan hasil yang efektif.

Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat hasil kegiatan disamping kemampuan, dan kemampuan seseorang akan turut pula mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Disiplin pada karyawan akan mempengaruhi tujuan dari organisasi, karena dengan disiplin yang baik akan mendorong gairah kerja, semangat kerja.

Untuk mendisiplinkan karyawan tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang didalamnya ada supervisi atau pengawasan (Ruky : 2001: 7). Karena dengan adanya pengawasan akan dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap bawahannya. Atasan dalam melakukan pengawasan tidak hanya saja mengawasi moral kerja dan disiplin tetapi mampu berusaha mencari sistem kerja yang efektif dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Ini berarti pengawasan merupakan tindakan yang sistematis untuk menetapkan standard kegiatan.

Jadi motivasi dan pengawasan dapat memberikan pengaruh terhadap disiplin karyawan atau individu di dalam melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Motivasi dapat memberikan kegairahan karyawan dalam bekerja, pengawasan dapat memberikan tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, memelihara kedisiplinan dan dapat menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif.

4) Hubungan disiplin dengan efektivitas kinerja

Manusia merupakan unsur pendukung utama dalam setiap kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dan juga unsur yang menentukan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Manusia sebagai pegawai dalam suatu organisasi sudah tentu mempunyai kelebihan di samping ada kekurangannya. Sebab manusia pada suatu saat akan melakukan kesalahan. Kekurangan dan kesalahan yang dilakukan oleh pegawai akan menyebabkan gangguan-gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi yang akhirnya mempengaruhi efektivitas kinerja. Kekurangan dan kesalahan tersebut misalnya dengan

sengaja mulai tidak mau mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, melanggar larangan-larangan dan segala sesuatu yang diberlakukan baginya yang semuanya itu tumbuh karena berbagai faktor yang mempengaruhi kehidupannya, baik faktor yang berasal dari luar atau bahkan dari dalam dirinya.

Bila pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai itu sering terjadi maka akan menimbulkan hambatan yang akan mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kemauan untuk mentaati peraturan-peraturan yang tercermin dalam tindakan-tindakan yang sesuai dengan peraturan inilah yang biasa disebut disiplin kerja. Disiplin kerja mempunyai peranan yang cukup penting dalam setiap kegiatan di lembaga atau organisasi.

Disiplin merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja, hal ini sesuai dengan pendapat Flippo (1984:14) yaitu "Seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keseelamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif".

Sedangkan Kerlinger (1987:230) bahwa : "Semangat kerja dipengaruhi oleh faktor disiplin, kepemimpinan pekerjaan yang terjamin, komunikasi dan kondisi fisik tempat bekerja dan pemenuhan kebutuhan".

Dari uraian diatas, bahwa disiplin kerja sangat diperlukan dan ditegakkan karena disiplin kerja mempunyai hubungan dengan keberhasilan

organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya atau dapat dikatakan juga disiplin kerja mempengaruhi efektifitas kinerja pegawai.

5) Hubungan motivasi kerja dengan efektifitas kinerja

Motivasi sangat diperlukan karena motivasi dapat meningkatkan efektifitas kinerja dalam suatu organisasi motivasi dapat mengubah perilaku individu, dapat mengarahkan individu sehingga tujuan organisasi akan dapat tercapai.

M. Scott Myers dalam bukunya GR. Terry, yaitu hubungan motivasi kerja dengan efektifitas kerja, bahkan motivasi kerja itu dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas suatu pekerjaan yang penuh tantangan yang meningkatkan di capainya suatu perasaan menghasilkan prestasi; tanggung jawab, pertumbuhan, kemajuan, kesenangan terhadap pekerjaan itu sendiri dan penghargaan pada tempatnya (Terry, 1983 : 163).

Adapun Rabin (1997 : 198) menyatakan bahwa "motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual". Dan definisi diatas ada tiga unsur:

Yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Ini berarti bahwa motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Berarti motivasi kerja memiliki pengaruh atau hubungan yang sangat besar di dalam pencapaian tujuan-tujuan individu dan akhirnya memberi pengaruh terhadap efektifitas kinerja dalam suatu organisasi atau unit kerja.

6) Hubungan pengawasan dan efektivitas kinerja

Pengawasan merupakan hal yang penting yang harus dilakukan pimpinan karena merupakan kegiatan untuk mengetahui sejauhmana pekerjaan telah dilaksanakan dan sejauhmana kemajuan telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

Menurut Sondang (1992 : 164) :

“Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”

Pengawasan adalah usaha atau tindakan meneliti apakah segala sersuatau tercapai atau berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan atasan. Pengawasan dapat diartikan mengerahkan prestasi kerja dan apakah perlu mengadakan tindakan-tindakan korektif, sehingga hasil-hasil kegiatan sesuai dengan rencana-rencana (Terry, 1980 : 12)

Kinerja pegawai pada sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh pengawasan karena dengan adanya pengawasan dapat melakukan tindakan-tindakan korektif terhadap para pegawai yang melakukan kesalahan, karena pegawai sangatlah mempunyai peranan penting dalam usaha untuk pencapaian tujuan lembaga atau organisasi. Selanjutnya kinerja pegawai akan lebih terarah dengan berpedoman pada prosedur kerja dalam pencapaian program lebih efektif dan efisien.

2. Konsep-Konsep Penelitian

2.1. Efektivitas Kinerja

Masalah efektivitas kinerja dalam suatu organisasi sangat penting, agar tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan sebaik mungkin.

Efektivitas mempunyai beberapa pengertian, diantaranya menurut Yutcmn dan Seashorp (Steers, 1980:5) efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya.

Menurut Katz dan Kahr (Steers, 1980:54) efektivitas adalah usaha mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi dengan segala cara.

Kinerja adalah performance kerja atau penampilan kerja yang meliputi penentuan tanggung jawab pekerjaan, penetapan harapan, penentuan tujuan (Alain, 1995:110)

Sedangkan menurut Simamora (1997:416) kinerja diartikan sebagai seberapa baik seseorang melakukan tugas yang diberikan.

Jadi apabila ada orang yang bekerja di suatu organisasi atau di lingkungan pekerjaan, dan melakukan dengan penuh semangat dan ini merupakan hal sikap positif, mengandung pengertian orang tersebut mempunyai kinerja yang baik.

Kinerja adalah proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai, oleh seseorang dalam melaksanakan suatu fungsi pekerja dalam suatu periode waktu tertentu (FC. Gomes; 1997:135).

Pendapat lainnya perhatian dengan kinerja dikemukakan oleh Scotfa Snell dan Kenneth. N. Wexly bahwa :

“Kinerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan yaitu ketrampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal” (A. Dale Tempe, 1992:329).

Dari pernyataan diatas dapat diuraikan mengenai tiga elemen yang intinya sebagai berikut :

1. Tingkat Ketrampilan

Ketrampilan adalah “bahan mentah” yang dibawa seorang pegawai ke tempat kerjanya yaitu pengetahuan, kemampuan serta kecakapan teknis lainnya. Berarti bila pegawai yang tidak mempunyai ketrampilan yang sesuai dengan lingkungan pekerjaan, maka tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang baik.

2. Tingkat Upaya

Upaya disini dapat diartikan sebagai motivasi yang ditunjukkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat ketrampilan berhubungan dengan apa yang dapat dilakukan pegawai sedangkan tingkat upaya berkaitan dengan apa yang akan dilakukan.

3. Kondisi Eksternal

Kondisi eksternal akan mendukung produktivitas pegawai. Meskipun seorang pegawai mempunyai tingkat ketrampilan dan upaya yang diperlukan untuk berhasil namun apabila kondisi eksternal yang tidak mendukung pegawai tersebut tidak akan berhasil (A. Dale Tempe, 1992 :329-330).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja tergantung pada tiga faktor yaitu : ketrampilan, upaya dan kondisi eksternal.

Pemerintah dalam mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dan ini merupakan salah satu perangkat terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya. Maka dengan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 dijelaskan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui media pertanggung jawaban yang dilaksanakan secara periodik. Inpres tersebut memberikan pedoman bagi instansi pemerintah dalam menentukan standar pelayanan yang diberikan. Instansi pemerintah tidak hanya bekerja untuk lembaganya sendiri, akan tetapi lembaga pemerintah juga harus dapat mempertanggungjawabkan hasilnya kepada atasan atau masyarakat yang menggunakan jasanya.

Pendapat lain mengenai kriteria yang bisa dijadikan sebagai ukuran dalam mengevaluasi kinerja pegawai adalah :

1. Perbaikan produktivitas.
2. Pengurangan kesalahan
3. Kemangkiran dan keterlambatan
4. Kursus-kursus pelatihan yang diselesaikan
5. Pengurangan barang buangan
6. Pengurangan jumlah keluhan pelanggan
7. Peningkatan ketrampilan dan

8. Kesadaran untuk menerima tugas-tugas yang tidak menyenangkan (Robert W. Braid, di dalam Timple, 1992:319).

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas kinerja PNS adalah kemampuan PNS dalam menyelenggarakan administrasi secara bertanggungjawab dan dalam pencapaian tujuan atau hasil yang diinginkan oleh lembaga adalah keuntungan yang maksimal, dengan cara memanfaatkan sumber daya sebaik mungkin atau sepadan mungkin dan dilaksanakan dalam suatu periode atau waktu tertentu.

Adapun indikator efektivitas kinerja adalah :

- a. Tingkat penguasaan tugas
- b. Efektivitas pelaksanaan tugas
- c. Efisiensi pelaksanaan tugas

2.2. Motivasi Kerja

Faktor motivasi kerja sangat mempengaruhi terhadap kelancaran organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perilaku pegawai dalam bekerja, tergantung dari dorongan dalam dirinya dan tujuan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhannya.

Umumnya pegawai akan merasa senang bila kebutuhannya terpenuhi, sebaliknya akan frustasi, bila kebutuhan tidak terpenuhi dan akhirnya akan mengurangi semangat kerja. Menurut Taylor (dalam Stonner et.al, 1996 : 136) cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan

adalah dengan sistem intensifikasi upah, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya.

Pernyataan ini sangat menyederhanakan, karena menganggap bahwa motivasi karyawan terpusatkan pada satu faktor yaitu uang, padahal masih ada jenis lain yang dapat memotivasi yaitu seperti apa yang dikatakan Mayo (Stonner et.al, 1996 : 137) bahwa “manager dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting”. Bentuk inipun menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait pada satu, yaitu kebutuhan sosial saja.

Gregor (Davis, 1996 : 162) mengidentifikasi dua set asumsi yang berbeda mengenai karyawan dengan teori X dan teori Y. Teori X berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka terhadap pekerjaan, sebaliknya teori Y, bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap menyukai terhadap pekerjaan.

Dalam pembahasan ini penulis menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan, adapun alasannya bahwa untuk pemenuhan kebutuhan adalah sesuatu yang paling dominan, dalam memberi motivasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Maslow (Stonner, 1996 : 139), bahwa di dalam diri manusia ada sesuatu jenjang hierarki linier kebutuhan, yaitu :

- a. Faali (fisiologis), rasa lapar, haus, pakaian, rumah, sex dan kebutuhan rafansi.
- b. Keamanan, keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.

- d. Penghargaan, mencakup rasa hormat internal, harga diri, otonomi, prestasi dan faktor hormat external misalnya status pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pemenuhan diri.

Jenjang hierarki Maslow bila akan diterapkan untuk memotivasi seseorang, maka perlu memahami sedang berada pada anak tangga yang mana orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat itu. Menurut Maslow lima kebutuhan itu dipisahkan sebagai order tinggi dan order rendah, yaitu kebutuhan faal dan keamanan sebagai order rendah.

Sedangkan kebutuhan sosial kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan order tinggi.

Lima kebutuhan tersebut satu dengan yang lainnya sangat penting dan saling berhubungan dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

Alderfer (Stonner et.al, 1999 : 141) dengan teori kebutuhannya menyatakan bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan existensi : yang merupakan kebutuhan mendasar lalu kebutuhan keterkaitan (*relativeness*) yang merupakan kebutuhan hubungan antar pribadi dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*) yang merupakan kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif.

Teori Alderfer memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi artinya, bila seseorang

untuk kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali walaupun sudah terpuaskan.

Teori dengan model dua faktor dari Herzberg (Davis : 71) bahwa faktor pekerjaan tertentu hanya membuat pegawai tidak puas apabila tidak ada kondisi tertentu. Faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan ini diacu sebagai faktor iklim baik (*hygiene factors*) atau faktor pemeliharaan (*maintenance factors*), karena faktor itu diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri pegawai. Kondisi kerja lainnya yang berfungsi untuk menimbulkan motivasi, tetapi ketiadaan hal itu jarang sangat mengecewakan. Kondisi ini disebut sebagai faktor motivasi.

Faktor pemeliharaan antara lain adalah :

- a. Bayaran
- b. Kondisi kerja
- c. Jaminan kerja
- d. Kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan
- e. Kualitas penyeliaan
- f. Hubungan dengan bawahan

Sedangkan faktor penyebab motivasi antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan.

Berdasarkan teori di atas, ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Alderfer dan Herzberg, yaitu sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan.

Sedangkan perbedaan terlihat dari Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, aka akan mencapai anak tangga yang berada di atasnya demikian seterusnya. Sedagkan Alderfer berpendapat bahwa kebutuhan manusia itu juga berjenjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi diatas, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis motivasi kerja pegawai yang ada di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dengan menggunakan teori dari Herzberg, yaitu penyebab faktor motivasi, yaitu antara lain keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, wewenang dan perkembangan.

Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat diartikan bahwa motivasi adalah sesuatu yang memungkinkan untuk menimbulkan dorongan kepada seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan tertentu sesuai tujuannya.

Adapun indikator motivasi kerja adalah :

- a. Motiv
- b. Harapan
- c. Insentif

2.3. Pengawasan

Setiap organisasi mempunyai tujuan yang sama melalui hubungan yang saling mempengaruhi analisis variabel satu dengan variabel lainnya, yaitu adanya

hubungan antara pengawasan dengan efektivitas kinerja pegawai dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dan pengawasan sebagai determinan yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan sangat mempengaruhi dalam efektivitas kinerja pegawai. Jika pengawasan lemah, maka pekerjaan menjadi tidak selesai atau terbengkelai. Bila ini terjadi terus menerus dan cukup lama akan mengakibatkan keborosan-keborosan dan pada akhirnya akan mengakibatkan kerugian kantor atau instansi yang bersangkutan. Keborosan dan kerugian tersebut menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai secara maksimal.

Pengawasan adalah usaha atau tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi yang telah ditetapkan atasan. Pengawasan dapat diartikan mengerahkan prestasi kerja, dan apakah perlu mengadakan tindakan-tindakan korektif, sehingga hasil-hasil kegiatan sesuai dengan rencana-rencana (Terry, 1986:123).

Dengan demikian jelas bahwa di dalam fungsi pengawasan terdapat kegiatan berupa pengamatan, pemeriksaan, perbandingan, penilaian atau kegiatan apapun istilahnya yang bersifat mengawasi agar pelaksanaan pekerjaan berjalan secara efektif sesuai dengan rencana kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya. (Siagian, 1983 :135). Dalam kegiatan pengawasan akan mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak (Sujanto, 1983:19).

Dari pengertian tersebut nampak bahwa antara perencanaan dan pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat, maka dapat dikatakan bahwa

perencanaan dan pengawasan merupakan kedua sisi mata uang yang sama. Jadi jelas dan perumpamaan tersebut menunjukkan bahwa tanpa adanya rencana tidak mungkin akan dapat dilakukan pengawasan; sebaliknya rencana tanpa pengawasan maka dalam pelaksanaannya cenderung terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Terjadinya penyimpangan disebabkan antara lain oleh :

1. Susunan organisasi tidak cocok dengan kebutuhan organisasi.
2. Disiplin para penyelenggara kegiatan yang tidak terlalu tinggi.
3. Prosedur kerja yang tidak tepat dan waktu atau terlalu berbelit-belit.
4. Perumusan kebijaksanaan operasional yang masih terbuka kepada berbagai interpretasi.
5. Pengarahan yang kurang jelas
6. Pembinaan yang dirasakan kurang mantap.
7. Kurang sarana dan prasarana kerja (Siagian, 1983 : 238).

Pengawas seharusnya tahu dan mengerti tentang sasaran akan tujuan dari tugas yang dilaksanakannya, demikian pula dalam melakukan pengawasan, maka seorang pengawas harus mengetahui tujuan dari pengawasan.

Tujuan pengawasan menurut Sukarno. K (1972:97) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan.
2. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan-kelemahan dalam bekerja.
3. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta apa-apa yang telah diinstruksikan.
4. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien.
5. Untuk mencari jalan keluar, bila ternyata dijumpai kesulitan -kesulitan; kelemahan-kelemahan atau kejanggalan-kejanggalan kearah perbaikan.

Sejalan dengan pernyataan diatas, ada beberapa pengawasan yang dapat dilaksanakan atau dilakukan oleh organisasi pemerintah ataupun swasta sehingga tujuan pengawasan dapat terjamin, yaitu terhindarnya kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.

Dari definisi pengertian pengawasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan kegiatan pengamatan apakah jalannya kegiatan pegawai/bawahan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu pengawasan yang baik, sehingga agar tidak terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya dan bila terjadi segera diadakan perbaikan dari penyimpangan dimaksud dan pengawasan adalah mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi sehingga pegawai/bawahan tahu jalan keluar.

Kemudian pengawasan yang baik adalah pengawasan yang dapat segera mengadakan perbaikan dari penyimpangan, sesaat atau beberapa saat setelah penyimpangan terjadi. Pengawasan supaya bermanfaat dan harus bersifat konstruktif sehingga apabila ada kelemahan atau penyimpangan pengawas harus memberi bimbingan; cara memperbaiki dan mengatasinya. Agar di dalam pengawasan efektif dan efisien; maka harus dipenuhi beberapa prinsip yaitu :

- a. Alat pengawasan harus sesuai dengan sifat dan kebutuhan dari setiap kegiatan yang ada, masing-masing perlu pengawasan tersendiri.
- b. Alat pengawasan harus mampu melaporkan dengan segera setiap penyimpangan yang terjadi.
- c. Alat pengawasan harus bersifat luwes, dapat dipergunakan walau terjadi perubahan rencana.
- d. Alat pengawasan harus mencerminkan pola organisasi; menunjukkan yang dibutuhkan, organisasi, menunjukkan yang dibutuhkan organisasi.
- e. Alat pengawasan ekonomis disesuaikan biaya
- f. Alat pengawasan mudah dimengerti dan sederhana.

g. Alat pengawasan menjamin perubahan, penyimpangan dapat diketahui (Siagian, 1993 :107).

Pengawasan akan efektif apabila jumlah yang diawasi dalam organisasi sesuai dengan tingkat kebutuhan dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan pegawai tersebut. Jumlah pejabat bawahan harus banyak bila pekerjaan itu harus dilakukan orang banyak dan sebaliknya bila pekerjaan itu tidak memerlukan banyak waktu akan efektif bila pejabat bawahannya sedikit, dan hal ini akan memudahkan pengawasan terhadap hasil pekerjaan. Hal ini seperti yang dikatakan Hamilton (Sularto : 1980:154) "jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya antara 3-6 orang, tiga orang pejabat bawahan didekat puncak dan 6 orang pejabat bawah di dekat dasar. Sedangkan Koontz dan O'Donnell (Sularto, 1980:156) berpendapat bahwa pejabat bawahan langsung yang baik berjumlah sekitar 4 orang sampai 8 orang pada jenjang organisasi di atas dan berkisar 8 sampai 15 orang pejabat bawahan, bahkan lebih pada jenjang organisasi bawah.

Dari pendapat tersebut diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Rentangan kontrol adalah terbatas.
2. Jumlah angka pedomannya adalah :
 - a. Untuk sahian utama adalah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara 3 orang sampai 10 orang.
 - b. Untuk satuan lanjutan jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara 10 orang sampai dengan 20 orang.

Menurut Sujamto (1983:3) ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi, yaitu :

1. Dari segi lembaga yang melakukan pengawasan, maka ruang lingkup pengawasan meliputi :
 - a. Pengawasan fungsional
 - b. Pengawasan melekat
 - c. Pengawasan atasan langsung (*build in control*)
2. Dari segi aktivitas yang diawasi, maka ruang lingkup pengawasan meliputi :
 - a. Obyek sarannya
 - b. Sasaran pengawasannya
 - c. Hakekat atau status pengawasannya
 - d. Kewenangan dan tindak lanjut pengawasan
3. Dari segi sifatnya maka ruang lingkup pengawasan meliputi :
 - a. Pengawasan Preventif
 - b. Pengawasan Represif
 - c. Pengawasan umum dan khusus

Pegawai Negeri Sipil merupakan aparatur negara diharapkan dapat menciptakan aparatur yang lebih efisien, efektif, bersih, dan berwi-bawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas umum pemerintahan, maka pemerintah melakukan pengawasan melekat.

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengawasan melekat bertujuan untuk menciptakan kondisi yang dapat mendukung kelancaran dan ketuntasan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, kebijaksanaan rencana dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang dilakukan oleh atasan langsung.

Dalam melakukan pengawasan melekat ini pemerintah telah mengeluarkan Instruksi.

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989, bahwa sasaran pengawasan melekat adalah :

- a. Meningkatkan disiplin serta prestasi kerja dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.
- b. Menekan hingga sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang.
- c. Menekan hingga sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan keuangan negara dan segala bentuk pungutan liar.
- d. Mempercepat penyesuaian perizinan dan peningkatan pelayanan masyarakat.
- e. Mempercepat pengurusan kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (M. Sinungan, 1992:110).

Untuk meningkatkan dan menyelenggarakan pelaksanaan pengawasan melekat, sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana dan program kerja dari masing-masing instansi unit kerja, setiap instansi wajib menyusun program peningkatan pelaksanaan pengawasan melekat tahunan dan masing-masing instansi/unit kerja.

Pelaksanaan pengawasan melekat, secara keseluruhan dimulai dari kegiatan menyusun rencana yang meliputi : sarana waskat, manusia dan budaya serta tugas instansi. Selanjutnya dilakukan kegiatan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan, apabila dalam kegiatan pengawasan tersebut terdapat penyimpangan atau prestasi yang patut mendapat penghargaan perlu segera diambil tindak lanjutnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi pemerintah untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun indikator pengawasan adalah :

- a. Job diskription.
- b. Tingkat koreksi

2.4. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah yang memberikan dorongan atau yang menyebabkan pegawai untuk berbuat dan melakukan semua kegiatan sesuai dengan aturan atau norma-norma yang telah ditetapkan (Ig. Wursanto, 1989 :108). Disiplin juga dapat memberikan dorongan atau kekuatan yang menyebabkan seseorang atau sekelompok orang untuk memperhatikan peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan dan prosedur yang dianggap perlu untuk mencapai suatu tujuan dan ini adalah sekelompok orang dari melakukan sesuatu yang dianggap merusak tujuan kelompok (Susanto, 1974:305).

Peranan disiplin, dan diatas dapat menyangkut dua hal, yaitu :

1. Suatu sikap yang wajar dengan segala kesadaran untuk mentaati segala apa yang diketahui secara patuh dan tertib.
2. Sebagai pendorong dan memaksa individu untuk memenuhi peraturan-peraturan serta prosedur kerja yang telah ditentukan sebelumnya.

Jadi yang dimaksud dengan ketrampilan yaitu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang mewujudkan ketaatan atas dasar kesadaran untuk mengikuti peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Disiplin disini juga dipandang sebagai faktor pengikat dan integrasi yang mendorong pegawai untuk memenuhi peraturan-peraturan serta prosedur kerja yang ada di dalam organisasi.

Istilah disiplin sering mempunyai arti yang kurang menyenangkan bagi pihak-pihak tertentu karena menyangkut teguran, peringatan atau hukuman dan bagi yang melanggar peraturan berarti menjauhi pada tujuan. Untuk yang melanggar ini sepatutnya mendapat hukuman.

Pemerintah mengeluarkan peraturan, maksudnya untuk mengontrol dan memberikan pengaruh agar perbuatan manusia sesuai dengan aturan-aturan atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Suatu peraturan akan menjadi efektif bila dilaksanakan dan mempunyai dampak positif bagi yang dikenai peraturan tersebut.

Pada hakekatnya disiplin terdiri dari beberapa unsur yaitu :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
2. Kesadaran bahwa disamping individu adalah sebagai orang yang dipercaya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sehingga mempunyai rasa tanggung jawab.
3. Ketaatan dan kepatuhan terhadap segala peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

4. Ketertiban dalam melaksanakan apa yang harus dikerjakannya sehingga dapat dihindari penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.
5. Inisiatif dalam menyajikan apa yang harus dikerjakan sehingga dihindari penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.
6. Inisiatif yang menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya, sehingga tidak melakukan seperti halnya melakukan pola kerja hanya itu-itu saja.
7. Rasa senang hati, tidak terpaksa dan dipaksa.
8. Dilaksanakannya sanksi dengan sungguh-sungguh (WS. Widodo, 1980: 66).

Dalam disiplin kerja, kesadaran adalah inti dalam melaksanakan aturan kerja. Sehingga didalam pelaksanaan aturan ada tanggapan positif dari para pegawai, melaksanakan tugas dengan penuh rasa patuh, tertib dan penuh rasa tanggung jawab tanpa ada beban terpaksa (Juhro, 1978:38).

Tanpa adanya kesadaran dari tiap pegawai akan bekerja dengan seandainya saya tanpa rasa tanggung jawab dan merasa terpaksa didalam melaksanakan peraturan-peraturan yang telah ada. Seperti yang diungkapkan diatas, suatu peraturan akan menjadi efektif bila dilaksanakan dan mempunyai dampak positif bagi tujuan organisasi.

Menurut Josep Riwu Kaho (1989:108) tolok ukur disiplin adalah sebagai berikut:

1. Frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja, serta ketetapan jam masuk dan pulang kerja.
2. Tinggi rendahnya hasil kerja pegawai akibat dari segi kualitas dan kuantitas.
3. Tinggi rendahnya ketaatan pegawai dalam mengikuti cara-cara kerja yang telah ditentukan.
4. Tinggi rendahnya semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dikaitkan dengan disiplin kerja, sebenarnya ditentukan oleh individu yang menjadi anggota organisasi. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap, kalau hal ini merupakan suatu kesadaran individu yang menentukan perbuatan nyata ataupun yang mungkin akan terjadi dalam berkehidupan sebagai makhluk sosial.

Disiplin bila sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan akan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana mestinya. Dengan demikian disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif. Disiplin kerja yang baik dan efektif bila pegawai datang tepat waktu, mempergunakan alat kantor dengan rasa penuh tanggung jawab, hasil pekerjaan memuaskan dan bila bekerja dengan semangat tinggi (Larternner, 1983:71).

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kedisiplinan dari lingkungan dapat berjalan dengan baik apabila, antara lain :

- Bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan.
- Selalu ada ketaatan dan keepatan waktu dalam bertingkah laku.
- Bekerja sama dengan prosedur yang telah ditetapkan organisasi.
- Bersikap dan bertingkah laku sopan terhadap masyarakat atau sesama karyawan dan atasannya.
- Memelihara dan mempergunakan barang-barang atau alat-alat dengan sebaik-baiknya.

- Menumbuhkan disiplin atas dasar kesadaran diri sendiri.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin adalah sikap dan perilaku pegawai terhadap ketentuan atau tata tertib yang berlaku di dalam organisasi, dapat bekerja sama dengan prosedur yang telah ditetapkan organisasi, dapat mempergunakan alat kantor dengan rasa tanggung jawab dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan.

Adapun indikator disiplin adalah :

- a. Tingkat kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja.
- b. Ketaatan pegawai dalam mengikuti peraturan dan cara kerja yang telah ditentukan.
- c. Tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan peralatan kantor.
- d. Tingkat kerjasama diantara pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

B. PEMBAHASAN PENELITIAN YANG RELEVAN

Dari studi pustaka yang telah dilakukan, penelitian yang berkaitan dengan motivasi dan kemampuan antara lain adalah yang dilakukan Charles dan Jennnifer (1986, 1987 dan 1994) dengan judul "*Working Smarter and Harden : A longitudinal Study of Managerial Success*". (Bekerja dengan lebih cerdas dan lebih giat; suatu studi membahas tentang sukses managerial: Charles dan Jennifer, 1994). Temuan penting mengenai penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kemampuan kognitif yang lebih tinggi berhubungan dengan keberhasilan karir misalnya, tingkat gaji, promosi.

2. Tingkat motivasi yang lebih tinggi berhubungan dengan keberhasilan karir.
3. Interaksi dan kemampuan kognitif dan motivasi berhubungan pro aktif dengan keberhasilan karir.

Penelitian yang dilakukan Barret dan Beck tentang kepuasan menemukan perbedaan kepuasan antara kelompok Hispanic dengan kelompok Anglo terhadap kebijaksanaan personalia, kelompok Hispanic mempunyai kepuasan yang lebih tinggi dibanding kelompok Anglo. Untuk selanjutnya disarankan bahwa apabila organisasi mempunyai komitmen untuk mempertahankan tingkat kepuasan dan kinerja yang tinggi bagi karyawan yang beragam harus memperhatikan hal-hal yang berikut :

1. Supervisor harus dilatih ketrampilan dalam hal pembentukan team dan pemecahan maslaah yang merupakan sesuatu yang esensial bagi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, untuk pengembangan ikatan dan hubungan kerja sama yang kuat antar karyawan.
2. Hubungan antara perilaku individu dan manfaatnya terkait kerja harus ditetapkan dengan jelas dan diterapkan secara konsisten.

Abu Sudjak Isa (2001) mengadakan penelitian di PDAM Semarang tentang hubungan motivasi dengan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Semarang. Temuan penting dalam penelitian ini :

1. Ada hubungan yang signifikan antara gaji, insentif dan kesempatan untuk maju dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. Kerjasama karyawan, lingkungan kerja dan peranan supervisi mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
3. Peranan supervisi mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian lain yang berkaitan disiplin dan motivasi yang dilakukana oleh Affan Barieda (1996) dengan judul "Tingkat Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditinjau dari tingkat motivasi kerja dan pengawasan di Kantor Dinas Sosial

Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Hasil temuan dari penelitian ini secara rinci adalah sebagai berikut :

- Faktor loyalitas pegawai, berhubungan dengan disiplin kerja yang akhirnya berpengaruh dengan kinerja pegawai.
- Motivasi pegawai dapat menumbuhkan perasaan pegawai bahwa dirinya sangat diperlukan dan hal ini berdampak terhadap kerjanya.

C. HIPOTESIS

Hipotesis penting artinya dalam usaha untuk menentukan kebenaran, sehingga hal ini merupakan titik kerja penulis didalam menuju pemecahan masalah. Menurut Winarno Surachmad (1985:39) hipotesis adalah "Perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal/masalah yang di-maksudkan bagi tindakan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Jadi hipotesis artinya pendapat yang masih lemah, dan secara teknis hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian.

Dari hal tersebut diatas, hipotesis yang akan dikemukakan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Verbal Model

a. Hipotesis Minor

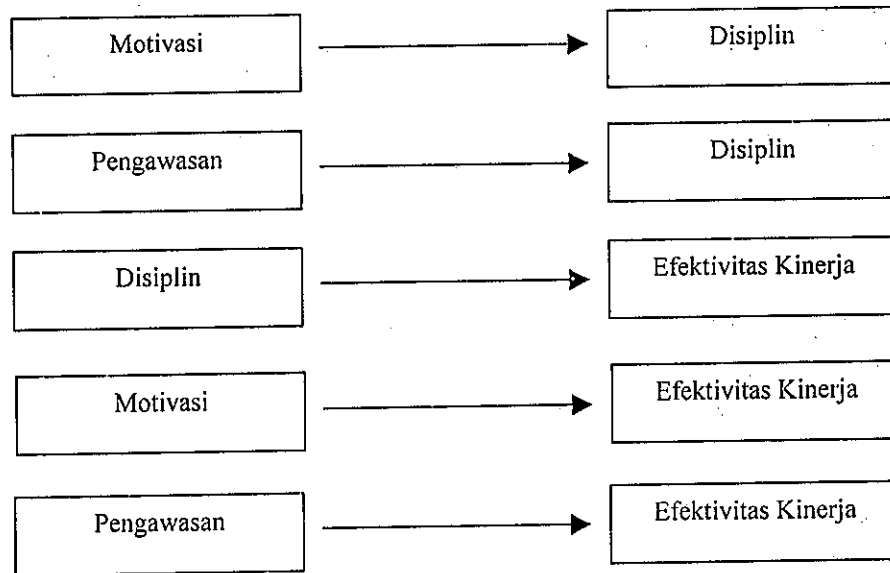
- Ada hubungan positif antara motivasi dan disiplin.
- Ada hubungan positif antara pengawasan dan disiplin.
- Ada hubungan positif antara disiplin dengan efektivitas kinerja
- Ada hubungan positif antara motivasi dengan efektivitas kinerja
- Ada hubungan positif antara pengawasan dengan efektifitas kinerja

b. Hipotesis Mayor

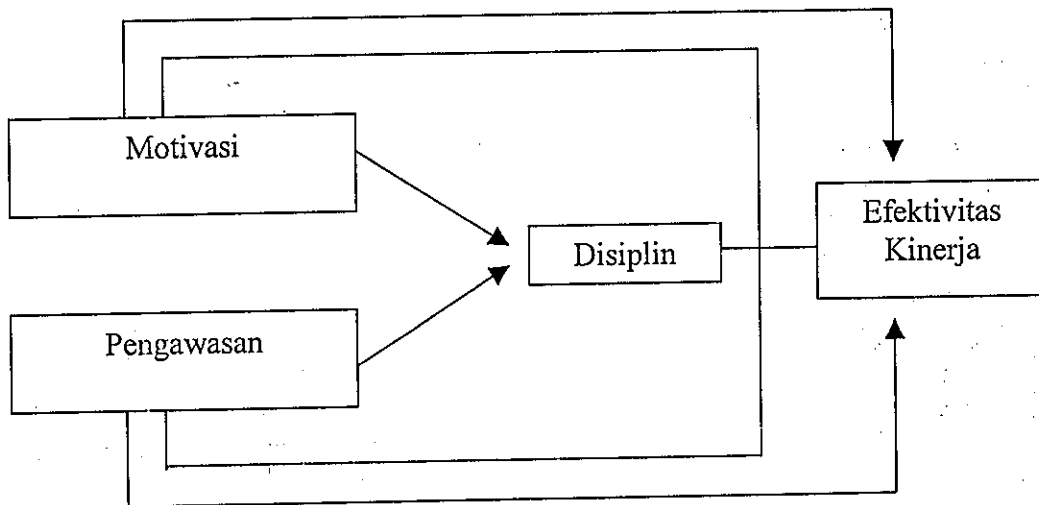
Ada hubungan positif antara motivasi dan pengawasan melalui disiplin tenaga administrasi Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro terhadap efektivitas kinerja.

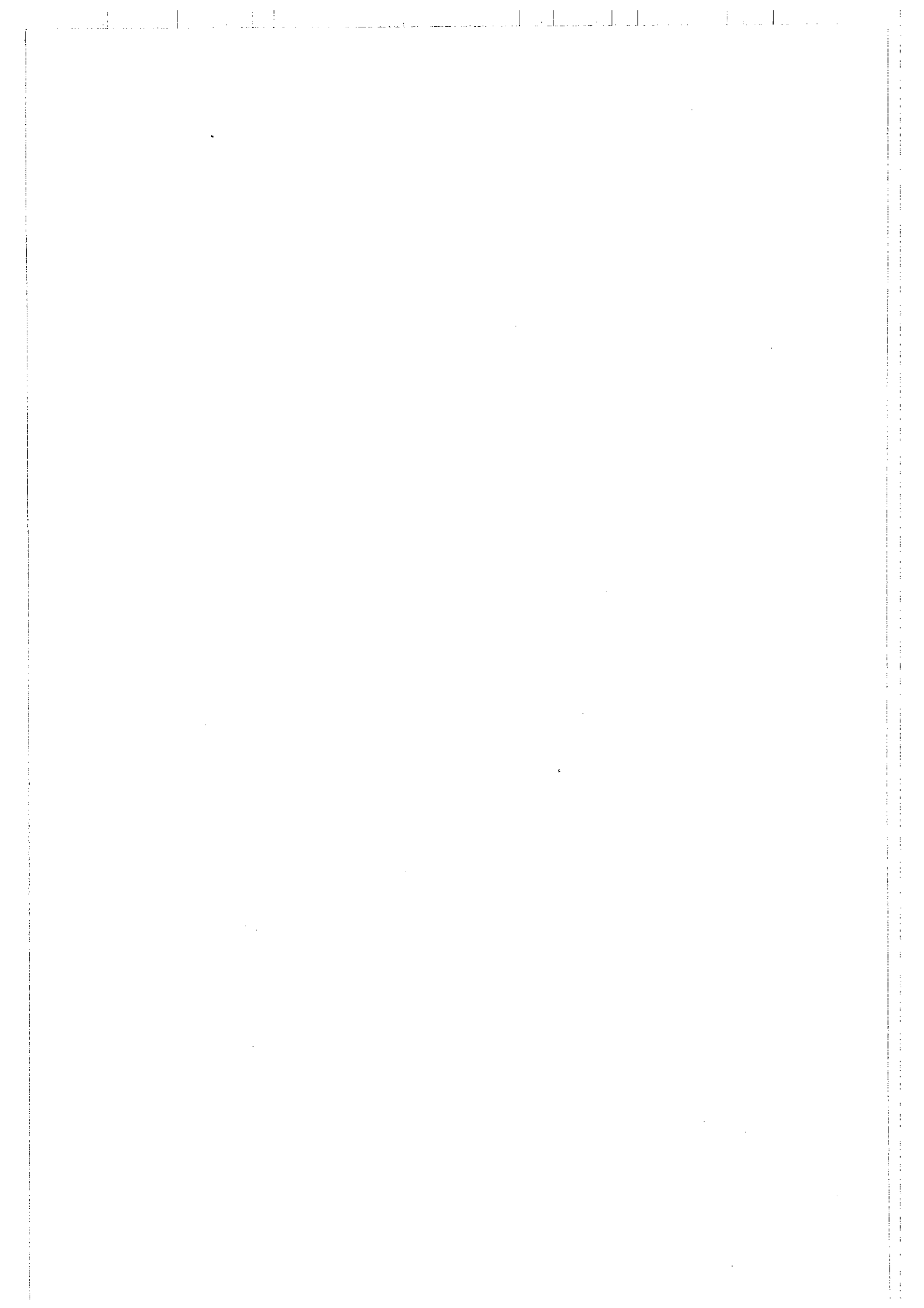
Adapun model dari hipotesa tersebut adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis Minor



b. Hipotesis Mayor





BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN / PERSPEKTIF PENDEKATAN PENELITIAN

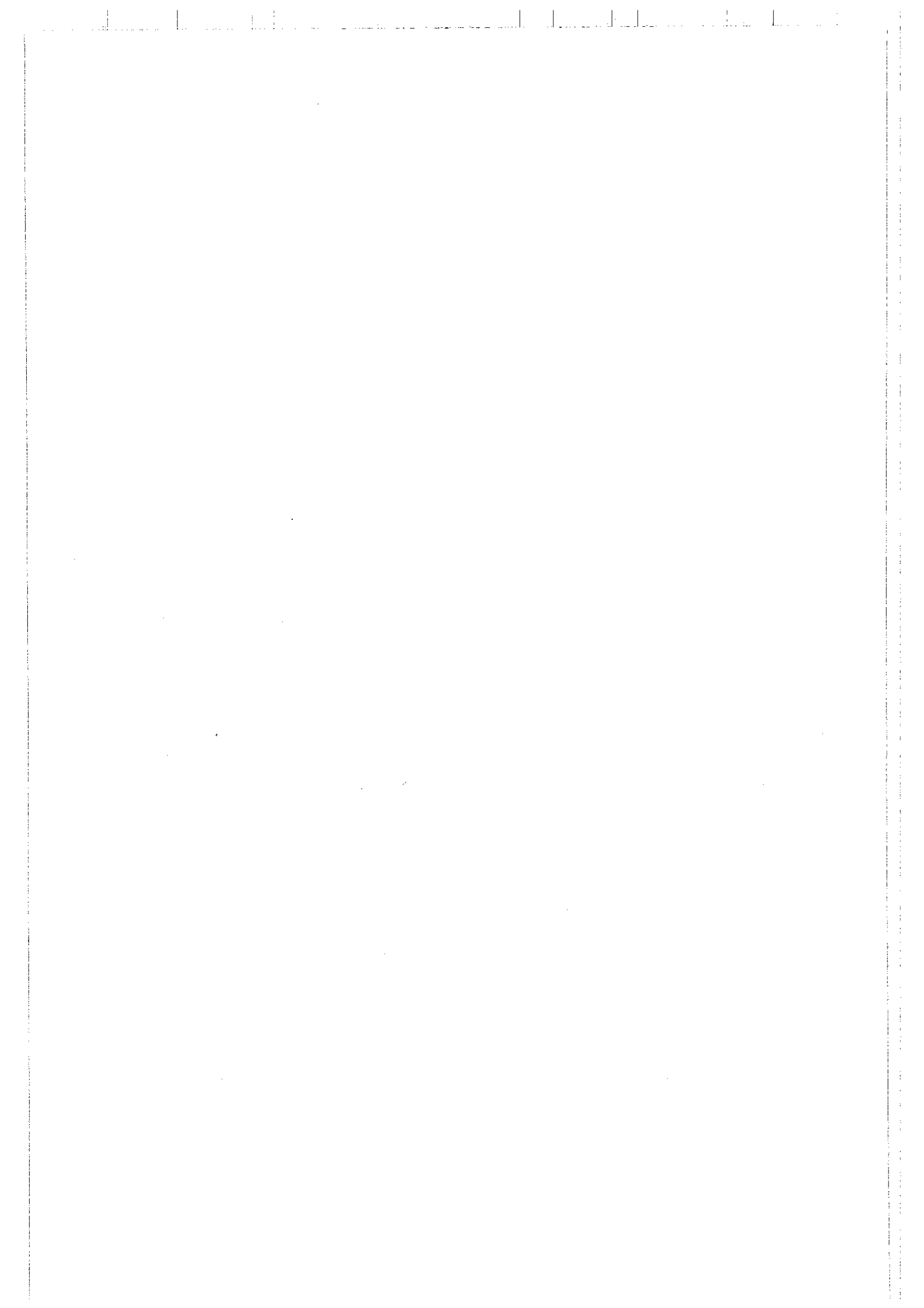
Pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatory, dimaksudkan untuk melihat seberapa hubungan antara variabel motivasi kerja (X_1), pengawasan (X_2) melalui disiplin (X_3) dengan efektifitas kinerja (X_4) PNS tenaga administrasi.

Sedangkan metode kualitatif dimaksudkan untuk memperkaya deskripsi dan pemahaman dalam menganalisis hubungan masing-masing variabel yang diteliti.

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN / FOKUS PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian mengambil fokus yang menurut penulis ada hubungan dengan efektivitas kinerja pegawai tenaga administrasi Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dengan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu motivasi kerja, pengawasan dan disiplin.

Motivasi kerja yaitu, motivasi para pegawai administrasi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro. Pengawasan yaitu, pengawasan yang dilakukan di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro. Disiplin yaitu, disiplin para pegawai administrasi di lingkungan



Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro. Kinerja yaitu, kinerja pegawai administrasi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.

C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan pada Fakultas Kesehatan Masyarakat di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang.

Hal ini disebabkan seluruh pegawai administrasi yang menjadi obyek penelitian berada di kampus tersebut., dan penelitian ini akan dilakukan pada tahun 2002.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi Variabel Penelitian

- a. Variabel bebas (independent) adalah motivasi (X_1) pengawasan (X_2) dan disiplin (X_3).
- b. Variabel antara adalah disiplin (X_3)
- c. Variabel tergantung (dependent) dalam penelitian ini adalah kinerja PNS (Y).

2. Definisi Konseptual

Untuk menjaga agar di dalam pembahasan nanti tidak terjadi kekaburan makna karena kekurangjelasan batasan pengertian dari masing-masing variabel yang hendak diteliti, maka dalam penelitian ini perlu dilakukan pendefinisian unsur-unsur variabel, yaitu :

- 2.1 Efektivitas Kinerja adalah kemampuan PNS dalam menyelenggarakan administrasi secara bertanggungjawab dan dalam pencapaian tujuan

atau hasil yang diinginkan oleh lembaga adalah keuntungan yang maksimal, dengan cara memanfaatkan sumber daya sebaik mungkin atau sepandai mungkin dan dilaksanakan dalam suatu periode atau waktu tertentu.

2.2 Motivasi adalah sesuatu yang memungkinkan untuk menimbulkan dorongan seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan tertentu sesuai tujuannya..

2.3 Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi pemerintah untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2.4 Disiplin adalah sikap dan perilaku pegawai terhadap ketentuan atau tata tertib yang berlaku di dalam organisasi, dapat bekerja sama dengan prosedur yang telah ditetapkan organisasi, dapat mempergunakan alat kantor dengan rasa penuh tanggung jawab dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan.

3. Definisi Operasional

Dalam suatu penelitian, definisi konsep harus dioperasikan untuk dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut. Keputusan operasional akan dapat diambil berarti harus menterjemahkan konsep-konsep yang teoritis serta abstrak ke dalam bahasa penelitian. Jadi yang dimaksud dengan definisi operasional adalah merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel dapat diukur. Definisi operasional merupakan penyebaran suatu variabel.

Adapun ukuran dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Tingkat efektivitas kinerja, indikatornya :

- 1). Tingkat penguasaan tugas, diukur dari :
 - Penguasaan terhadap mekanisme pekerjaan.
 - Penggunaan terhadap mekanisme pekerjaan
 - Berpedoman pada prosedur kerja.
- 2). Efektivitas pelaksanaan tugas, diukur dari :
 - Penggunaan segenap kemampuan.
 - Frekuensi teguran dari atasan.
 - Masukan bagi pengembangan organisasi.
- 3) Efisiensi pelaksanaan tugas, diukur :
 - Tingkat keberhasilan.
 - Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standard.

b. Motivasi kerja, indikatornya :

- 1). Motiv, diukur :
 - Tingkat pemenuhan keinginan agar dirinya diakui.
 - Tingkat pemenuhan kebutuhan
 - Dorongan organisasi dalam mendorong peningkatan karier
 - Frekuensi memperoleh kesempatan berprestasi.
- 2). Harapan, diukur :
 - Harapan pegawai terhadap adanya pimpinan yang baik.

- Harapan pegawai terhadap adanya jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.
- Harapan terhadap perilaku yang tidak membedakan dari atasan.

3). Insentif, diukur

- Besarnya gaji yang diterima
- Frekuensi dan kualitas memperoleh insentif

c. *Pengawasan, indikatornya :*

1). Job deskripsi, diukur :

- Tingkat pemahaman tugas
- Target organisasi.
- Standard kerja.

2). Tindakan koreksi, diukur :

- Tindakan perbaikan.
- Hasil evaluasi

d. *Disiplin, indikatornya :*

1). Tingkat kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja, diukur :

- Kerajinan masuk.
- Ketepatan masuk kerja.
- Ketepatan jam pulang.
- Kerajinan mengikuti upacara 17-an.

2). Ketaatan pegawai dalam mengikuti peraturan dan cara kerja yang telah ditentukan, diukur :

- Kerajinan atau ketaatan memakai seragam.

- Kepatuhan melaksanakan perintah atasan.
 - Kemampuan melaksanakan prosedur kerja.
- 3). Tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan peralatan kantor, diukur :
- Keikutsertaan merawat peralatan kantor
- 4). Tingkat kerjasama diantara pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, diukur :
- Keeratan hubungan antar pegawai
 - Dukungan pegawai terhadap adanya kerja sama.
 - Usaha menjaga nama baik KORPRI.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya digolongkan menjadi dua jenis data, yaitu :

- 1). Data Kuantitatif, yaitu data-data yang berupa angka-angka, skal-skala, tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika.
- 2). Data Kualitatif, yaitu data-data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data

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

UPT-PUSTAKA-UNDIP

a. Data Primer

Data primer yang diperoleh dari sumber pertama yang langsung diselidiki. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah sebagian dari seluruh pegawai tenaga administrasi Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro yang menjadi sampel. Dalam hal ini data diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan daftar pertanyaan atau questionnaire.

b. Data Sekunder

Ada dua sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1). Data yang diperoleh berdasarkan dokumen rekaman-rekaman kepegawaian serta kepustakaan lain yang berada di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.
- 2). Data kepustakaan lain yang digunakan untuk melengkapi materi penelitian serta data yang diperlukan untuk penyusunan laporan penelitian ini. data ini diperoleh dengan cara studi kepustakaan melalui karya-karya ilmiah, buku-buku, surat kabar, majalah dan lain-lain sumber yang berhubungan dengan persoalan yang diteliti.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Alat yang digunakan untuk penelitian kuantitatif adalah kuesioner, sedangkan penelitian kualitatif alatnya adalah wawancara berpedoman.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi penelitian ini adalah seluruh PNS dilingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro khususnya tenaga administrasi dengan jumlah 31 orang. Karena jumlah populasi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro adalah 31 orang, maka dalam penelitian ini seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Hal ini sependapat dengan rumus sampling (dengan tingkat kesalahan 1%) yaitu :

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{N(d^2)+1} \\ &= \frac{31}{31(0,001)+1} = \frac{31}{0,0031+1} = \frac{31}{1,0031} = 30\end{aligned}$$

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Untuk pengumpulan data yang bersifat kuantitatif pengambilan dalamnya digunakan kuesioner. Sedangkan untuk pengumpulan data yang bersifat kualitatif digunakan teknik wawancara dengan pedoman wawancara dan observasi secara mendalam.

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Pengujian hipotesis minor pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Sejalan dengan hipotesis yang telah diajukan maka dalam pengujiannya dipergunakan rumus sebagai berikut :

a. Korelasi Rank Kendall

Analisis data dengan menggunakan teknik korelasi rank kendall adalah untuk membuktikan atau mengetahui korelasi atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Rumusnya adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

λ = koefisien korelasi rank kendall

S = skor sebenarnya, jumlah rank yang besar dikurangi rank kecil

N = banyaknya obyek yang diurutkan dalam variabel

$1/2N(N-1)$ = kemungkinan skor maksimum

Jika Z hitung lebih besar dari 1,96 untuk 5%, maka hipotesis alternatif yang diajukan diterima. Dan jika Z hitung lebih kecil dari 1,96 untuk 5%, maka hipotesis yang diajukan ditolak.

Untuk observasi yang sama atau kekembaran, digunakan rumus sebagai berikut.

$$\lambda = \frac{S}{\sqrt{1/2N(N-1) - T_x \cdot \sqrt{1/2N(N-1)} - T_y}}$$

b. Konkordansi Kendall

Tujuan penggunaan koefisiensi konkordansi kendall untuk menguji hipotesis mayor, yaitu bahwa adanya pengaruh antara variabel bebas (X_1 s/d X_3) terhadap variabel terikat (Y). Rumusnya adalah sebagai berikut :

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

dimana :

$$T = \frac{(t^3 - t)}{12}$$

Keterangan :

W = koefisiensi konkordansi kendall

S = hasil observasi rangking tiap variabel

k = banyaknya himpunan, rangking perjenjangan

N = banyaknya individu yang diberi rangking

T = jumlah harga-harga T untuk semua rangking

Untuk menguji signifikan digunakan rumus Chi Kuadrat sebagai berikut :

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

Dengan derajat kebebasan (db) = N-1, dari hasil ini dikonsultasikan dengan harga kritis Chi Kuadrat pada tabel. Dari perhitungan tersebut di atas, maka untuk mencari seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

digunakan rumus koefisien Determinan sebagai berikut :

$$KD = [a \times y]^2 \cdot 100\%$$

$$KD X_1 X_2 X_3 X Y = (\lambda X_1 X_2 X_3 Y)^2 \cdot 100\%$$

c. Alat Bantu

Agar diperoleh hasil yang efektif dan akurat dalam penelitian ini, maka dalam menganalisis hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, penulis menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS (Statistical Package for Social Science).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

Keberadaan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro berawal dari terbitnya Surat Keputusan Rektor Universitas Diponegoro No. 01/SK/PT.09/1985 tanggal 4 Januari 1985 tentang berdirinya Program Studi Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro (PSKM - FK Undip). Latar belakang dari pendirian PSKM - FK Undip ini adalah adanya kebutuhan yang mendesak akan tenaga kesehatan masyarakat di Indonesia, terutama oleh Departemen Kesehatan. Studi kelayakan untuk berdirinya institusi pendidikan kesehatan masyarakat dilaksanakan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Kesehatan melalui Konsorsium Ilmu Kesehatan (C.H.S.) sejak tahun 1983.

Dalam perkembangannya menjadi fakultas, PSKM-FK Undip mendapatkan bantuan dana dari Proyek Pengembangan Fakultas Kesehatan Masyarakat se-Indonesia yang merupakan proyek kerjasama antara Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan USAID. Keberadaan dari proyek tersebut sangat dirasakan manfaatnya, terutama dalam hal peningkatan sarana prasarana dan kualitas sumberdaya manusia (staf pengajar) melalui pemberian dana atau beasiswa untuk kegiatan kursus singkat (*short course*) dan pendidikan lanjutan (S2 dan S3), baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu, Proyek Pengembangan Fakultas Kesehatan Masyarakat, yang

membina lima Fakultas Kesehatan Masyarakat di Indonesia telah beberapa kali melaksanakan *review* terhadap kurikulum Fakultas Kesehatan Masyarakat untuk meningkatkan mutu dan menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan pengguna lulusannya.

Setelah kegiatan Proyek Pengembangan Fakultas Kesehatan Masyarakat se-Indonesia berakhir, yaitu pada tahun 1992, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan meneruskan bantuan dana pengembangan pasca proyek melalui Proyek Pengembangan Perguruan Tinggi (P3T) dengan dana *After Care Budget*.

Sementara itu, dorongan dan bantuan dari Pimpinan Universitas Diponegoro juga sangat besar, khususnya dalam pengadaan dan pembenahan saran dan prasarana, serta peningkatan jumlah maupun kualitas dari staf pengajar dan staf administrasi.

Setelah semua persyaratan untuk berdirinya sebuah fakultas dipenuhi, maka pada tanggal 21 November 1993 keluarlah Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0369/O/1993 tentang berdirinya Fakultas Matematika dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Alam serta Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro. Sejak saat itu Program Studi Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro secara resmi menjadi fakultas sendiri, yakni Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro.

Namun sejak Agustus 1997 Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro menempati gedung baru, yang terdiri dari dua bangunan, yaitu Kantor

Dekanat dan Gedung untuk perkuliahan, dengan luas keseluruhan dua ribu meter persegi.

Pada awal pendiriannya, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro (saat itu masih sebagai PSKM-FK Undip) hanya menerima mahasiswa S1 - 2 tahun (Program Lintas Jalur) yang umumnya berasal dari instansi-instansi di lingkungan Departemen Kesehatan. Sejak tahun ajaran 1986/1987 Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro mulai menerima mahasiswa lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU) melalui jalur Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (Sipenmaru) dan PSSB.

Program Studi Ekstensi mulai dibuka pada tahun 1997/1998 dan sampai saat ini baru menerima mahasiswa lulusan akademi (Program S-1 2 tahun). Pada tahun ajaran 1999/2000 telah dibuka Program Studi S-1 Epidemiologi Lapangan dan Program Studi Strata 2 (S-2) Ilmu Kesehatan Masyarakat (IKM) dengan empat konsentrasi, yaitu Administrasi dan Kebijakan Kesehatan (AKK), Administrasi Rumah Sakit, Promosi Kesehatan dan Sistem Informasi Manajemen Kesehatan (Simkes). Mulai tahun ajaran 2000/2001 dibuka tiga konsentrasi baru, yaitu Lingkungan, Gizi Masyarakat dan Epidemiologi.

Pada tahun ajaran 1999/2000 juga telah diselenggarakan Program Pendidikan Penjenjangan D-3 ke S-2 melalui kerjasama dengan *Health Project-V* (HP-V) Departemen Kesehatan

B. HASIL PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan dan menyajikan data yang berasal dari jawaban responden atas pertanyaan di dalam kuesioner. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel tunggal frekuensi dan prosentase. Data ini nantinya akan digunakan sebagai dasar di dalam proses analisis data dan pengujian hipotesis, yang meliputi Motivasi Kerja, Pengawasan, Disiplin Kerja dan Efektivitas Kinerja di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang.

Dari penelitian di lapangan ditemukan bahwa gambaran Efektivitas Kinerja karyawan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang dikatakan tinggi, namun perlu diupayakan supaya tetap dalam kondisi yang stabil. Kecenderungan yang dapat dilihat dari hasil penelitian lapangan adalah Motivasi Kerja ada kecenderungan cukup tinggi, Pengawasan masih rendah dan Disiplin Kerja adalah tinggi. Untuk lebih jelasnya sebelumnya akan disajikan terlebih dahulu mengenai identitas responden.

B.1. Identitas Responden

Jumlah responden yang ditetapkan dalam penelitian ini ada 30 yang diambil dari pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang. Untuk lebih mengetahui gambaran umum tentang responden dalam penelitian ini, akan disajikan beberapa tabel yang berisi tentang identitas responden yang dikelompokkan menurut : jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja.

Tabel IV.1
Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	20	66,7
Perempuan	10	3,33
Total	30	100

Sumber : Diolah dari Pertanyaan no.1

Berdasarkan tabel IV. 1 responden laki-laki (66,7%) sedangkan yang perempuan 10 atau 33,3 % sehingga dapatlah disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang adalah laki-laki.

Tabel VI.2
Sebaran Responden Menurut Umur

	Frekuensi	Persentase (%)
31 – 40	8	26,7
41 – 50	20	66,7
> 50	2	6,7
Total	30	100

Sumber : Diolah dari Pertanyaan no. 2

Berdasarkan Tabel IV. 2 dapat dilihat bahwa responden berumur diantara 41 sampai dengan 50 tahun sebesar 66,7 %, responden berumur 31 sampai dengan 40 tahun sebesar 26,7 % sedangkan yang berumur lebih dari 50 tahun hanya sebanyak 6,7 %, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden berumur antara 41 – 50 tahun yang dapat dikategorikan sebagai usia produktif.

Tabel IV.3
Sebaran Responden Menurut Tingkat Pendidikan

	Frekuensi	Persentase (%)
SD	1	3.3
SLTP	4	13.3
SMU	7	23.3
SMK	6	20.0
Diploma	3	10.0
Sarjana	9	30
Total	30	100.0

Sumber : Diolah dari Pertanyaan no. 3

Berdasarkan Tabel IV. 3 diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan responden berkisar antara SD sampai dengan Sarjana, namun sebagian besar responden (26,7 %) berpendidikan Sarjana. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan pegawai administasi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang sudah tinggi.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Guna menunjukkan hasil penelitian, maka akan dilakukan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi data-data variabel kinerja pegawai, motivasi, pengawasan dan disiplin kerja.

C.1. Variabel Kinerja Pegawai

Dari berbagai indikator variabel efektifitas kinerja, ada beberapa indikator yang dianggap dominan mempengaruhi variabel tersebut sehingga akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel IV.4
Penguasaan terhadap materi pekerjaan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat paham/menguasai	4	13,3
Menguasai dan paham	6	20,0
Cukup paham/menguasai	16	53,3
Kurang paham/menguasai	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari Pertanyaan nomor 6

Dari hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa penguasaan terhadap materi pekerjaan di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP 53,3% responden menunjukkan cukup paham menguasai, karena dimungkinkan pekerjaan itu merupakan pekerjaan rutin sehingga para karyawan cukup memahami, sedangkan yang menyatakan kurang menguasai adalah 13,3% dari responden, hal ini dikarenakan ada kemungkinan pekerjaan yang dilakukan tersebut membutuhkan petunjuk lebih dalam untuk menyelesaikannya, sebanyak 20 % responden menyatakan menguasai dan paham, 13,3 % responden menyatakan sangat paham/menguasai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai cukup paham/menguasai materi pekerjaan.

Tabel IV.5
Penguasaan terhadap mekanisme kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat paham/menguasai	6	20,0
Menguasai dan paham	4	13,3
Cukup paham/menguasai	14	53,3
Kurang paham/menguasai	6	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 7

Hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa penguasaan terhadap mekanisme kerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP 46,7 % cukup paham menguasai, hal ini disebabkan adanya bagian tertentu yang memang sangat jelas mekanisme kerjanya, sehingga pekerjaan berjalan lancar. Sedangkan yang menyatakan kurang paham/menguasai mekanisme pekerjaan adalah 20 % dari responden, hal ini dikarenakan ada kemungkinan pekerjaan yang dilakukan tersebut sangat membutuhkan pemahaman yang mendalam. Sebanyak 13,3 % responden masing-masing menyatakan menguasai dan paham serta kurang paham/menguasai. Dengan demikian dapat dikatakan sebagian besar pegawai cukup paham/menguasai terhadap mekanisme kerja.

Tabel IV.6
Pelaksanaan tugas sesuai sistem

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	14	46,7
Sering	6	20,0
Kadang	10	33,3
Tidak pernah	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 8

Hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa pelaksanaan tugas selalu sesuai dengan sistem adalah sebanyak 46,7 %, hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP pelaksanaan tugas cukup sesuai dengan sistem. Sedangkan 20,0 % menyatakan sering pelaksanaan tugas sesuai sistem. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas di Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sesuai dengan sistem dan ini tidak terlepas dari peranan pimpinan dalam membagi pekerjaan terhadap staf/bawahannya. Sebanyak 33,3 % responden menyatakan bahwa kadang-kadang pelaksanaan tugas sesuai dengan sistem. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai selalu melaksanakan tugas sesuai dengan sistem.

Tabel IV.7
Pelaksanaan tugas sesuai prosedur

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	18	60,0
Sering	6	20,0
Kadang	6	20,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 9

Hasil penelitian yang ditunjukkan tabel di atas menyatakan bahwa pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP adalah sebanyak 60,0 %. Hal ini karena bagian-bagian tertentu sudah mempunyai rincian tugas dan prosedur tugas yang jelas. Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang sesuai pelaksanaan tugas hanya 20,0 %, hal ini muncul karena tugas dari pimpinan tidak melalui prosedur sebagaimana mestinya. Kemudian sebanyak 20 % responden menyatakan sering. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam pelaksanaan tugas selalu sesuai dengan prosedur.

Tabel IV.8
Optimalisasi kemampuan kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Optimal	10	33,3
Cukup Optimal	16	53,33
Kurang Optimal	4	13,33
Tidak Optimal;	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 10

Tabel di atas menunjukkan bahwa 53,3 % responden menyatakan bahwa telah melakukan optimalisasi kemampuan kerja yang cukup optimal, hal ini kemungkinan disebabkan adanya motivasi kerja berkaitan dengan kompensasi yang akan diterima. Sedangkan yang menyatakan kurang optimal dalam mengoptimalkan kemampuan kerja hanya 13,3 %, hal ini kemungkinan karena motivasi yang rendah sebab akan segera pensiun. Sebanyak 33,3 % responden

menyatakan optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai mempunyai tingkat kemampuan kerja yang cukup optimal.

Tabel IV.9
Penerimaan teguran dari atasan

	Frekuensi	Persentase (%)
Tidak pernah	12	40,0
Jarang	4	13,3
Sering	12	40,0
Sangat Sering	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 11

Tabel di atas menunjukkan bahwa 40,0 % responden menyatakan sering mendapat teguran dari atasan, hal ini kemungkinan masih kurangnya memahami tugas yang dibebarkannya. Adapun 6,7 % responden menyatakan bahwa sangat sering menerima teguran dari atasan, hal ini kemungkinan disebabkan adanya pelaksanaan pekerjaan yang terkesan diulur-ulur, terutama pada pekerjaan yang sifatnya rutin. Sebanyak 13,3 % responden menyatakan jarang, 40 % responden lagi menyatakan tidak pernah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kadang-kadang menerima teguran dari atasan.

Tabel IV.10
Tindakan terhadap tugas baru

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu langsung dikerjakan	6	20,0
Setelah pekerjaan lain selesai	18	60,0
Kalau senggang	6	20,0
Menunggu teman lain	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 12

Dari hasil penelitian seperti yang tertera dalam tabel menunjukkan bahwa 60 % responden menyatakan akan mengerjakan tugas baru bila pekerjaannya selesai dikerjakan, hal ini kemungkinan pekerjaan yang sedang dikerjakan harus diselesaikan secara sempurna/tuntas. Sedangkan yang akan mengerjakan tugas baru kalau senggang sebanyak 20 % dan 20 lagi responden menyatakan selalu langsung dikerjakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai mengerjakan tugas baru setelah pekerjaan lain selesai. Hal ini kemungkinan tugas baru tersebut bisa dikerjakan pada waktu lain atau tidak segera.

Tabel IV.11
Tindakan atas kesalahan yang dilakukan

	Frekuensi	Persentase (%)
Membantu selesaikan masalah	8	26,7
Pemberian saran	18	60,0
Melihat masalah	2	6,7
Membiarkan saja	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 13

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan memberi saran terhadap rekan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan, hal ini ditunjukkan 60% responden, menyatakan memberi saran, hal ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP saling membantu dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh rekan sekerjanya. Sedangkan yang menyatakan membiarkan saja terhadap kesalahan hanya 6,7 %, hal ini kemungkinan adanya anggapan bahwa masalah tersebut adalah masalah pribadi.

Tabel IV.12
Pemberian saran bagi organisasi

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	4	13,3
Sering	6	20,0
Kadang	12	40,0
Tidak pernah	8	26,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 14

Tabel diatas menggambarkan bahwa 40% menjawab kadang-kadang memberi saran, hal ini berkaitan dengan adanya keterbukaan dari pimpinan unit tertentu. Sedangkan yang menyatakan selalu adalah 13,3 %, hal ini berkaitan dengan unit dimana mereka bekerja memang perlu adanya perubahan untuk memperbaiki organisasi ke arah yang lebih baik. Ada 20 % responden yang menyatakan sering, 26,7 % responden menyatakan tidak pernah, dengan demikian

dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai kadang-kadang memberi saran bagi organisasi.

Tabel IV.13
Pekerjaan membutuhkan waktu tambahan

	Frekuensi	Persentase (%)
Lembur	6	20,0
Bantuan teman	6	20,0
Selesaikan di rumah	4	13,3
Selesaikan esok hari	14	46,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 15

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 46,7 % responden menyatakan bahwa bila pekerjaan belum selesai akan diselesaikan pada esok hari, hal ini mungkin pekerjaan itu tidak bersifat segera untuk diselesaikan. Sedangkan 20,0 % menyatakan perlu ada lembur, hal ini mungkin untuk unit tertentu menganggap memang ada uang lembur, sehingga bila ada pekerjaan tambahan perlu diadakan lemburan. Sebanyak 13,3 % responden menyatakan menyelesaikan di rumah dan 20 % responden menyatakan memerlukan bantuan teman. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian pegawai menyatakan bahwa pekerjaan yang belum selesai sebaiknya diselesaikan esok hari.

Tabel IV.14

Lama kerja dalam sehari

	Frekuensi	Persentase (%)
> 8 jam sehari	2	6,7
7 – 8 jam sehari	16	53,3
5 – 6 jam sehari	10	33,3
< 5 jam sehari	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 16

Tabel di atas menunjukkan 53,3 % responden menyatakan lama bekerja dalam sehari, hal ini menunjukkan disiplin waktu dalam bekerja relatif tinggi. Sedangkan 6,7 % responden menyatakan bekerja kurang dari 5 jam sehari, hal ini mungkin karena pegawai tersebut mempunyai pekerjaan tambahan di luar kantor, jadi ke kantor hanya mengisi absen saja. Sebanyak 33,3 % responden menyatakan bekerja 5 – 6 jam sehari dan ada 6,7 % responden menyatakan bekerja lebih dari 8 jam sehari. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan lama kerja dalam sehari adalah 7 – 8 jam sehari.

Tabel IV.15

Penilaian terhadap pekerjaan saat ini

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat menyenangkan	4	13,3
Menyenangkan	10	33,3
Cukup menyenangkan	14	46,7
Kurang menyenangkan	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 17

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 46,7 % responden menyatakan penilaian terhadap pekerjaan saat ini cukup menyenangkan, hal ini disebabkan tiap-tiap bagian sudah mempunyai rincian tugas yang jelas dan sikap atasan relatif tegas. Sedangkan 6,7 % responden menyatakan kurang menyenangkan mungkin hal ini disebabkan pekerjaan yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan bidang keilmuannya atau latar belakang pendidikannya. Sebanyak 33,3 % responden menyatakan menyenangkan dan ada 13,3 % responden menyatakan sangat menyenangkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap pekerjaan saat ini adalah cukup menyenangkan.

Tabel IV.16

Penyelesaian pekerjaan dengan dana terbatas

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat mampu	0	0
Mampu	16	53,3
Cukup mampu	10	33,3
Kurang mampu	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 18

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden, yaitu 53,3 % mampu mengerjakan pekerjaan dengan dana terbatas, dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan walaupun dengan dana terbatas, hal ini mungkin loyalitas terhadap unit kerja dimana mereka bekerja sangat tinggi. Sedangkan yang kurang mampu menyelesaikan dengan dana terbatas sebanyak 13,3 %, hal ini karena mungkin motivasinya rendah. Sebanyak 33,3 % responden menyatakan cukup mampu,

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan walaupun dengan dana terbatas.

Tabel IV.17
Keberhasilan penyelesaian pekerjaan

	Frekuensi	
Sangat tinggi	0	0
Tinggi	4	13,3
Cukup tinggi	24	80,0
Kurang tinggi	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 19

Tabel diatas menunjukkan bahwa 80 % responden menyatakan bahwa keberhasilan penyelesaian pekerjaan cukup tinggi, kemungkinan disebabkan adanya prosedur kerja yang baik dan disiplin pegawai yang tinggi di bagian unit-unit tertentu. Sedangkan yang menyatakan kurang tinggi 6,7 % dari responden, hal ini disebabkan kebiasaan dari PNS yang mempunyai prinsip bahwa selesai tidak selesai gajinya tetap sama. Sebanyak 13,3 % responden menyatakan tinggi, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keberhasilan penyelesaian pekerjaan adalah cukup tinggi.

Tabel IV.18

Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sesuai	0	0
Sesuai	10	33,3
Cukup sesuai	14	46,7
Kurang sesuai	6	20,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 20

Hasil penelitian seperti yang tertera dalam tabel di atas menunjukkan bahwa 46,7 % responden menyatakan tingkat kesesuaian hasil kerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP cukup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan yang menyatakan kurang sesuai adalah 20%, hal ini kemungkinan disebabkan kurang jelasnya uraian tugas. Sebanyak 33,3% responden menyatakan sesuai sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar adalah cukup sesuai. Berikut ini akan disajikan rekapitulasi data variabel Efektivitas Kinerja.

Tabel IV.19

Rekapitulasi Data Variabel Efektivitas Kinerja

	Frekuensi	%
Rendah	6	20
Cukup Tinggi	6	20
Tinggi	10	33,3
Sangat Tinggi	8	26,7
Total	30	100

Sumber : Diolah dari jawaban P No. 6 - 20

Tabel IV. 19 di atas dapat diketahui bahwa hasil penelitian pada variabel Efektivitas Kinerja pegawai adalah sebanyak 20% masing-masing termasuk dalam kategori rendah dan cukup tinggi, 33,3% responden dalam kategori efektivitas kinerjanya tinggi dan 26,7% responden termasuk dalam kategori efektivitas kinerjanya sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat termasuk efektivitas kinerjanya tinggi.

C.2 Variabel Motivasi Kerja

Tabel IV.20
Pengkakuan atasan terhadap hasil pekerjaan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat besar	0	0
Besar	6	20,0
Cukup besar	22	73,3
Kecil	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 21

Tabel di atas ditunjukkan bahwa 73,3 % responden menyatakan bahwa pengakuan atasan terhadap hasil pekerjaan di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP cukup besar, terutama pada saat-saat khusus misalnya : pendaftaran mahasiswa baru, 6,7% menyatakan kecil pengakuan atasan terhadap hasil pekerjaan karena hanya pada saat-saat tertentu, bukan karena prestasi. Sebanyak 20% responden menyatakan pengakuan atas hasil kerja oleh organisasi

besar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan pengakuan atasan terhadap hasil pekerjaan adalah cukup besar.

Tabel IV.21

Kebutuhan yang dapat terpenuhi

	Frekuensi	Persentase (%)
Makan/minum	18	60,0
Perumahan	2	6,7
Persahabatan	10	33,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 22

Dari tabel di atas ditunjukkan bahwa kebutuhan yang dapat terpenuhi hanya untuk makan dan minum sebanyak 60,0% responden yang menjawab. Sedangkan 6,7% menyatakan untuk perumahan, hal ini dimungkinkan karena sudah mempunyai tabungan sebelumnya. Ada 33,3% responden yang menyatakan untuk persahabatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kebutuhan yang dapat terpenuhi adalah untuk kebutuhan pokok yaitu makan dan minum.

Tabel IV.22

Keinginan meningkatkan prestasi

	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	4	13,3
Tidak	26	86,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 23

Dari tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa 86,7% responden menyatakan tidak berkeinginan untuk meningkatkan prestasi, hal ini kemungkinan karier untuk kepangkatannya sudah tidak bisa naik lagi, juga untuk melanjutkan pendidikan lanjut terbentur biaya. Sedangkan 13,3% menyatakan ingin meningkatkan prestasinya, hal ini disebabkan adanya dorongan dari atasan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai tidak mempunyai keinginan untuk berprestasi.

Tabel IV.23
Keinginan meningkatkan karier

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat mendukung	2	6,7
Mendukung	18	60,0
Kurang mendukung	8	26,7
Tidak mendukung	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 24

Hasil penelitian seperti yang tertera dalam tabel diatas menunjukkan bahwa 60,0% responden menyatakan bahwa instansi mendukung terhadap PNS di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP untuk meningkatkan kariernya, hal ini kemungkinan pimpinan sering memberikan dukungan terhadap karyawan yang akan melakukan study lanjut. Sedangkan yang menyatakan tidak mendapat dukungan adalah 6,7%, hal ini kemungkinan karyawan tersebut sudah tidak bisa dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Ada 26,7 % responden menyatakan kurang mendukung dan 6,7% responden menyatakan sangat

mendukung, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan instansi mendukung dalam upaya meningkatkan karier.

Tabel IV.24
Frekuensi kesempatan peningkatan karier

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	4	13,3
Sering	12	40,0
Kadang	10	33,3
Jidak sering	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 25

Dari penelitian menunjukkan 40,0% responden menyatakan bahwa tingkat kesempatan peningkatan karier sering didapat, disebabkan sering adanya surat edaran untuk mengikuti pendidikan atau bahkan yang berkaitan dengan kepentingan kantor. Sedangkan yang menyatakan tidak sering mendapat kesempatan 13,3% dari responden. Ada 33,3% responden menyatakan kadang-kadang dan 13,3% responden menyatakan selalu, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan tingkat kesempatan peningkatan karier adalah sering.

Tabel IV.25
Dorongan pimpinan selama ini

	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	12	40,0
Tidak	18	60,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 26

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat dorongan dari pimpinan yang mengatakan tidak sebanyak 60,0% responden, sedangkan 40,0% responden menyatakan ya, mendapat dorongan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan tidak ada dorongan dari pimpinan selama ini.

Tabel IV.26
Dorongan pimpinan mampu merubah pola kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	8	26,7
Sering	4	13,3
Kadang	16	53,3
Tidak pernah	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 27

Dari tabel di atas ditunjukkan bahwa 53,3% responden menyatakan bahwa dorongan pimpinan mampu merubah pola kerja, hal ini dimungkinkan karena sikap kepemimpinan unit-unit tertentu selalu memberi semangat untuk bekerja dengan baik. Sedangkan 6,7% responden menyatakan dorongan pimpinan tidak pernah mampu merubah pola kerja, hal ini dimungkinkan karena ada beberapa PNS yang tidak senang dengan sikap kepemimpinan atasannya. Sebanyak 26,7% responden menyatakan selalu dan ada 13,3% responden menyatakan sering, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan kadang-kadang dorongan pimpinan mampu merubah pola kerja.

Tabel IV.27

Jaminan keamanan dan keselamatan kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat memuaskan	2	6,7
Memuaskan	12	40,0
Kurang memuaskan	14	46,7
Tidak memuaskan	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 28

Tabel di atas menunjukkan bahwa jaminan keamanan dan keselamatan kerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP kurang memuaskan, hal ini terlihat dari 46,7% responden menyatakan kurang memuaskan, hal ini kemungkinan disebabkan PNS di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP menganggap kurangnya sarana P3K. Sedangkan 6,7% responden mengatakan sangat memuaskan terhadap jaminan dan keselamatan kerja. Sebanyak 40% responden menyatakan memuaskan dan 6,7% lagi menyatakan tidak memuaskan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan jaminan keamanan dan keselamatan kerja kurang memuaskan.

Tabel IV.28

Pengalaman konflik karena ketidakadilan atasan

	Frekuensi	Persentase (%)
Tidak pernah	8	26,7
Jarang	2	6,7
Sering	8	26,7
Sangat Sering	12	40,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 29

Dari penelitian menunjukkan 40,0% responden menyatakan sangat sering mendapat pengalaman konflik karena ketidakadilan atasan, hal ini karena pimpinan unit-unit tertentu di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP masih memegang paham suka dan tidak suka terhadap PNS bawahannya. Sedangkan yang menyatakan jarang mendapat perlakuan karena ketidakadilan atasan 6,7% responden. Sebanyak 26,7% responden menyatakan sering dan 26,7% lagi menyatakan tidak pernah, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sangat sering terjadi konflik karena ketidakadilan atasan.

Tabel IV.29
Gaji dapat memberikan kepuasan

	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	20	66,7
Tidak	10	33,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 30

Tabel di atas menunjukkan bahwa gaji dapat memberikan kepuasan, hal ini terlihat dari 66,7% responden menyatakan "ya", hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar PNS di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP bahwa gaji merupakan hal yang sangat penting. Sedangkan yang menyatakan "tidak" 33,3% dari responden, hal ini kemungkinan ada beberapa PNS di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP mempunyai sampingan pekerjaan selain di Fakultas Kesehatan Masyarakat sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa gaji dapat memberi kepuasan.

Tabel IV.30
Pemberian tunjangan selama ini

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat memuaskan	2	6,7
Memuaskan	14	46,7
Kurang memuaskan	12	40,0
Tidak memuaskan	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 31

Tabel di atas menunjukkan bahwa pemberian tunjangan selama ini memuaskan, hal ini terlihat dari 46,7% responden menyatakan memuaskan, hal ini kemungkinan tunjangan insentif cukup bila dibandingkan dengan unit-unit lain yang ada di Undip. Sedangkan yang menyatakan tidak puas adalah 6,7% dari responden. Sebanyak 40% responden menyatakan kurang memuaskan dalam pemberian tunjangan dan 6,7% lagi menyatakan sangat memuaskan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tunjangan selama ini memuaskan pegawai.

Tabel IV.31
Rekapitulasi Data Variabel Motivasi Kerja

	Frekuensi	%
Rendah	8	26,7
Cukup Tinggi	12	40
Tinggi	6	20
Sangat Tinggi	4	13,3
Total	30	100

Sumber : Diolah dari jawaban P No. 21 - 31

Tabel IV. 31 di atas dapat diketahui bahwa hasil penelitian pada variabel Motivasi Kerja pegawai adalah sebanyak 26,7% termasuk dalam kategori rendah, 40% responden dalam kategori Motivasi Kerja cukup tinggi, 20% pegawai termasuk dalam kategori Motivasi Kerja tinggi dan 13,3% responden termasuk dalam kategori Motivasi Kerja sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat termasuk dalam kategori Motivasi Kerjanya tinggi.

C.3 Variabel Pengawasan

Tabel IV.32
Job deskripsi Fakultas Kesehatan Masyarakat

	Frekuensi	Persentase (%)
Ada	20	66,7
Tidak ada	10	33,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 32

Dari hasil penelitian seperti tertera dalam tabel di atas menunjukkan bahwa job deskripsi di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP itu

memang ada, hal ini terlihat dengan 66,7% responden menyatakan ada. Sedangkan yang menyatakan tidak ada hanya 33,3%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan job deskripsi dimiliki oleh Fakultas Kesehatan Masyarakat.

Tabel IV.33
Rincian tugas dalam job deskripsi

	Frekuensi	Persentase (%)
Ada	24	80,0
Tidak ada	6	20,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 33

Dari hasil penelitian seperti tertera dalam tabel di atas menunjukkan bahwa rincian tugas dalam job deskripsi di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP itu ada hal ini terlihat 80,0% responden menyatakan ada. Sedangkan 20,0% menyatakan tidak ada, hal ini kemungkinan pegawai tersebut malas untuk melihat rincian tugas yang sudah ditentukan oleh pimpinan unitnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

responden menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan ada rincian tugas dalam job deskripsi.

Tabel IV.34

Kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sesuai	2	6,7
Sesuai	18	60,0
Cukup sesuai	10	33,3
Tidak sesuai	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 34

Dari penelitian menunjukkan 60,0% responden menyatakan sesuai antara rincian tugas dengan pelaksanaan, hal ini karena pimpinan unit-unit tertentu selalu menjelaskan pekerjaan yang harus diselesaikan terhadap staf di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP. Sedangkan yang menyatakan sangat sesuai antara rincian tugas dengan pelaksanaan adalah 6,7% responden. Ada sebanyak 33,3% responden yang menyatakan cukup sesuai, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sesuai.

Tabel IV.35

Standar kerja sebagai pedoman pelaksanaan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sering	4	13,3
Pernah	0	0
Kadang	20	66,7
Tidak pernah	6	20,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 35

Tabel diatas menunjukkan bahwa 66,7% responden menyatakan kadang-kadang menggunakan standar kerja sebagai pelaksanaan di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sudah memahami alur kerja dan hasil kerja yang diinginkan unitnya. Sedangkan 13,3% responden menjawab sering bahwa standar kerja sebagai pedoman pelaksanaan. Ada 20% responden yang menyatakan tidak pernah ada standar kerja sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan di Fakultas Kesehatan Masyarakat kadang-kadang ada standar kerja.

Tabel IV.36
Kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat berat	2	6,7
Berat	4	13,3
Kadang berat	16	53,3
Tidak berat	8	26,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 36

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian terhadap standar kerja kadang-kadang berat di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP hal ini ditunjukkan dengan 53,3% responden menjawab kadang berat, hal ini kemungkinan pekerjaan yang diberikan tersebut membutuhkan sedikit pemikiran. Sedangkan 6,7% responden menyatakan sangat berat, hal ini kemungkinan pimpinan unit tertentu di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sangat mengharapkan hasil pekerjaan yang sempurna. Ada sebanyak 13,3% responden menyatakan berat dan 26,7% responden menyatakan tidak berat,

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kadang-kadang berat dalam pelaksanaan tugas.

Tabel IV.37

Tanggapan terhadap hasil kerja selama ini

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat memuaskan	0	0
Memuaskan	16	53,3
Cukup memuaskan	10	33,3
Kurang memuaskan	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 37

Tabel diatas menunjukkan 53,3% responden menyatakan bahwa tanggapan terhadap hasil kerja selama ini memuaskan, hal ini kemungkinan pimpinan memberikan instruksi/pengarahan uraian pekerjaan dapat diterima dengan baik oleh PNS di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sedangkan 13,3% responden menyatakan kurang memuaskan terhadap tanggapan terhadap hasil kerja selama ini. Ada sebanyak 33,3% responden menyatakan cukup memuaskan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tanggapan terhadap hasil kerja selama ini cukup memuaskan.

Tabel IV.38

Kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat sesuai	2	6,7
Sesuai	18	60,0
Cukup sesuai	10	33,3
Tidak sesuai	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor38

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 6,7% responden menyatakan sangat sesuai, 60% responden menyatakan sesuai dan ada 33,3% responden menyatakan cukup sesuai, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan adalah sesuai.

Tabel IV. 39
Perbaikan Hasil Kerja Sesuai Job Deskripsi

	Frekuensi	Persentase (%)
Sesuai	18	60,0
Cukup sesuai	6	20,0
Kurang sesuai	6	20,0
Tidak sesuai	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 39

Tabel diatas menunjukkan bahwa perbaikan hasil kerja sesuai dengan Job Deskripsi, hal ini terlihat dari 60% responden menyatakan bahwa perbaikan hasil kerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sesuai dengan Job Deskriptor hal ini, kemungkinan pimpinan memegang teguh peraturan yang telah ditetapkan. Sedangkan yang menyatakan kurang sesuai 20% dari responden, hal ini disebabkan pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP masih belum memahami Job Deskripsi Unitnya. Ada sebanyak 20% lagi responden yang menyatakan cukup sesuai, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan perbaikan hasil kerja sesuai dengan job deskripsi.

Tabel IV. 40
 Frekuensi Mengalami Kesulitan Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Sering	4	13,3
Pernah	10	33,3
Kadang	14	46,7
Tidak tahu	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 40

Tabel di atas menunjukkan bahwa frekuensi kesulitan kerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP kadang-kadang hal ini terlihat dari 46,7% responden menyatakan kadang-kadang menyatakan mengalami kesulitan kerja, hal ini kemungkinan disebabkan pimpinan kurang memberi penjelasan lebih jauh akan pekerjaan yang dibebankan terhadap stafnya, sedangkan yang menyatakan sering mengalami kesulitan kerja adalah 13,3% responden, hal ini kemungkinan, disebabkan adanya ketidakpahaman akan pekerjaan tersebut. Ada sebanyak 6,7% responden menyatakan tidak tahu dan 33,3% responden menyatakan pernah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kadang-kadang mengalami kesulitan kerja.

Tabel IV. 41
Hasil Kerja Sesuai Dengan Target

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu sesuai	0	0
Sesuai	22	73,3
Cukup sesuai	8	26,7
Tidak sesuai	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 41

Tabel diatas menunjukkan bahwa 73,3% responden menyatakan bahwa hasil kerja sesuai dengan target, hal ini kemungkinan dilingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP pimpinan dapat mengarahkan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan terhadap pegawai tersebut. Sedangkan yang menyatakan cukup sesuai 26,7% hal ini disebabkan kemungkinan PNS di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP dalam menyelesaikan, pelayanan perlunya bimbingan dan atasan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan hasil kerja sudah sesuai dengan target.

Tabel IV. 42
Proporsi hasil kerja yang diperoleh

	Frekuensi	Persentase (%)
90 – 100%	6	20,0
70 – 80%	16	53,3
50 – 60 %	6	20,0
0 – 40 %	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 42

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan kerja yang diperoleh pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP baik, hal ini ditunjukkan oleh 53,3% responden mengatakan antara 70–80%, hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Sedangkan yang dapat menyelesaikan antara 30–40% ialah sebanyak 6,7% responden, hal ini kemungkinan karena kurangnya pegawai dari atasan unit-unit tertentu. Ada sebanyak 20% responden menyatakan proporsi hasil kerja yang diperoleh 50-60% dan 20 lagi responden menyatakan proporsi hasil kerja yang diperoleh adalah 90–100%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memperoleh proporsi hasil kerja antara 70–80%.

Tabel IV. 43
Intensitas Mengalami Permasalahan Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Tidak bermasalah	14	46,7
Kadang	16	53,3
Bermasalah	0	0
Sangat bermasalah	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 43

Hasil penulisan seperti yang tertera dalam tabel di atas menunjukkan, pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP kadang-kadang mengalami permasalahan kerja adalah sebanyak 53,3% responden hal ini kemungkinan kurangnya ketidaktahuan dalam melaksanakan tugas yang sudah diberikan atau dalam mencari sesuatu data mengalami kesulitan. Sedangkan yang

menyatakan tidak bermasalah adalah 46,7% responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang mengalami permasalahan kerja.

Tabel IV. 44
Rekapitulasi Data Variabel Pengawasan

	Frekuensi	%
Rendah	10	33,3
Cukup Tinggi	8	26,7
Tinggi	8	26,7
Sangat Tinggi	4	13,3
Total	30	100

Sumber : Diolah dari Pertanyaan No. 32 - 43

Tabel IV. 44 di atas dapat diketahui bahwa hasil penelitian pada variabel Pengawasan adalah sebanyak 33,3% termasuk dalam kategori rendah, 26,7% responden dalam kategori Pengawasan cukup tinggi, 26,7% termasuk dalam kategori Pengawasan tinggi dan 13,3% responden termasuk dalam kategori Pengawasan sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat menyatakan termasuk dalam kategori Pengawasan rendah.

C.4. Variabel Disiplin Kerja

Tabel IV. 45
Izin tidak masuk kantor

	Frekuensi	Persentase (%)
Pernah	18	60,0
Tidak pernah	12	40,0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 44

Dari tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa 60% responden menyatakan pernah izin tidak masuk kantor, hal ini dimungkinkan para pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat ada keperluan yang harus dilaksanakan, pada hari-hari kerja dan ini dianggap hal yang wajar. Sedangkan yang tidak pernah izin tidak masuk kantor adalah 40% responden, hal ini kemungkinan memang tidak pernah izin untuk tidak masuk karena kurang disiplin atau memang relative masuk terus selama 1 bulan, walaupun masih sebentar. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden pernah membuat ijin tidak masuk kantor.

Tabel IV. 46
Frekuensi ijin setiap bulannya

	Frekuensi	Persentase (%)
1 – 2 kali	26	86,7
3 – 4 kali	4	13,3
5 - 6	0	0
Lebih dari 6 kali	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 45

Tabel diatas ditunjukkan bahwa 86.7% responden menyatakan bahwa yang setiap bulan minta izin untuk tidak masuk sebanyak 1–2 kali, sedangkan 13,3% responden minta izin antara 3–4 kali dalam sebulan, hal ini kemungkinan disebabkan tidak adanya sanksi yang tegas dari Fakultas. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan frekuensi ijin setiap bulannya antara 1 – 2 kali.

Tabel IV. 47
Ketepatan waktu masuk kantor

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	2	6,7
Sering	10	33,3
Kadang	14	46,7
Tidak pernah	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 46

Dari tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa 46,7% responden di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP masuk kantor kadang-kadang tepat waktu, hal ini dimungkinkan pimpinan tidak tegas dalam memberikan sanksi. Sedangkan 6,7% responden menyatakan selalu tepat waktu, hal ini karena kemungkinan sekalian mengantarkan anak atau ikut kendaraan tumpangan. Ada 33,3 % responden menyatakan sering dan 13,3 % responden menyatakan jarang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang tepat waktu masuk kantor.

Tabel IV. 48
Ketepatan waktu pulang kantor

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	2	6,7
Sering	10	33,3
Kadang	14	46,7
Tidak pernah	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 47

Dari tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa 46,7% responden menyatakan kadang-kadang tepat waktu pulang, hal ini kemungkinan pegawai yang tepat waktu pulang karena ikut kendaraan dinas atau menunggu jemputan. Sedangkan 6,7% selalu tepat waktu. Sebanyak 13,3% responden menyatakan tidak pernah dan 33,3% responden menyatakan sering. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang tepat waktu pulang kantor.

Tabel IV. 49
Keikutsertaan Upacara 17-an

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	12	40,0
Sering	6	20,0
Kadang	12	40,0
Tidak pernah	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 48

Tabel diatas menunjukkan bahwa kedisiplinan Pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP dalam mengikuti upacara 17-an kadang-kadang hal ini ditunjukkan ada 40% responden menyatakan kadang-kadang ikut upacara 17-an, hal ini dimungkinkan karena kurangnya sanksi yang diberikan kepada yang tidak ikut sehingga mempengaruhi lainnya yang akhirnya kadang mengikuti upacara 17-an. Sedangkan 20% responden menyatakan sering mengikuti upacara 17-an. Ada 40 % lagi responden yang menyatakan selalu mengikuti upacara 17-an. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

sebagian besar responden adalah seimbang antara yang menyatakan selalu dan kadang-kadang.

Tabel IV. 50
Frekuensi Mengikuti Upacara 17-an.

	Frekuensi	Persentase (%)
> 9 kali	8	26,7
7 – 9 kali	8	26,7
4 – 6 kali	4	13,3
< 3 kali	10	33,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 49

Dari tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa frekuensi mengikuti upacara 17-an dalam satu tahun terakhir ini adalah 33,3% responden yang mengikuti kurang dan tiga kali, hal ini kemungkinan atasan atau Universitas tidak tegas dalam memberikan sanksi bagi yang tidak disiplin mengikuti 17-an. Sedangkan yang mengikuti upacara 17-an antara 4-6 kali dalam satu tahun adalah 13,3%. Ada sebanyak 26,7 % responden menyatakan mengikuti upacara sebanyak lebih dari 9 kali dan 26,7 % lagi responden menyatakan mengikuti upacara 7-9 kali. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan mengikuti upacara 17-an dalam satu tahun terakhir rata-rata kurang dari 3 kali.

Tabel IV. 51
Pemakaian Seragam Lengkap

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	2	6,7
Sering	6	20,0
Kadang	12	40,0
Tidak pernah	10	33,3
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 50

Tabel diatas menunjukkan bahwa 40% responden menyatakan bahwa kadang-kadang tidak memakai seragam, kali ini karena tidak adanya ketegasan dari pihak Universitas wajib atau tidak memakai seragam, sedangkan yang selalu memakai seragam adalah 6,7% responden, hal ini kemungkinan karena seragamnya dirasakan masih bisa dipakai. Ada sebanyak 33,3% responden menyatakan tidak pernah dan 20% responden menyatakan sering. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang memakai seragam lengkap.

Tabel IV. 52
Perintah Atasan Selalu Dikerjakan

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	16	53,3
Sering	10	33,3
Kadang	4	13,3
Tidak pernah	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 51

Tabel diatas menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP selalu mengerjakan perintah atasan, hal ini terlihat 53,3% responden menyatakan selalu mengerjakan perintah atasan, hal ini dimungkinkan tingkat disiplin pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP cukup baik, sedangkan 13,3% menyatakan kadang-kadang melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan atasan, hal ini dimungkinkan melihat terlebih dahulu apa yang diperintahkan, misalnya pekerjaan itu apakah bisa dilaksanakan waktu lain maka dikerjakan besoknya. Ada sebanyak 33,3% responden menyatakan sering, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden selalu mengerjakan perintah atasan.

Tabel IV. 53
Kepatuhan Terhadap Prosedur Kerja

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	16	53,3
Sering	8	26,7
Kadang	6	20,0
Tidak pernah	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 52

Tabel diatas menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap prosedur kerja di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP 53,3% responden menyatakan patuh, hal ini kemungkinan disebabkan pegawai Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP, tidak mau mengambil resiko bila mendapat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang patuh terhadap prosedur kerja 20% responden, hal ini kemungkinan disebabkan pegawai tersebut sudah memahami pekerjaan yang diberikan oleh atasannya. Ada

sebanyak 26,7% responden menyatakan sering, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai selalu patuh pada prosedur kerja.

Tabel IV. 54
Keikutsertaan Perawatan Peralatan Kantor

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	22	73,3
Sering	4	13,3
Kadang	2	6,7
Tidak pernah	2	6,7
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 53

Tabel diatas menunjukkan bahwa 73,3% responden menyatakan bahwa selalu merawat peralatan kantor, hal ini kemungkinan disebabkan rasa "handarbeni" terhadap barang/peralatan kantor Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sangat tinggi, sedang yang jarang mempunyai rasa handarbeni terhadap peralatan sangat kecil yaitu 6,7% menyatakan tidak pernah. Ada 13,3% responden menyatakan sering dan ada 6,7% lagi menyatakan kadang-kadang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai selalu ikut serta dalam merawat peralatan kantor.

Tabel IV. 55
Hubungan Kerja Selama Ini

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat akrab	20	66,7
Biasa saja	8	26,7
Sedikit jarak	2	6,7
Seperti tidak kenal	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 54

Tabel diatas menunjukkan bahwa hubungan antara pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sangat akrab, hal ini terlihat dan 66,7% responden menyatakan sangat akrab. Sedangkan yang menyatakan sedikit jarak adalah 6,7% dari responden. Ada 26,7% responden yang menyatakan biasa saja, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja selama ini adalah sangat akrab.

Tabel IV. 56
Tingkat Dukungan Kerjasama Dengan Unit Lain

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat mendukung	18	60,0
Mendukung	10	33,3
Kurang mendukung	2	6,7
Tidak mendukung	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 55

Hasil penelitian yang tertera dalam tabel diatas menunjukkan bahwa adanya kerjasama dengan unit lain sangat mendukung, hal ini nampak 60% responden menyatakan sangat mendukung, hal ini dimungkinkan karena pekerjaan di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP saling berhubungan antara Kasubag dengan Kasubag lainnya. Sedangkan yang kurang mendukung sedikit sekali yaitu 6,7% responden. Ada sebanyak 33,3% responden menyatakan mendukung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat mendukung adanya kerja sama dengan unit lain.

Tabel IV. 57
Pemecahan Masalah Koordinasi

	Frekuensi	Persentase (%)
Selalu	20	66,7
Sering	4	13,3
Kadang	6	20,0
Tidak pernah	0	0
Total	30	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 56

Hasil penelitian seperti yang tertera dalam tabel diatas menunjukkan bahwa 66,7% responden menyatakan selalu dipecahkan bersama bila timbul masalah di lingkungan pegawai Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP, hal ini dimungkinkan, karena merasa bahwa masalah tersebut merupakan masalah bersama. Sedangkan yang menyatakan sering memecahkan masalah bila timbul masalah adalah 13,3% responden. Ada 20% responden menyatakan kadang-kadang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan selalu diupayakan pemecahan masalah koordinasi.

Tabel IV. 58
Sumbangan Ide/Gagasan U/K Atasi Masalah

	Frekuensi	Persentase (%)
Sering sekali	0	0
Sering	2	6,7
Kadang	12	53,3
Tidak pernah	10	40,0
Total	30	100,0

Sumber adalah dari pertanyaan Nomor 57

Tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa responden menyatakan kadang-kadang (53,3%) memakai sumbangan pemikiran terhadap permasalahan yang dihadapi di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP, hal ini dimungkinkan karena bila tidak diberikan saran, bila pekerjaan tersebut salah akan berdampak ke bagian lain. Sedangkan 6,7% sering memberikan saran untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Ada 40% responden yang tidak pernah memberikan saran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang memberikan sumbangan pemikiran/ide dalam mengatasi masalah.

Tabel IV. 59
Usaha Menjaga Nama Baik KORPRI

	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat wajib	12	40,7
Tingkat sumpah	10	33,3
Tergantung situasi	4	13,3
Baik dengan sendirinya	4	13,3
Total	30	100,0

Sumber adalah dari pertanyaan Nomor 58

Tabel diatas menunjukkan bahwa menjaga nama baik KORPRI sangat wajib, hal ini nampak 40% pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat menyatakan sangat wajib, hal ini dimungkinkan karena KORPRI adalah satu-satunya organisasi bagi pegawai negeri. Sedangkan 13,3% responden menyatakan nama baik KORPRI akan baik dengan sendirinya hal ini mungkin, pegawai di lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP sudah tidak butuh lagi KORPRI. Ada sebanyak 13,3% lagi responden menyatakan tergantung situasi dan 33,3% responden menyatakan tergantung tingkat sumpahnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sangat wajib berusaha menjaga nama baik KORPRI.

Tabel IV. 60
Rekapitulasi Data Variabel Disiplin Kerja

	Frekuensi	%
Rendah	4	13,3
Cukup Tinggi	6	20
Tinggi	8	26,7
Sangat Tinggi	10	33,3
Lain-lain	2	6,7
Total	30	100

Sumber : Diolah dari jawaban P No. 44 – 53

Tabel IV. 60 di atas dapat diketahui bahwa hasil penelitian pada variabel Disiplin Kerja adalah sebanyak 13,3% termasuk dalam kategori rendah, 20% responden dalam kategori Disiplin Kerja cukup tinggi, 26,7% termasuk dalam kategori Disiplin Kerja tinggi, 33,3% responden termasuk dalam kategori Disiplin Kerja sangat tinggi dan 6,7% menjawab lain-lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat UNDIP menyatakan termasuk dalam kategori Disiplin Kerja sangat tinggi.

C.5 Hubungan Antar Variabel

Untuk mencapai disiplin kerja yang baik atau tinggi diperlukan motivasi kerja para pegawai agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mengarah pada disiplin kerja yang tinggi. Berikut ini akan disajikan hubungan antara variabel, motivasi kerja dan disiplin kerja.

C.5.1 Hubungan antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Disiplin Kerja (X_3)

Tabel IV.61

Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Disiplin kerja

MOTIVASI KERJA		Kategori Variabel Motivasi Kerja				Total
		Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	
(Y)	Rendah	6 75,0%		2 50,0%		4 14,3%
	Cukup Tinggi		6 50,0%			6 21,4%
	Tinggi		2 16,7%	2 50,0%	4 100,0%	8 28,6%
	Sangat Tinggi	2 25,0%	4 33,3%			10 35,7%
Total		8 100,0%	12 100,0%	4 100,0%	4 100,0%	28 100,0%

Sumber : Olahan jawaban responden dari variabel motivasi kerja dan disiplin kerja

Berdasarkan tabel IV.61 diatas merupakan tabel silang antara motivasi kerja dengan disiplin kerja. Diketahui bahwa responden yang menyatakan motivasi kerja rendah ternyata disiplin kerjanya rendah 75%, responden yang menyatakan motivasi kerja pegawai cukup tinggi ternyata disiplin kerjanya juga

cukup tinggi yaitu ada 50% kemudian responden yang menyatakan motivasi kerja pegawai sangat tinggi ternyata disiplin kerja juga tinggi yaitu 100%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang searah. Pembuktian dapat dibuktikan dari rumus korelasi Rank Kendall dimana dari perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi Kendall sebesar 0,230 dengan P. Value 0,047. Karena P. Value tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan terjadi hubungan yang nyata antara variabel motivasi kerja dengan variabel disiplin kerja, sehingga hipotesis dapat diterima pada taraf signifikansi 5%, artinya hipotesis yang diajukan diterima pada daerah penerimaan 95 % dan ditolak pada daerah penolakan 5%. Demikianlah perhitungan dua variabel diatas, untuk lebih jelasnya dapat melihat pada uji statistik tabel berikut ini.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. STD.Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,230	,172	2,360	,047
N of Valid Cases	28			

a. Not assuming the null hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

C.6 Hubungan Antar Variabel

Untuk mencapai disiplin kerja yang baik atau tinggi diperlukan pengawasan atasan agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mengarah pada disiplin kerja yang tinggi. Berikut ini akan disajikan hubungan antara variabel pengawasan dan disiplin kerja.

C.6.1 Hubungan antara Pengawasan (X_2) dengan Disiplin Kerja (X_3)

Tabel IV.62

Hubungan antara Pengawasan dengan disiplin kerja

PENGAWASAN		(X ₂)				Total
		Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	
(Y)	Rendah	2 20,0%	2 25,0%			4 14,3%
	Cukup Tinggi	6 60,0%				6 21,4%
	Tinggi		4 50,0%	4 50,0%		8 28,6%
	Sangat Tinggi	2 20,0%	2 25,0%	4 50,0%	2 100,0%	10 35,7%
Total		10 100,0%	8 100,0%	8 100,0%	2 100,0%	28 100,0%

Sumber: Olahan Jawaban responden dari hubungan antara pengawasan (X_2) dengan Disiplin Kerja (X_3)

Berdasarkan tabel IV. 62 diatas merupakan tabel silang antara pengawasan disiplin kerja yang menunjukkan bahwa responden menyatakan pengawasan rendah ternyata disiplin kerja cukup tinggi 60%, responden yang menyatakan pengawasan cukup tinggi ternyata disiplin kerjanya juga tinggi yaitu 50%, responden pengawasan tinggi ternyata disiplin kerjanya tinggi yaitu 50%, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang searah. Pembuktian dapat dibuktikan dalam rumus korelasi Rank Kendall dimana dari perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi Kendall 0,500 dengan P. Value 0,000. Karena P. Value tersebut lebih kecil dan 0,05 maka dapat disimpulkan

terjadi hubungan yang nyata antara variabel pengawasan dengan variabel disiplin kerja sehingga hipotesis dapat diterima pada taraf signifikansi 5% artinya hipotesis yang diajukan diterima pada daerah penemuan 95% dan ditolak pada daerah penolakan 5%.

Demikian pembuktian perhitungan dua variabel diatas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uji statistik tabel berikut :

Symmetric Measures

	Value	Asymp. STD.Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,500	,129	3,752	,000
N of Valid Cases	28			

a. Not assuming the null hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

C.7 Hubungan Antar Variabel

Untuk mencapai Efektivitas kinerja yang baik atau tinggi diperlukan Disiplin Kerja agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mengarah pada pencapai Efektivitas Kinerja yang tinggi. Berikut ini akan disajikan hubungan antara variabel Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja melalui tabel silang.

C.7.1 Hubungan Antara Disiplin Kerja (X₃) dengan Efektivitas Kinerja (Y)

Tabel IV.63
Tabel Silang
Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja

DISIPLIN KERJA		(X ₁)				Total
		Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	
(Y)	Rendah	2 50,0%	4 66,7%			6 21,4%
	Cukup Tinggi	2 50,0%		2 25,0%	2 20,0%	6 21,4%
	Tinggi			2 25,0%	6 60,0%	8 28,6%
	Sangat Tinggi		2 33,3%	4 50,0%	2 20,0%	8 28,6%
	Total	4 100,0%	6 100,0%	8 100,0%	10 100,0%	28 100,0%

Sumber : olahan jawaban responden dari variabel disiplin kerja dan efektivitas kinerja

Berdasarkan Tabel IV.63 di atas merupakan tabel silang antara Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja yang menunjukkan bahwa 60% responden menyatakan Disiplin Kerja yang sangat tinggi ternyata Efektivitas Kinerjanya tinggi, sebanyak 50,0% responden yang menyatakan Disiplin Kerja yang tinggi ternyata Efektivitas Kinerjanya sangat tinggi, sebanyak 66,7% responden yang menyatakan Disiplin Kerjanya rendah ternyata Efektivitas Kinerjanya juga rendah sedangkan sama-sama 50% responden menyatakan Disiplin Kerja rendah ternyata Efektivitas Kinerjanya rendah dan cukup tinggi. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa ada kecenderungan hubungan yang searah. Pembuktiannya dapat dibuktikan dari rumus korelasi Rank Kendall dimana dari perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi Kendall sebesar 0,333 dengan P Value 0,019. Karena P Value tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan terjadi hubungan yang nyata antara Variabel Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja, sehingga hipotesis dapat diterima pada taraf signifikansi 5% artinya hipotesis yang diajukan diterima pada daerah penerimaan 95% dan ditolak pada daerah penolakan 5%. Demikianlah pembuktian perhitungan dua variabel diatas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uji statistik tabel berikut ini.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,333	,137	2,345	,019
N of Valid Cases	28			

- a. Not assuming the null hypothesis
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

C.8 Hubungan Antar Variabel

Untuk mencapai Efektivitas kinerja yang baik atau tinggi diperlukan Motivasi kerja bawahan atau pegawai agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mengarah pada pencapaian Efektivitas Kinerja yang tinggi. Berikut ini akan disajikan hubungan antara variabel Motivasi kerja dengan Efektivitas kinerja melalui tabel silang.

C.8.1 Hubungan Antara Motivasi Kerja (X₁) dengan Efektivitas Kinerja (Y)

Tabel IV.64
Tabel Silang
Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kinerja

MOTIVASI KERJA		(X ₁)				Total
		Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	
(Y)	Rendah	2 25,0%	4 33,3%			6 20,0%
	Cukup Tinggi		2 16,7%	4 66,7%		6 20,0%
	Tinggi	4 50,0%	2 16,7%	2 33,3%	2 50,0%	10 33,3%
	Sangat Tinggi	2 25,0%	4 33,3%		2 50,0%	8 26,7%
Total		8 100,0%	12 100,0%	6 100,0%	4 100,0%	30 100,0%

Sumber: Olahan Jawaban responden dari variabel motivasi kerja dan efektivitas kinerja

Berdasarkan Tabel IV.64 di atas merupakan tabel silang antara Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kinerja yang menunjukkan bahwa dalam prosentase yang sama yaitu 50% responden menyatakan Motivasi Kerja yang sangat tinggi ternyata Efektivitas Kinerja sangat tinggi dan tinggi, sebanyak 66,7% responden yang menyatakan Motivasi Kerja yang tinggi ternyata Efektivitas Kinerjanya cukup tinggi, sebanyak 33,3% masing-masing responden yang menyatakan Motivasi Kerjanya cukup tinggi ternyata Efektivitas Kinerjanya rendah dan sangat tinggi sedangkan sebanyak 50% responden menyatakan Motivasi Kerjanya rendah ternyata Efektivitas Kinerjanya tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada

kecenderungan hubungan yang searah. Pembuktiannya dapat dibuktikan dari rumus korelasi Rank Kendall dimana dari perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi Kendall sebesar 0,374 dengan P Value 0,003. Karena P Value tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan terjadi hubungan yang nyata antara Variabel Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kinerja, sehingga hipotesis dapat diterima pada taraf signifikansi 5% artinya hipotesis yang diajukan diterima pada daerah penerimaan 95% dan ditolak pada daerah penolakan 5%. Demikianlah pembuktian perhitungan dua variabel diatas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uji statistik tabel berikut ini.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,374	,142	2,516	,003
N of Valid Cases	30			

a. Not assuming the null hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

C.9 Hubungan Antar Variabel

Untuk mencapai Efektivitas kinerja yang baik atau tinggi diperlukan Pengawasan agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan guna mengarah pada pencapai Efektivitas Kinerja yang tinggi. Berikut ini akan disajikan hubungan antara variabel Pengawasan dengan Efektivitas kinerja melalui tabel silang.

C.9.1 Hubungan Antara Pengawasan (X₂) dengan Efektivitas Kinerja (Y)

Tabel IV.65
Tabel Silang
Hubungan antara Pengawasan dengan Efektivitas Kinerja

PENGAWASAN		(X ₁)				Total
		Rendah	Cukup Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi	
Y)	EFEKTIVITAS KINERJA					
	Rendah	6 60,0%				6 20,0%
	Cukup Tinggi		2 25,0%	2 25,0%	2 50,0%	6 20,0%
	Tinggi	2 20,0%	2 25,0%	4 50,0%	2 50,0%	10 33,3%
	Sangat Tinggi	2 20,0%	4 50,0%	2 25,0%		8 26,7%
Total		10 100,0%	8 100,0%	8 100,0%	4 100,0%	30 100,0%

Sumber : Olahan jawaban responden dari variabel pengawasan dan efektivitas kinerja

Berdasarkan Tabel IV.65 di atas merupakan tabel silang antara Pengawasan dengan Efektivitas Kinerja yang menunjukkan bahwa dalam prosentase yang sama yaitu 50% responden menyatakan Pengawasan yang sangat tinggi ternyata Efektivitas Kinerja cukup tinggi dan tinggi, sebanyak 50,0% responden yang menyatakan Pengawasan yang tinggi ternyata Efektivitas Kinerjanya tinggi, sebanyak 50,0% responden yang menyatakan Pengawasan cukup tinggi ternyata Efektivitas Kinerjanya sangat tinggi sedangkan sebanyak 60% responden menyatakan Pengawasan rendah ternyata Efektivitas Kinerjanya

rendah pula. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang searah. Pembuktiannya dapat dibuktikan dari rumus korelasi Rank Kendall dimana dari perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi Kendall sebesar 0,358 dengan P Value 0,003. Karena P Value tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan terjadi hubungan yang nyata antara Variabel Pengawasan dengan Efektivitas Kinerja, sehingga hipotesis dapat diterima pada taraf signifikansi 5% artinya hipotesis yang diajukan diterima pada daerah penerimaan 95% dan ditolak pada daerah penolakan 5%. Demikianlah pembuktian perhitungan dua variabel diatas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uji statistik tabel berikut ini.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,358	,166	2,949	,003
N of Valid Cases	30			

- a. Not assuming the null hypothesis
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

C.10 Uji Hipotesis

C.10.1 Uji Hipotesis Variabel Motivasi Kerja

SYMMETRIC MEASURE

	VALUE	ASYMP. STD ERROR ^A	APPROX .T ^B	APPROX SIG
ORDINAL BY ORDINAL KENDALL'S TAU-B	,374	,142	2,516	,003
N OF VALID CASES	30			

- a. Not Assuming The Null Hypothesis
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

Berdasarkan analisis korelasi Kendall antara variabel Motivasi kerja dengan Efektivitas Kinerja didapatkan angka koefisien korelasi sebesar 0,374 dengan tingkat signifikansi dua sisi sebesar 0,003. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis “terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan efektivitas kinerja” diterima, hal tersebut dikarenakan tingkat signifikansinya lebih kecil dari α (kriteria derajat penerimaan) sebesar 0,05 atau T-Hitung = 2,516 setelah dikonsultasikan dengan Z-Tabel taraf signifikansi 5% = 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

C.10.2 Uji Hipotesis Variabel Pengawasan

SYMMETRIC MEASURE

	VALUE	ASYMP. STD ERROR ^A	APPROX .T ^B	APPROX SIG
ORDINAL BY ORDINAL KENDALL'S TAU-B	,358	,166	2,949	,003
N OF VALID CASES	30			

a. Not Assuming The Null Hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

Berdasarkan analisis korelasi Kendall antara variabel Pengawasan dengan efektivitas Kinerja didapatkan angka koefisien korelasi sebesar 0,358 dengan tingkat signifikansi dua sisi sebesar 0,003. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis “terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Pengawasan dengan efektivitas kinerja” diterima, hal tersebut dikarenakan tingkat signifikansinya lebih kecil dari α (kriteria derajat penerimaan) sebesar 0,05 atau

T-Hitung = 2,949 setelah dikonsultasikan dengan Z-Tabel taraf signifikansi 5% - 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

C.10.3 Uji Hipotesis Variabel Disiplin Kerja

SYMMETRIC MEASURE

	VALUE	ASYMP. STD ERROR ^A	APPROX .T ^B	APPROX SIG
ORDINAL BY ORDINAL KENDALL'S TAU-B N OF VALID CASES	,333 28	,137	2,345	,019

a. Not Assuming The Null Hypothesis

b. Using the asymptotic standard error assumung the null hypothesis

Berdasarkan analisis korelasi Kendall antara variabel Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja didapatkan angka koefisien korelasi sebesar 0,333 dengan tingkat signifikansi dua sisi sebesar 0,019. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis “terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja” diterima, hal tersebut dikarenakan tingkat signifikansinya lebih kecil dari α (kriteria derajat penerimaan) sebesar 0,05 atau T-Hitung = 2,345 setelah dikonsultasikan dengan z-Tabel taraf signifikansi 5 % = 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

C.10.4 Uji Hipotesis Hubungan Motivasi Kerja (X1), Pengawasan (X2) dan Disiplin Kerja (X3) dengan Efektivitas Kinerja (Y)

Uji Hipotesis

Hubungan Motivasi Kerja (X1), Pengawasan (X2) dan Disiplin Kerja (X3) dengan Efektivitas Kinerja (Y)

Test Statistics

N	28
Kendall's W	,131
Chi-Square	11,009
df	3
Asymp. Sig.	,012

a Kendall's Coefficient of Concordance

Berdasarkan uji hipotesis ketiga variabel independen dengan variabel Dependen dengan menggunakan uji kendall's W didapatkan hasil sebesar 0,131 dengan derajat kebebasan 3 maka didapatkan derajat angka signifikansi 0,012 dibawah $\alpha = 0,05$ dan disamping itu nilai Chi-Squarenya lebih besar dari nilai Chi Square Berdasarkan angka tersebut maka dapat disimpulkan hipotesa ketiga ada Hubungan motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja dapat diterima. Artinya bahwa secara bersama-sama ketiga variabel di atas ada hubungan dengan Efektivitas Kinerja. Apabila akan meningkatkan Efektivitas Kinerja dapat dengan meningkatkan salah satu variabel di atas atau secara bersama-sama antara ketiga variabel tersebut dan dalam hal ini bersifat kasuistis.

D. DISKUSI

Bagian diskusi akan membahas hasil penelitian dan pengujian, hipotesisnya yang kemudian akan didialogkan hasil temuan dengan teori yang melandasinya bila perlu implikasi dari hasil penelitian dalam proses kebijakan publik. Dari lapangan diperoleh data yang kemudian dianalisis melalui komputer dengan program SPSS hasilnya diolah dan diuji dengan rumus-rumus statistik. Penulis mencoba membahas hasil penelitian yang telah dilakukan kemudian mendialogkan dengan teori yang melandasi. Hasil penelitian di lapangan di peroleh data mengenai Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja Karyawan Administrasi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang, yang mana penulis menggali data dengan menggunakan kuesioner dan interview guide. Dari kuesioner yang diajukan berjumlah 58 butir. Butir-butir tersebut berisikan pertanyaan mengenai Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja Pegawai Administrasi dilokasi penelitian. Berdasarkan jenis kelamin sebaran responden jumlah laki-laki 20 dan perempuan 10. Menurut jabatan sebagian besar responden adalah staff administrasi. Menurut tingkat pendidikan mayoritas responden berpendidikan Sarjana.

Hasil temuan dilapangan setelah penulis melakukan penelitian dapatlah diketahui bahwa ternyata ada hubungan antara Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja Pegawai dengan Efektivitas Kinerja. Secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama antara Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja Pegawai ada hubungannya dan mempunyai pengaruh secara signifika dengan Efektivitas Kinerja. Untuk lebih detailnya penulis akan menguraikan secara lebih

rinci hasil temuan atau penelitian di lapangan sebagai berikut : Efektivitas Kinerja pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang secara keseluruhan adalah tinggi terbukti dari total responden sebanyak 33,3 % menyatakan tinggi dari keseluruhan responden. Apabila dilihat dari motivasi kerja pegawai sebagian besar menyatakan cukup tinggi terbukti dari 40 % pegawai menyatakan cukup tinggi. Apabila dilihat dari pengawasan sebagian besar (33,3 %) menyatakan rendah, dilihat dari Disiplin Kerja sebagian besar reponden (33,3 %) menyatakan sangat tinggi. Kesimpulan yang dapat diambil bahwa di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro disiplin kerjanya adalah sangat tinggi. Berikut ini akan penulis sajikan hasil temuan di lapangan secara lebih mendalam.

Motivasi Kerja pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dilihat dari pengakuan atasan terhadap hasil pekerjaan adalah cukup besar, dilihat dari kebutuhan yang dapat terpenuhi sebagian besar untuk makan/minum, dilihat dari keinginan meningkatkan prestasi masyarakat menjawab tidak ingin, dilihat dari keinginan meningkat karier sebagian besar menyatakan pimpinan mendukung, dilihat dari kesempatan peningkatan karier sebagian besar menyatakan sering, dilihat dari dorongan pimpinan ternyata sebagian besar menyatakan tidak ada, dilihat dari dorongan pimpinan mampu merubah pola kerja sebagian besar menyatakan kadang-kadang, dilihat dari jaminan dan keselamatan kerja sebagian besar menyatakan kurang memuaskan, dilihat dari pengalaman konflik karena ketidakadilan atasan sebagian besar menyatakan sering, dilihat dari gaji sebagian besar menyatakan gaji mampu memberi kepuasan, dilihat dari

pemberian tunjangan sebagian besar menyatakan memuaskan dengan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang adalah **Cukup Tinggi**. Bila didialogkan dengan teori yang dipakai dalam penelitian ini bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai maka hipotesis yang diajukan penulis terbukti. Lebih mantap lagi setelah dilakukan uji hipotesis dengan Rank Kendall menunjukkan bahwa dengan taraf signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari batas derajat penerimaan α sebesar 0,05.

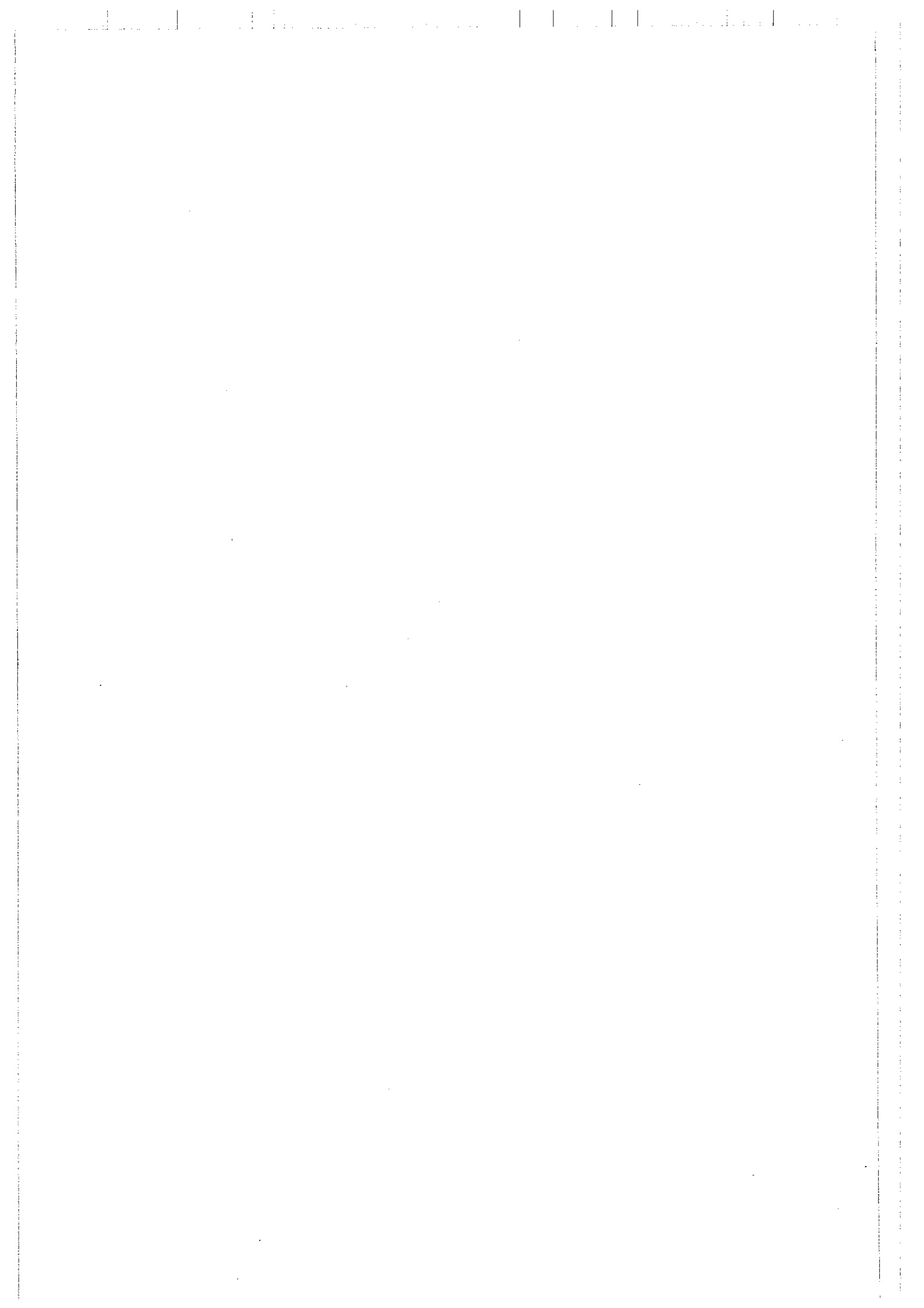
Pengawasan pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dilihat dari job deskripsi sebagian besar menyatakan ada, dilihat dari rincian tugas dalam job deskripsi sebagian besar menyatakan ada, dilihat dari kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan sebagian besar menyatakan sesuai. Dilihat dari standar kerja sebagian besar menyatakan kadang-kadang. Dilihat dari kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan sebagian besar menyatakan kadang berat, dilihat dari tanggapan terhadap hasil kerja sebagian besar menyatakan sesuai, dilihat dari kesesuaian rincian tugas dengan pelaksanaan sebagian besar menyatakan sesuai. Dilihat dari perbaikan hasil kerja sesuai dengan job deskripsi sebagian besar menyatakan sesuai, dilihat dari frekuensi mengalami kesulitan sebagian besar menyatakan kadang-kadang, dilihat dari hasil kerja sesuai dengan target sebagian besar menyatakan sesuai, dilihat dari proporsi hasil kerja yang diperoleh sebagian besar menyatakan 70 % - 80 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengawasan terhadap pegawai adalah rendah. Bila didialogkan dengan teori yang dipakai dalam penelitian ini, dimana dengan

pengawasan yang baik akan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Sesuai dengan penelitian ini maka hipotesis yang diajukan penulis terbukti. Lebih mantap lagi setelah dilakukan uji hipotesis dengan Rank Kendall menunjukkan bahwa dengan taraf signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari batas derajat penerimaan α sebesar 0,05.

Disiplin Kerja pegawai di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro dilihat dari ijin tidak masuk kantor sebagian besar menyatakan pernah, dilihat dari frekuensi ijin setiap bulannya sebagian besar responden menyatakan 1-2 kali, dilihat dari ketepatan waktu masuk kantor sebagian besar menyatakan kadang-kadang tepat, dilihat dari ketepatan waktu pulang sebagian besar menyatakan kadang-kadang tepat, dilihat dari frekuensi mengikuti upacara 17-an sebagian besar menyatakan 7- 9 kali dan ada yang lebih dari 9 kali, dilihat dari pemakaian seragam lengkap sebagian besar menyatakan kadang-kadang, dilihat dari perintah atasan selalu dikerjakan sebagian besar menyatakan selalu, dilihat dari kepatuhan terhadap prosedur kerja sebagian besar menyatakan selalu patuh, dilihat dari keikutsertaan perawatan peralatan kantor sebagian besar menyatakan selalu, dilihat dari hubungan kerja selama ini sebagian besar menyatakan sangat akrab, dilihat dari tingkat dukungan kerja sama dengan unit lain sebagian besar menyatakan sangat mendukung, dilihat dari pemecahan masalah koordinasi sebagian besar menyatakan selalu, dilihat dari sumbangan ide sebagian besar menyatakan kadang-kadang, dilihat dari usaha menjaga nama baik KORPRI sebagian besar menyatakan sangat wajib. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja rata-rata pegawai adalah tinggi. Bila

didialogkan dengan teori yang dipakai dalam penelitian ini maka hipotesis yang diajukan penulis terbukti. Lebih mantap lagi setelah dilakukan uji hipotesis dengan Rank Kendall menunjukkan bahwa dengan taraf signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari batas derajat penerimaan α sebesar 0,05.

Dari hasil analisis penelitian dan pengujian hipotesis secara keseluruhan dapat penulis simpulkan bahwa Efektivitas Kinerja pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang ternyata ada hubungannya dengan variabel Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja Pegawai. Dengan kata lain ketiga variabel di atas secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama mempengaruhi Efektivitas Kinerja, sehingga apabila akan meningkatkan Efektivitas Kinerja menurut asumsi penulis dapat dengan meningkatkan ketiga variabel secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama.



BAB V

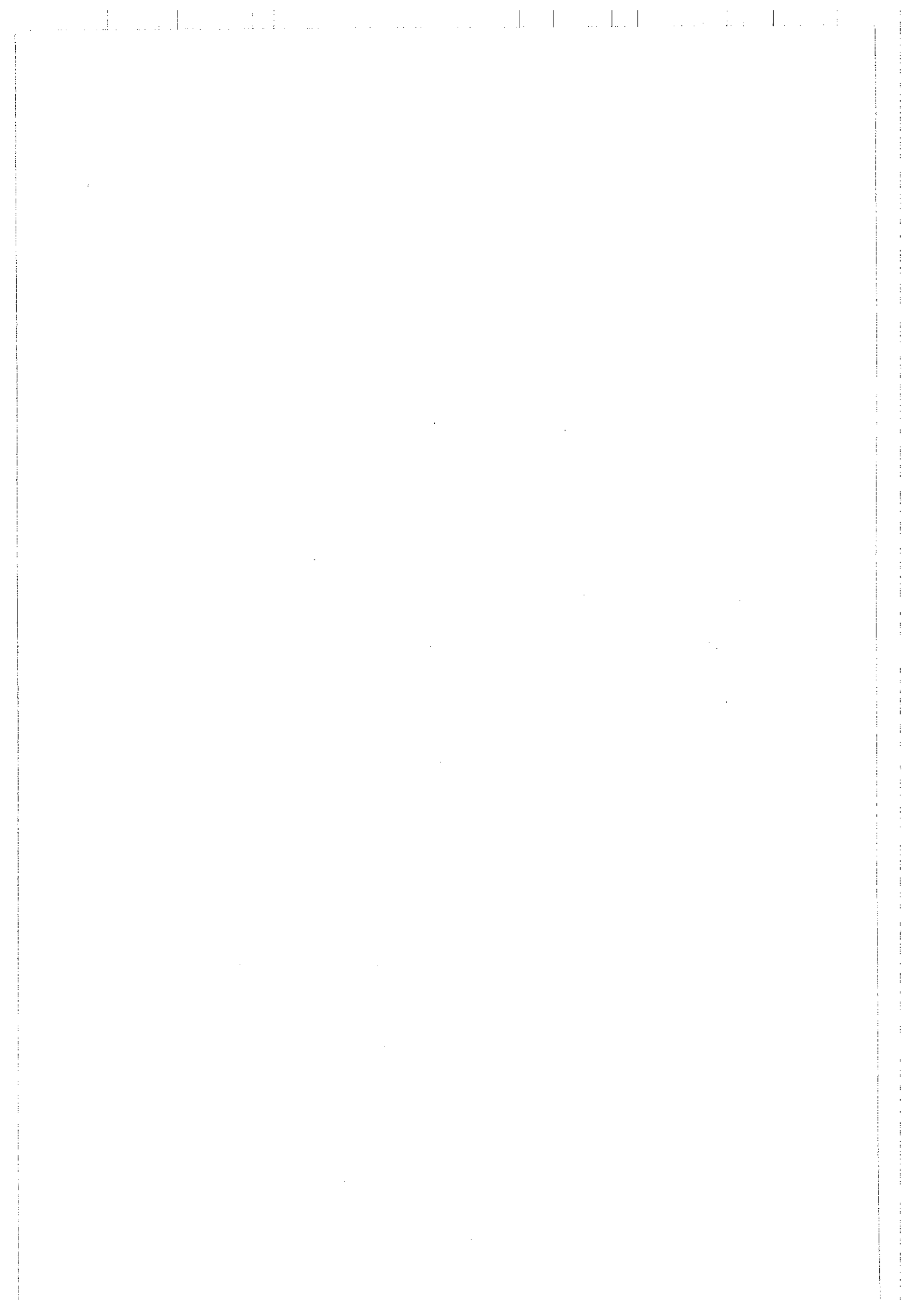
SIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bab penutup penulis menyajikan simpulan dan saran berdasarkan analisis data yang telah dilakukan mengenai hubungan Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja Karyawan Administrasi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang.

Sebagaimana kita ketahui bersama jika berbicara mengenai Efektivitas Kinerja tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi, dalam penelitian ini faktor yang penulis asumsikan mempengaruhi Efektivitas Kinerja adalah Motivasi Kerja, Pengawasan dan Disiplin Kerja.

A. SIMPULAN

1. Berdasarkan hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara motivasi dengan disiplin kerja digunakan dengan rumus statistik Rank Kendall menghasilkan Z -hitung = 2,360 > dari Z -tabel = 1,96 . Dengan demikian hipotesis diterima pada taraf signifikansi 5 %, didukung dari hasil analisis tabel silang dimana menunjukkan adanya keeratan hubungan antara kedua variabel tersebut.
2. Pengujian hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara pengawasan dengan disiplin kerja diperoleh hasil Z -hitung = 3,752 > Z - tabel =1,96 dengan menggunakan rumus statistik Rank Kendall, jadi hipotesis diterima



pada taraf signifikansi 5%. Didukung dari analisis tabel silang yang menunjukkan bahwa ada keeratan hubungan antara dua variabel.

3. Berdasarkan hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kinerja Karyawan digunakan rumus statistik Rank Kendall menghasilkan $Z\text{-hitung} = 2,516 >$ dari $Z\text{-tabel} = 1,96$. Dengan demikian hipotesis diterima dengan keeratan hubungan yang signifikan, pada taraf signifikansi 5% didukung dari hasil analisis tabel silang dimana menunjukkan adanya keeratan hubungan antara kedua variabel tersebut.

Pengujian hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara Pengawasan dengan Efektivitas Kinerja Karyawan diperoleh hasil $Z\text{-hitung} = 2,949 >$ $Z\text{-tabel} = 1,96$ dengan menggunakan Rank Kendall, jadi hipotesis diterima pada taraf signifikansi 5%. Didukung dari analisis tabel silang yang menunjukkan bahwa ada keeratan hubungan antara dua variabel.

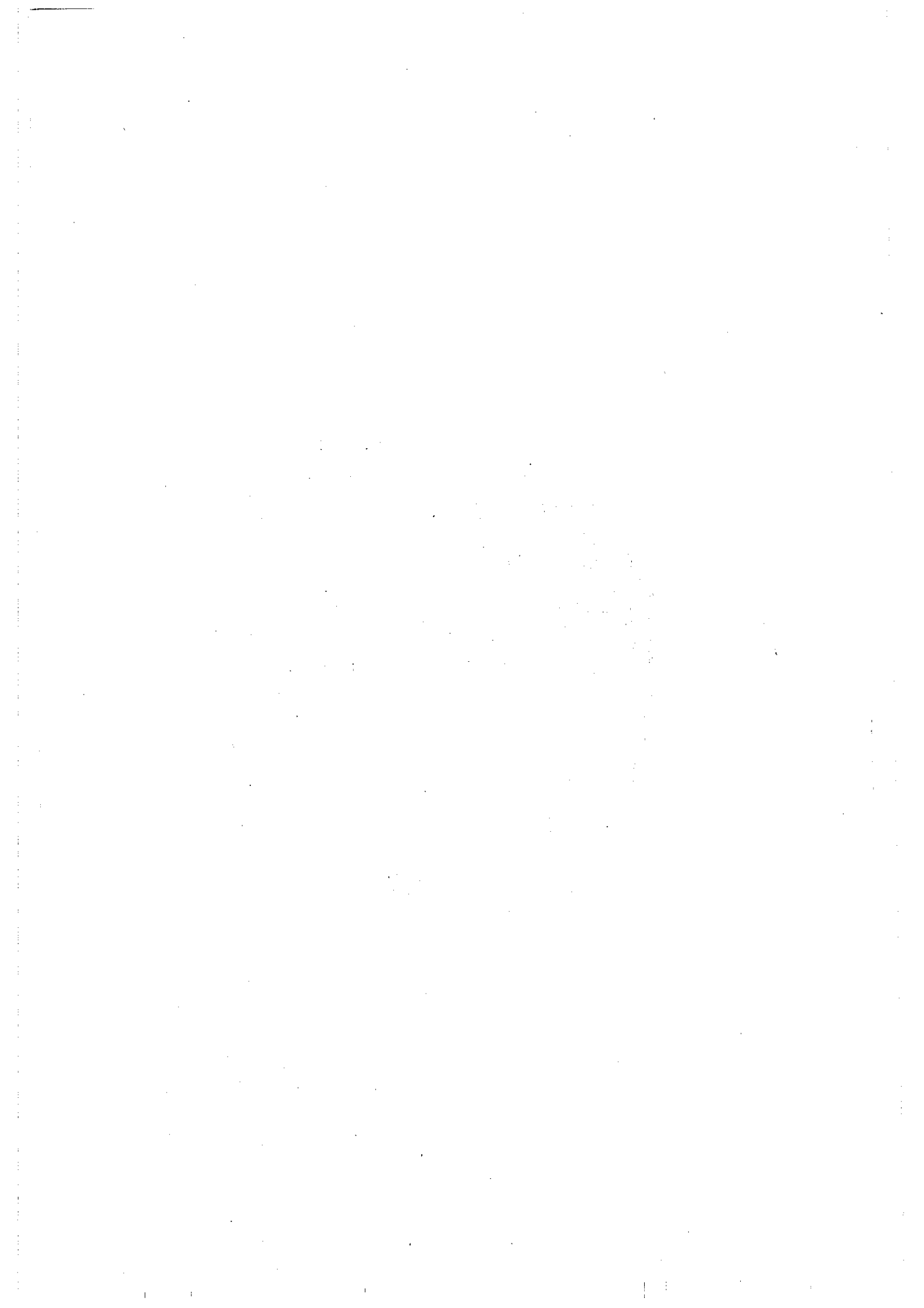
4. Pengujian hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara Disiplin Kerja dengan Efektivitas Kinerja diperoleh rasio Rank Kendall $Z\text{-hitung} = 2,345 >$ dari $Z\text{-tabel} = 1,96$, sehingga hipotesis diterima pada taraf signifikansi 5%. Didukung analisis tabel silang yang menunjukkan adanya keeratan hubungan antara kedua variabel.

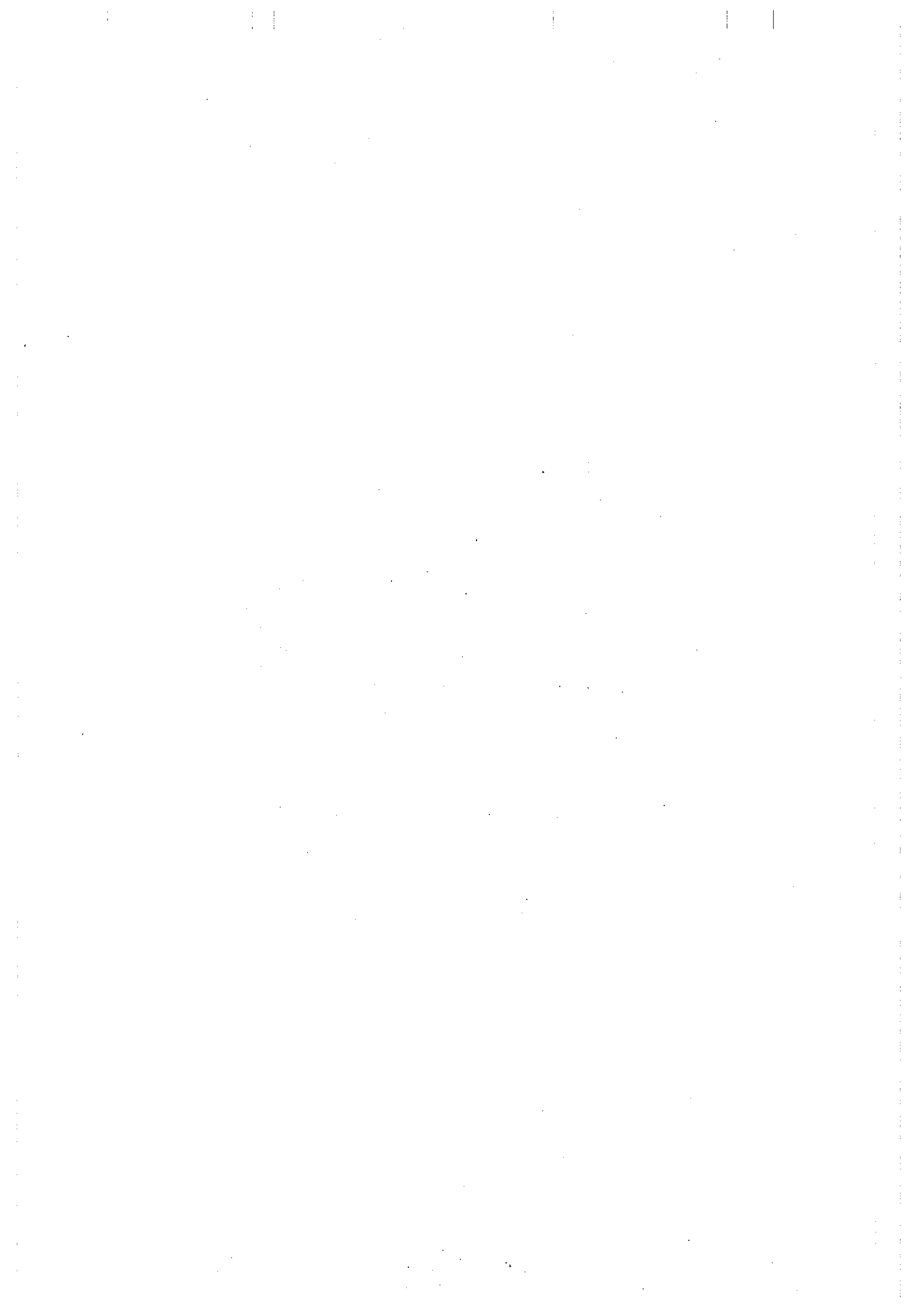
Dari pengujian hipotesis secara bersama-sama antara ketiga variabel bebas dengan variabel terikat dalam hal ini menunjukkan adanya keeratan hubungan dalam artian hipotesis diterima yaitu secara bersama-sama ketiga variabel ada hubungannya dengan Efektivitas Kinerja.

B. SARAN

Setelah melihat hasil penelitian pada bab sebelumnya maka berikut ini akan penulis kemukakan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat dalam usaha untuk lebih meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang.

1. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja pegawai cukup tinggi, sehingga perlu semakin ditingkatkan untuk lebih mendukung peningkatan Efektivitas Kinerja pegawai melalui peningkatan kesejahteraan pegawai, peningkatan perhatian pada pegawai dan melalui upaya-upaya baik finansial maupun non-finansial yang dapat memberi rangsangan pegawai untuk lebih giat bekerja.
2. Dari penelitian di lapangan juga diketahui bahwa Pengawasan masih rendah sehingga untuk semakin meningkatkan Efektivitas Kinerja perlunya peningkatan pengawasan melalui Sidak dan Waskat.
3. Dari penelitian di lapangan juga diketahui bahwa Disiplin Kerja sudah sangat tinggi, namun perlu diupayakan untuk tetap menjaga kestabilannya. Hal-hal yang mungkin dapat dilakukan antara lain absensi yang tetap harus diperhatikan atau diperketat.





DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Ruky, S., 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Astrid S. Susanto, 1974, *Komunikasi dalam Teori dan Praktek jilid II*, Bina Cipta, Bandung.
- Bareida, Affan, 1996. *Tingkat Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Ditinjau dari Tingkat Motivasi Kerja dan Pengawasan di Kantor Dinas Sosial Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah*, FISIP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Barret Nadia Rubai and Ann C. Beck (1995). *Minoritas in The Majority; Implication for Managing*. Cultural Deversity Public Personnel Management. Vol. 22 No. 44, hal. 503 -521.
- Davis, Keith, Newstrom, John W. 1996, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Ermaya. Suradinata, 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah*, Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Gibson, James; Iran Sevich, John M; Donnelly, James. H, 1989. *Organisasi : Perilaku, Struktur, proses* jilid 2. Erlangga, Jakarta.
- Goldberg, Lewis, 1990. *The Structure of Phenotypie Personality Traits*, American Psychologist, P : 28-34
- Gomes, Foustino Cardoso, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Harari. Oren, *The Missing Link In Performance*, *Jurnal Manajemen Review*, 1995, hal. 21 - 24.
- Juchro, R. Muchamad, 1989, *Jurnal Lan Praktek 2*, Kanisius, Yogyakarta.
- Kerlinger, Fred. N dan Hazur, Ela Zae J Pen dan, 1987, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Nur Cahaya, Yogyakarta.
- Laiterner, Alfred R, 1983, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Aksara Baru, Jakarta.
- Likert, Rensis, 1986. *Organisasi Manusia : Nilai dan Manajemen*, Erlangga. Jakarta.

- M. Manullang, 1986, *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Malayu SP Hasibuan, 1984, *Manajemen Dasar, Pengetahuan dan Masalah*. Gunung Agung, Jakarta.
- Malayu SP Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Monograf Harry King, 1968, *Statichal Methods*, Yale University, USA.
- O' Reilly Charles and Jennifer A Chatman, "*Working Smarter and Harder : Alongitudinal Study of Managerial Success*", *Journal of Management Review*, 1994 : p. 603 – 627.
- Rekso Hadiprojo, Sukanto dan Handoko, T Hani, 1983, *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Sarwoto, 1988, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, 1993, *Manajemen Suatu Pengantar*, Satya Wacana, Semarang.
- Siagian, Sondang P, 1983, *Filsafat Administrasi*, Agung, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1993, *Manajemen Sumber Data Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan E, *Metodologi Penelitian Survai* , LP3ES, Jakarta.
- Sinungan, M, 1992, *Delapan Program Pemacu Pendayagunaan Aparatur Negara*, Mitra Handayani, Jakarta.
- Steers, Richard. M, *Efektivitas Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Stonner, James. AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. 1996, *Manajemen*, Jili II, Prehalindo, Jakarta.
- Sujamto, 1983, *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sukarno K, 1972, *Dasar-dasar Manajemen*, 1972, Jakarta.
- Surachmad, Winarno, 1970, *Dasar dan Teknik Research*, Tarsito, Bandung.

Sutarto, 1980. *Dasar-Dasar Organisasi*: Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Terry, GR, 1986, *Azas-azas Manajemen*, Alumni, Bandung.

Timpe, A Dale, 1992, *Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis; Kinerja*, Gramedia, Jakarta.

Tjokroamijoyo, Bintoro, 1985, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta, 1982.

Vitrani, Alain, et all editor, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grafiti, Jakarta.

Widodo, WS, 1980, *Administrasi Kepegawaian*, BPA UGM, Yogyakarta.

Wursanto, Ig, 1988: *Manajemen Kepegawaian 2*, Kanisius, Jakarta.

Zainun, Buchari, 1989, *Manajemen dan Motivan*, Bina Aksara, Jakarta.

