

658.314  
SIR  
P 4

**PENGARUH**  
**IKLIM KERJA, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA KERJA**  
**TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN**  
**SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BADUNG, PROPINSI BALI**  
**TAHUN 2002**

**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 :**

**Ni Wayan Siki**

**D4E001069**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**  
**2002**

UPT-PUSTAK-UNSW

No. Daft: 1740/T/MAP/C1

Tgl. : 02/05 03

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH IKLIM KERJA MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA KERJA  
TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BADUNG  
PROPINSI BALI TAHUN 2002

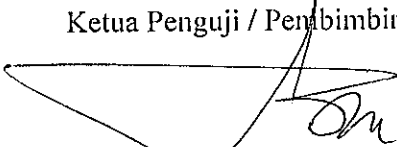
Dipersiapkan dan disusun oleh  
NI WAYAN SIKI  
D4E001069

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
pada tanggal : 2 Januari 2003

Susunan Tim Penguji

Anggota Dewan Penguji :


Ketua Penguji / Pembimbing I

  
Drs. Ali Mufiz, MPA

Penguji

  
Drs. Edi Santoso, SU

Sekretaris Penguji / Pembimbing II

  
Drs. Hardi Warsono, MTP

Penguji Pembantu


  
Dra. Dewi Rostyaningsih, MSi

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

Tanggal : 2 Januari 2003



Ketua Program Studi MAP  
Universitas Diponegoro Semarang

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

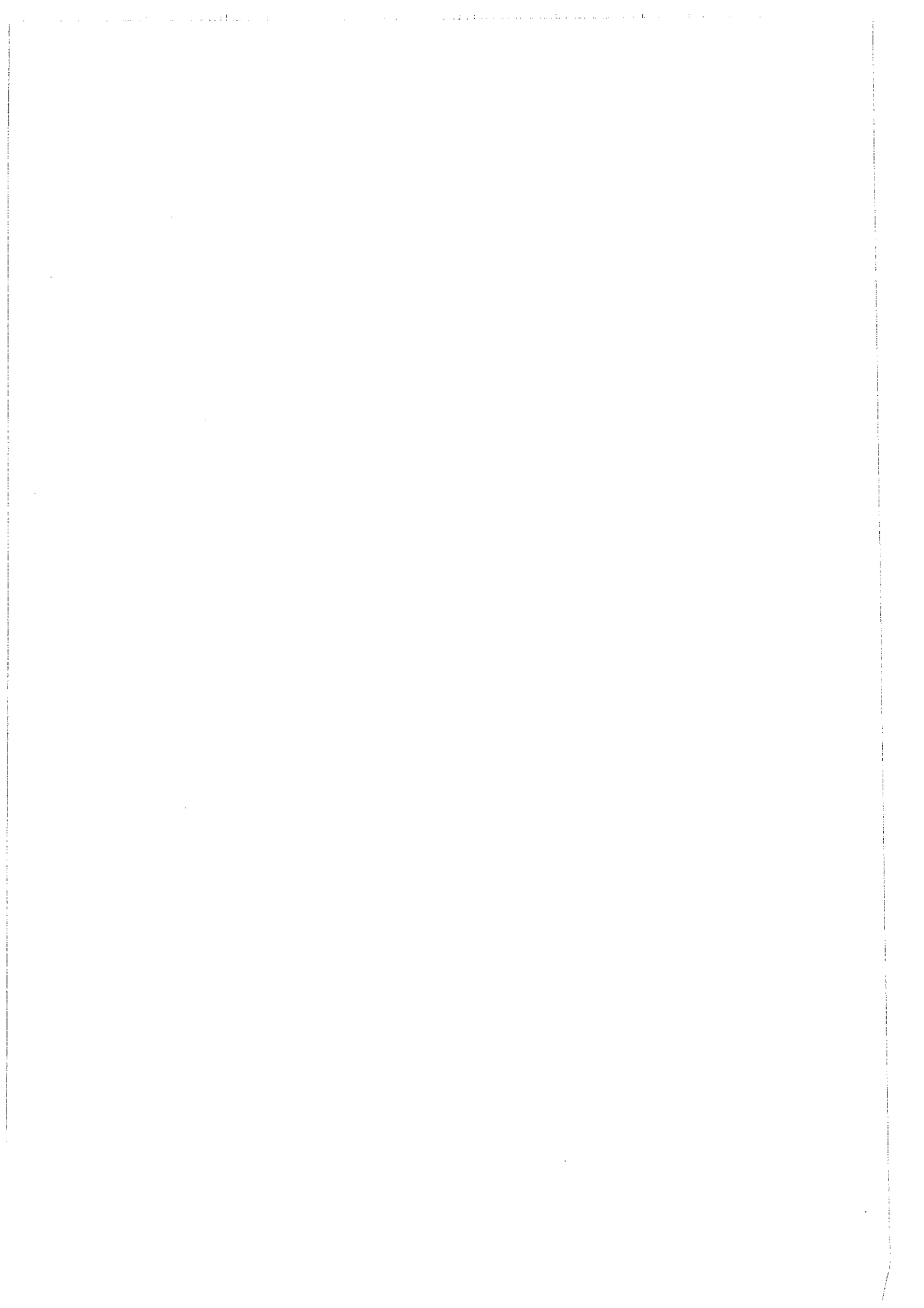


## RINGKASAN

Penelitian mengenai disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung dilandasi oleh pemikiran bahwa organisasi publik saat ini harus menjalankan betul-betul fungsi profesionalisme kerja serta meningkatkan upaya pelayanan kepada masyarakat yang lebih akuntabel dan transparan. Masalah yang paling mendasar berkaitan dengan sumberdaya manusia pada sektor publik adalah rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai sehingga ada kesan bahwa sektor publik saat ini terkesan lebih ingin dilayani daripada melayani.

Penelitian ini mengambil pendekatan kuantitatif dengan melakukan uji pengaruh antar variabel yang diteliti. Secara spesifik penelitian ini menguji pengaruh iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Variabel-variabel tersebut diukur melalui skala ordinal dan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah korelasi Rank Kendall dan Konkordansi Kendall. Jumlah pegawai yang menjadi sampel penelitian adalah sebanyak 55 pegawai dari 183 pegawai yang ada pada Kantor Sekretariat Kabupaten Badung. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik proporsional random sampling.

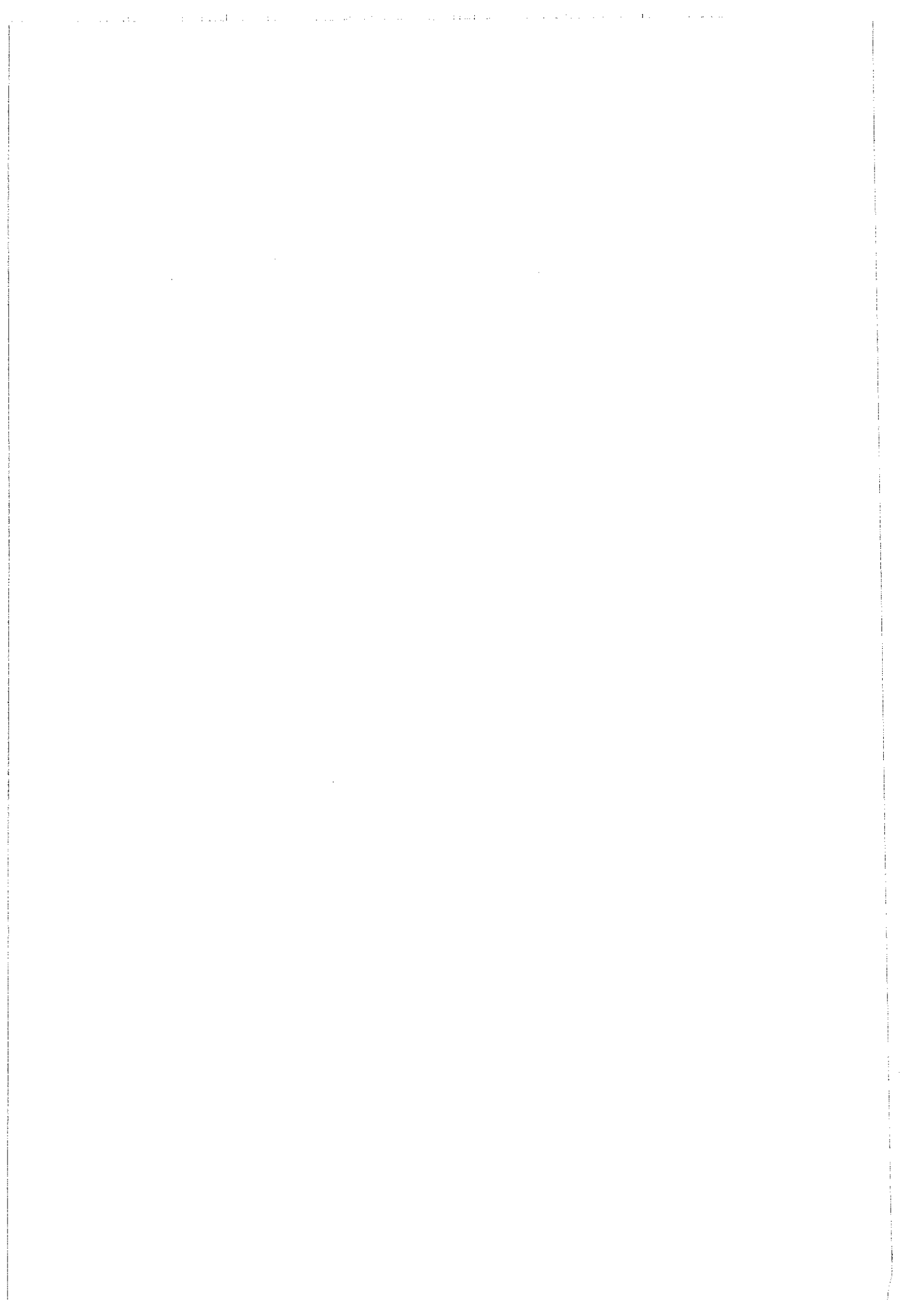
Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin pegawai pada Kantor Sekretariat Kabupaten Badung sangat dipengaruhi oleh iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja. Hasil korelasi antara iklim kerja dengan disiplin kerja adalah sebesar 0,418, motivasi kerja dengan disiplin kerja sebesar 0,410 dan budaya kerja dengan disiplin kerja sebesar 0,337. Pengaruh secara bersama-sama sebesar 0,216. Hasil ini memberikan bukti bahwa disiplin kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja. Guna meningkatkan tingkat disiplin pegawai perlu upaya peningkatan dukungan iklim organisasi, motivasi kerja serta budaya kerja. Peningkatan dukungan iklim organisasi terutama harus ditujukan pada komitmen pimpinan dalam melakukan pengawasan kerja yang menurut pegawai yang menjadi sampel penelitian dianggap kurang dilaksanakan dengan baik; Sedangkan peningkatan motivasi kerja terutama ditujukan pada peningkatan komitmen pegawai dalam pencapaian kinerja organisasi. Sedangkan dari sisi budaya kerja perlu diperhatikan sistem penghargaan atas prestasi kerja pegawai. Upaya-upaya ini perlu dilakukan dengan segera sehingga disiplin kerja pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Badung dapat tercipta yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.



## ABSTRAKSI

*Kata kunci : Disiplin Kerja, Iklim Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Kerja*

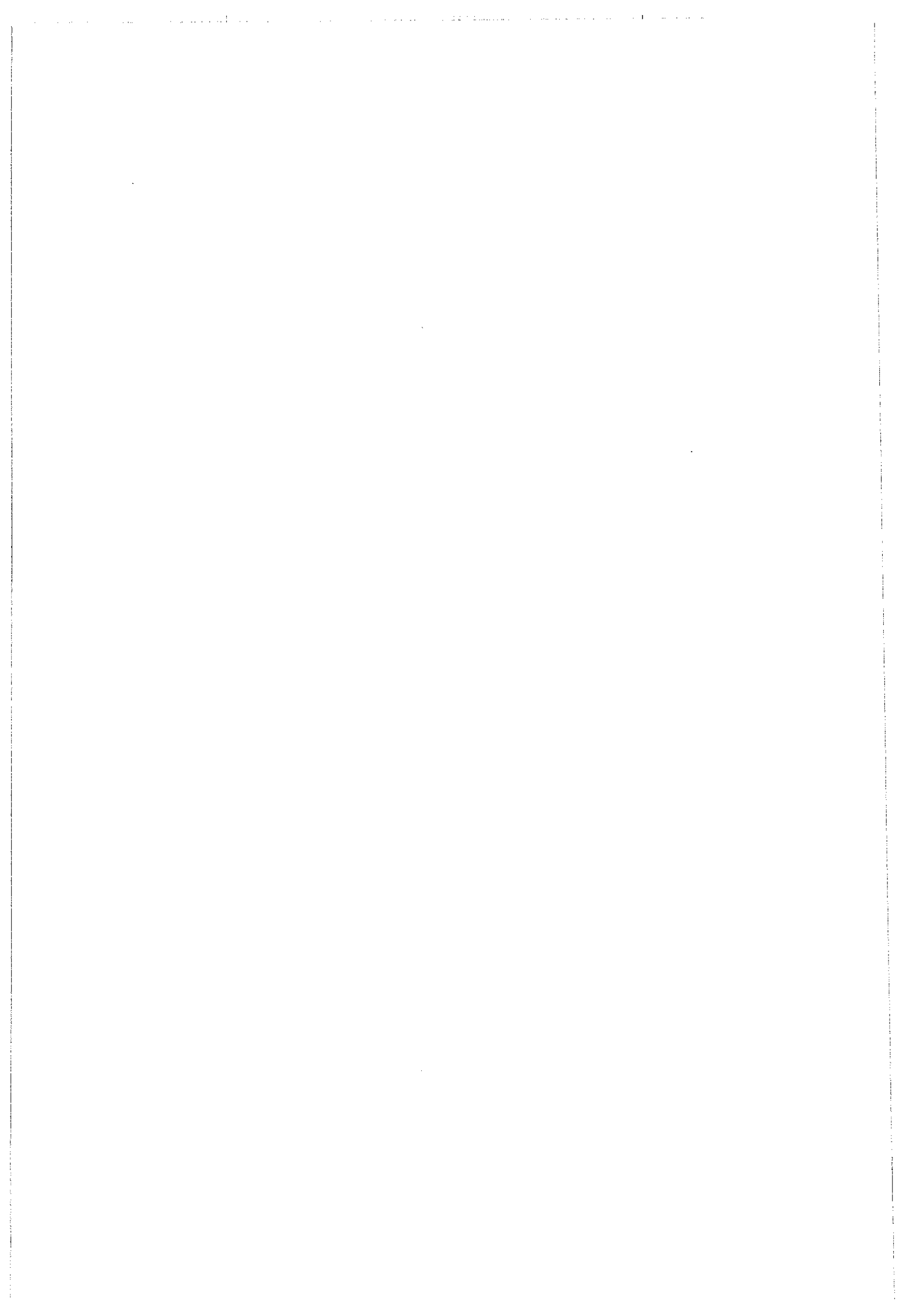
Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor iklim kerja, motivasi kerja serta budaya kerja yang berkaitan dengan disiplin kerja. Guna menjawab pertanyaan penelitian digunakan pendekatan kuantitatif. Guna menguji hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan teknik korelasi Rank Kendall dan Konkordansi Kendall. Penelitian ini mengambil sampel sejumlah 55 responden yang saat ini masih bekerja di Lingkungan Kantor Sekretariat Kabupaten Badung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara iklim kerja, motivasi kerja serta budaya kerja dengan disiplin kerja sebesar 19,36 %. Dalam upaya peningkatan disiplin kerja pegawai maka perlu ditingkatkan komitmen pimpinan dalam pengawasan, penumbuhan komitmen pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi serta pelaksanaan sistem penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.



## ABSTRACT

*Key Word : Working Dicipline, Working Sphere, Working Motivation, Working Culture*

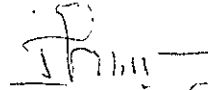
The aim of these study is to examine the factors such as working sphere, working motivation and working culture related to working dicipline in Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Badung ( Local Government Secretary Office in Badung Regency). In order to answer the research question, it's used quantitative prespective namely Rank Kendall and Concordance correlation. The survey found that there is a significant correlation between working sphere, working motivation and working culture with working dicipline. In Order to improve the working dicipline, the local government should be empowers the leadership, and enhances working profesionalism, builds commitment of achieving organization performance and implements merit system.



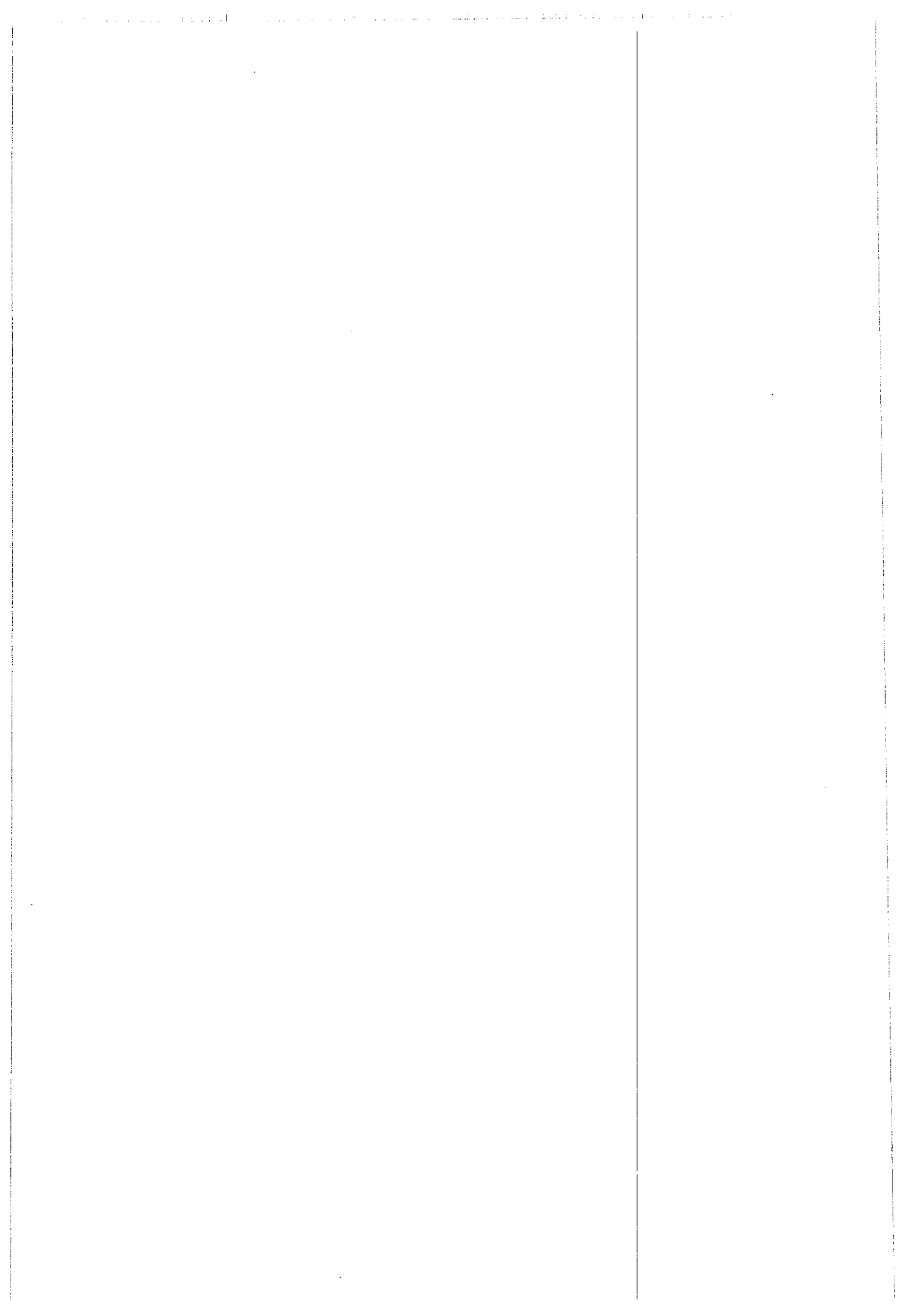
## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tulisan 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 secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 2 Januari 2003



NI WAYAN SIKI



## KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkah dan rahmat-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

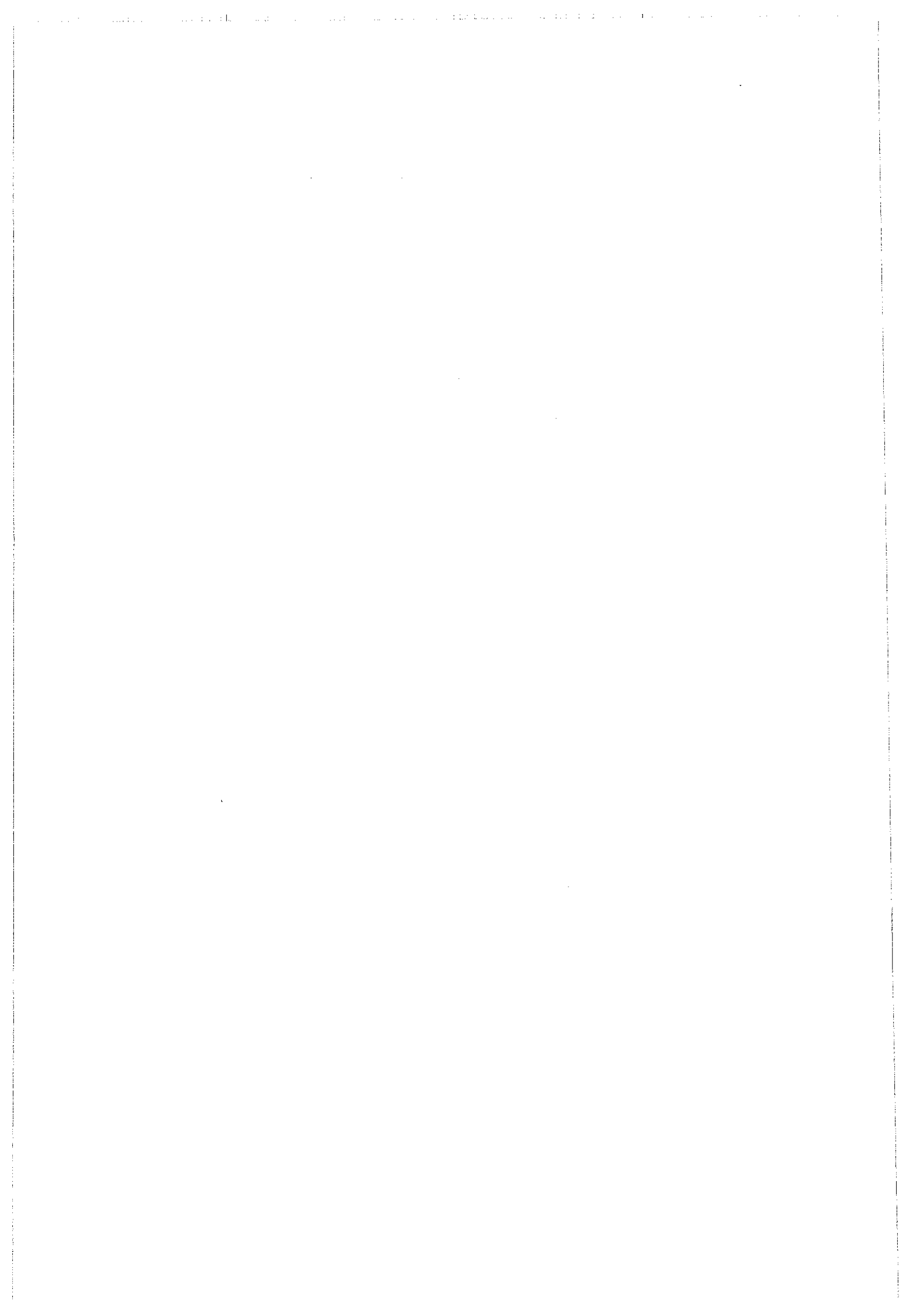
Tesis ini merupakan salah satu syarat ujian guna memperoleh Gelar Magister Sains pada Program Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa selama melakukan penulisan tesis selalu mendapatkan bantuan dari berbagai pihak . Untuk itu dengan sepuh hati penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Drs. Ali Mufiz, MPA, selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran, keuletan dan ketelitian, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan.  
Kepada beliau penulis doakan semoga selalu mendapat rizki dari Tuhan Yang Maha Esa.
2. Drs. Hardi Warsono, MTP, selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan, arahan dan masukan – masukan, sehingga kepada beliau penulis sampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya dan semoga semua bantuan yang telah diberikan mendapat balasan yang sesuai.
3. Rektor Universitas Diponegoro.



4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
5. Gubernur Bali selaku penanggungjawab Proyek Bantuan Bank Dunia “P3KT-BUIP” yang mendanai selama pendidikan.
6. Bupati Badung A.A. Ngurah Oka Ratmadi, SH, yang telah telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, dan sekaligus ijin untuk melanjutkan studi.
7. Seluruh pegawai negeri sipil yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, yang sangat membantu penulis dalam proses penelitian ini.
8. Seluruh karyawan dan staf Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Administrasi Publik yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis.
9. Rekan-rekan Mahasiswa S-2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Administrasi Publik
10. Kepada suami tercinta Drs. I Made Sudana, yang selama ini setia mendampingi, memberikan dorongan semangat serta motivasi kepada penulis untuk segera menyelesaikan pendidikan.

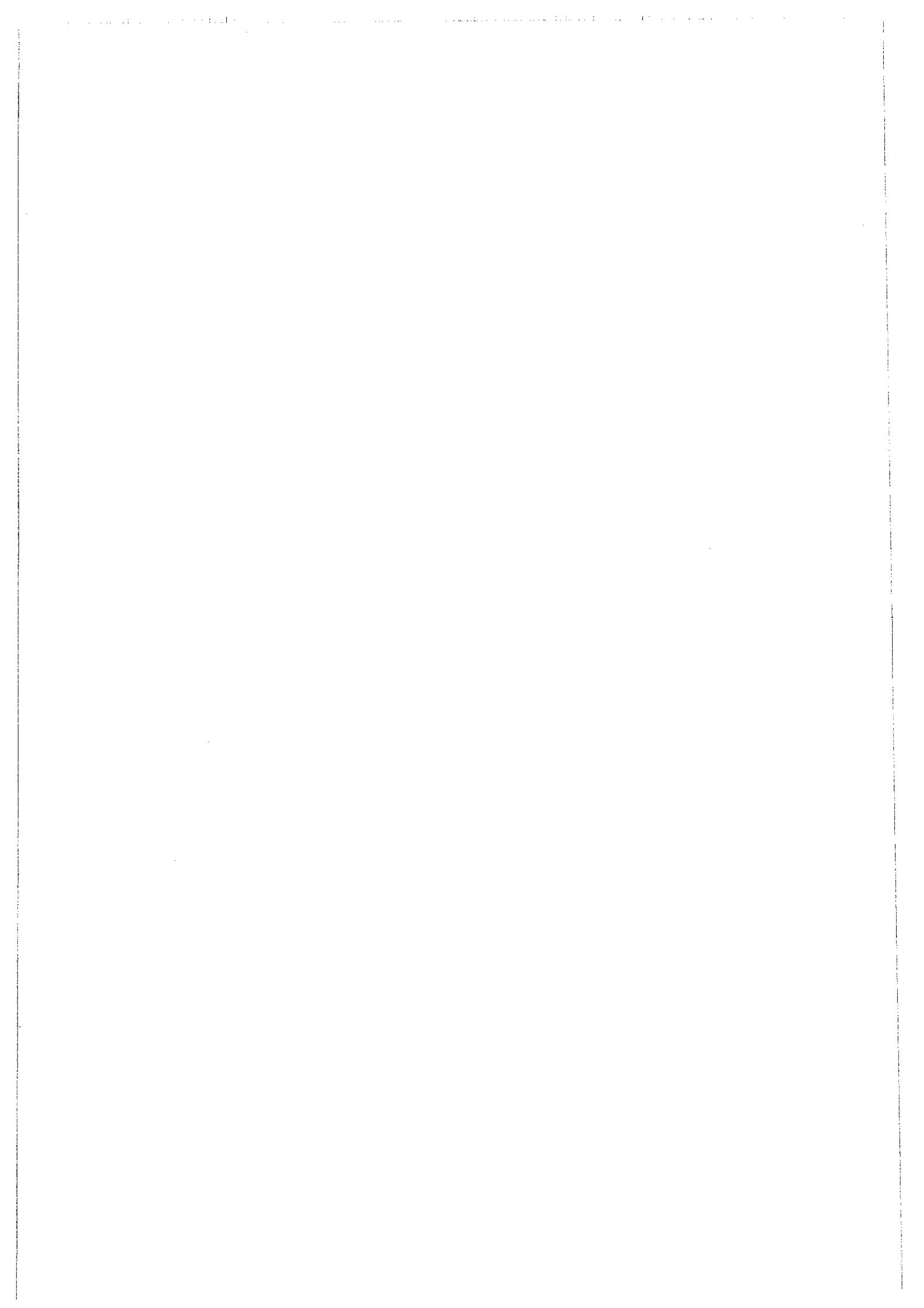


Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu sehingga tesis ini dapat terwujud. Penulis hanya dapat mendoakan semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan berkah dan rahmat-Nya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu diharapkan adanya kritik maupun saran yang bersifat membangun demi sempurnanya penulisan tesis ini.

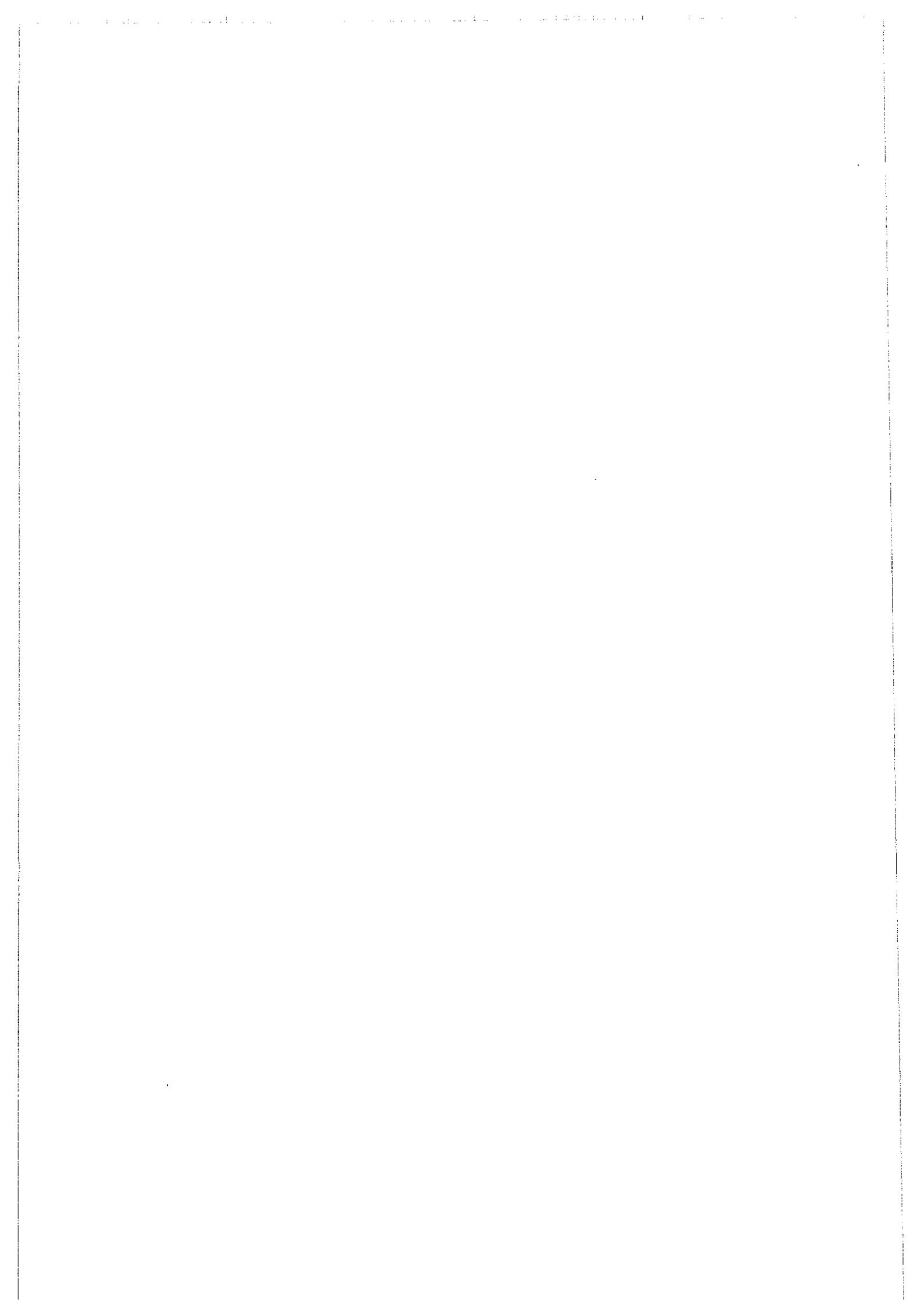
Semarang, Januari 2003

Penulis,



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
RINGKASAN .....	iii
ABSTRAKSI .....	iv
ABSTRACT .....	v
HALAMAN PERNYATAAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	14
1. Teori-teori yang melandasi Penelitian.....	15
1. Disiplin Kerja.....	15
2. Iklim Kerja.....	28
3. Motivasi Kerja.....	32
4. Budaya Kerja.....	38
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan.....	45
C. Hipotesis.....	46



### BAB III : METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian.....	48
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	48
C. Lokasi Penelitian.....	49
D. Variabel Penelitian .....	49
1. Klasifikasi Variabel.....	49
2. Definisi Konseptual.....	50
3. Definisi Operasional.....	51
E. Jenis dan Sumber Data.....	55
F. Instrumen Penelitian.....	56
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	56
H. Teknik Pengumpulan Data.....	59
I. Teknik Analisa Data.....	60

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

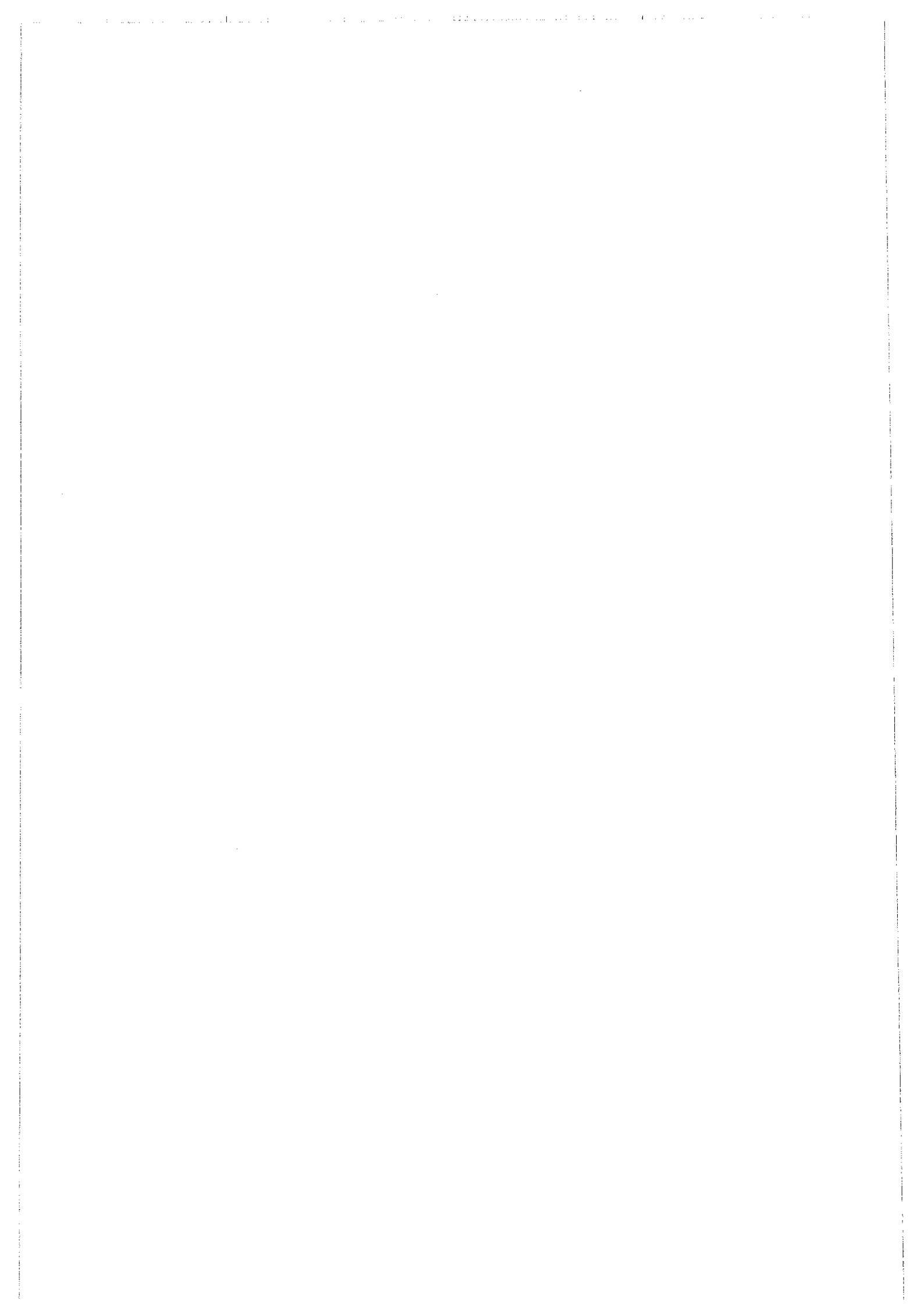
A. Hasil Penelitian.....	64
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	114
C. Diskusi.....	127

### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	129
B. Saran.....	130

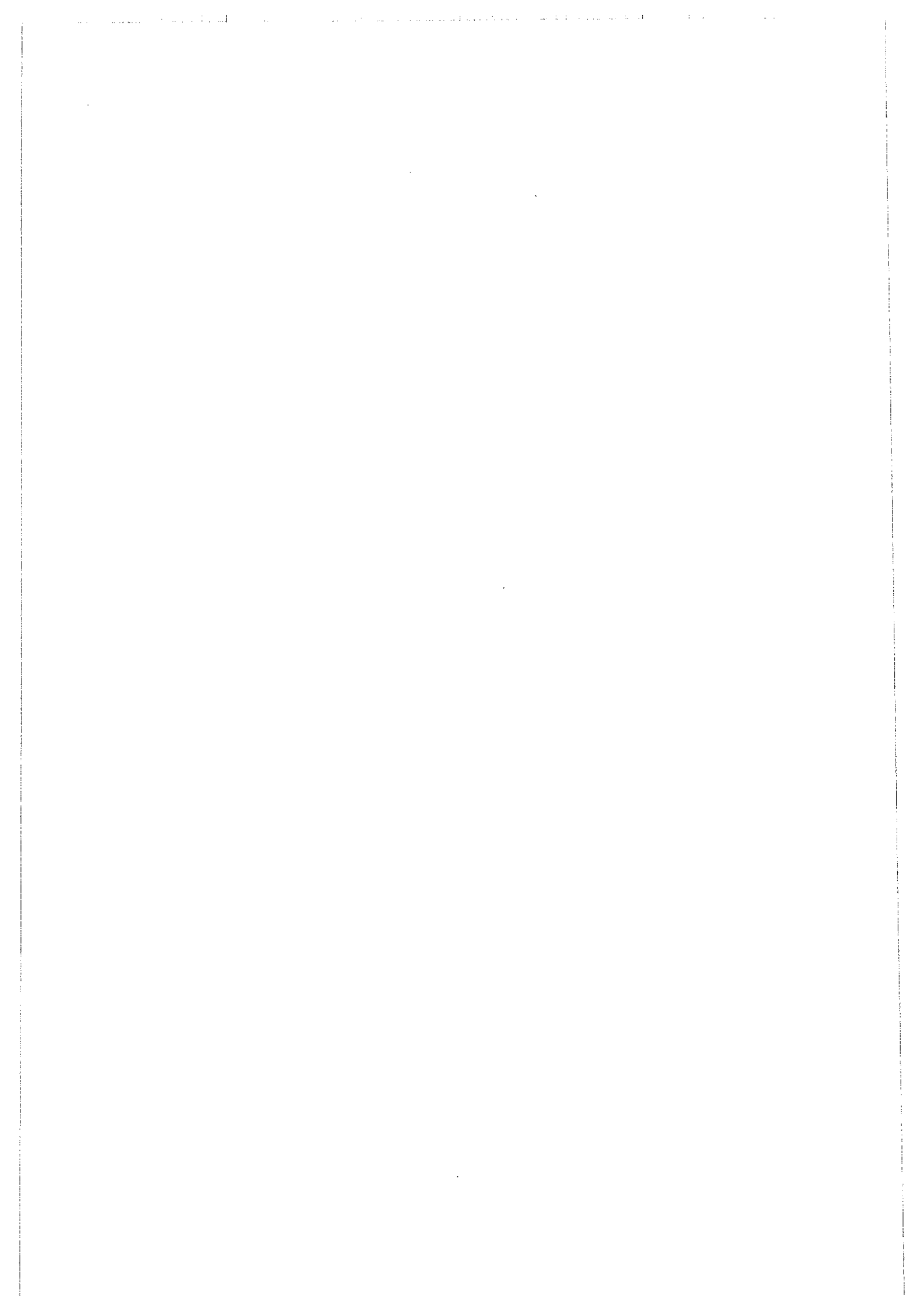
DAFTAR PUSTAKA.....	134
---------------------	-----

### LAMPIRAN



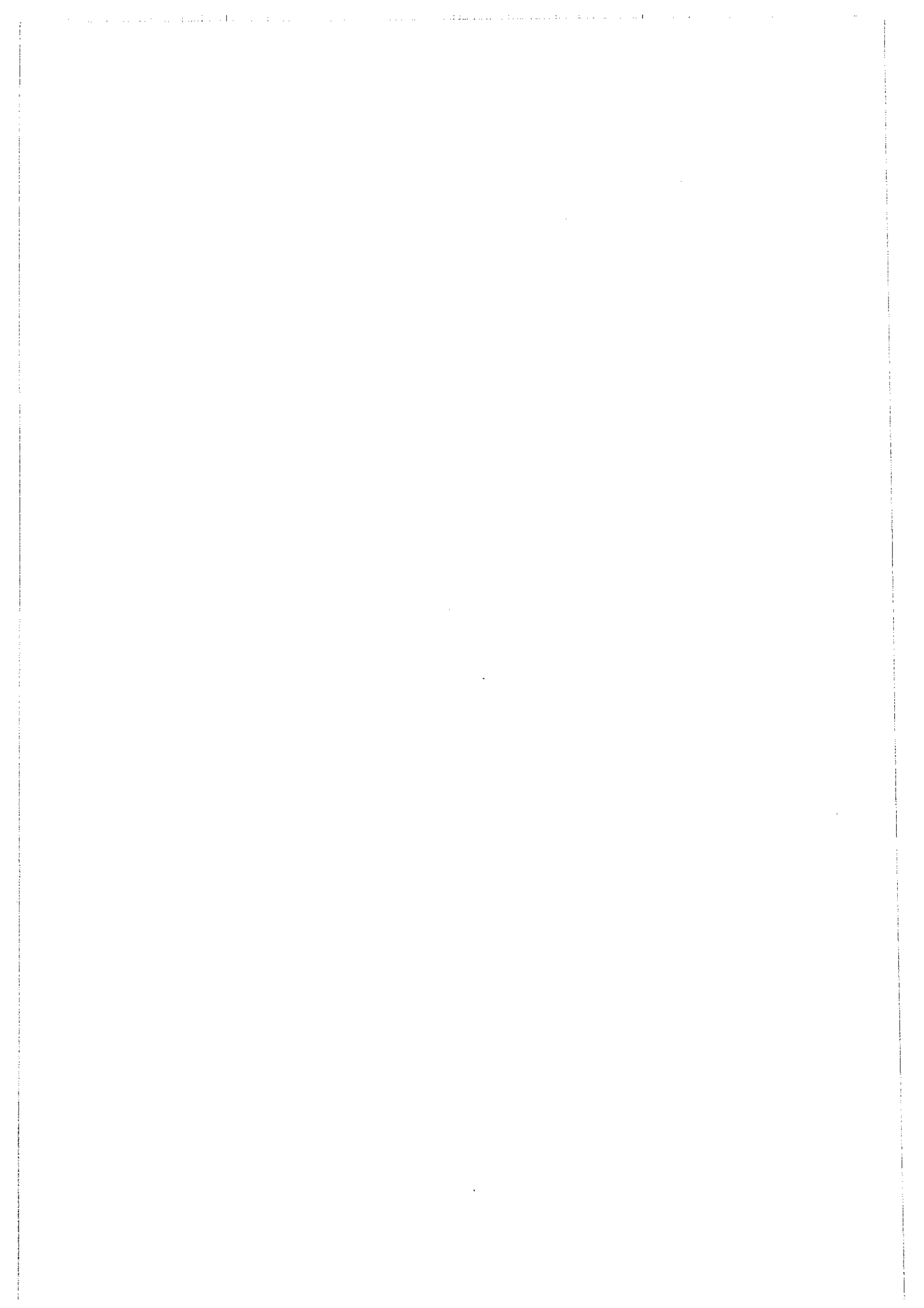
## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Gambar Unsur-unsur Pembentukan Disiplin.....	21
2. Gambar Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Disiplin.....	24
Pegawai Negeri Sipil	
3. Gambar Model Geometrik.....	50

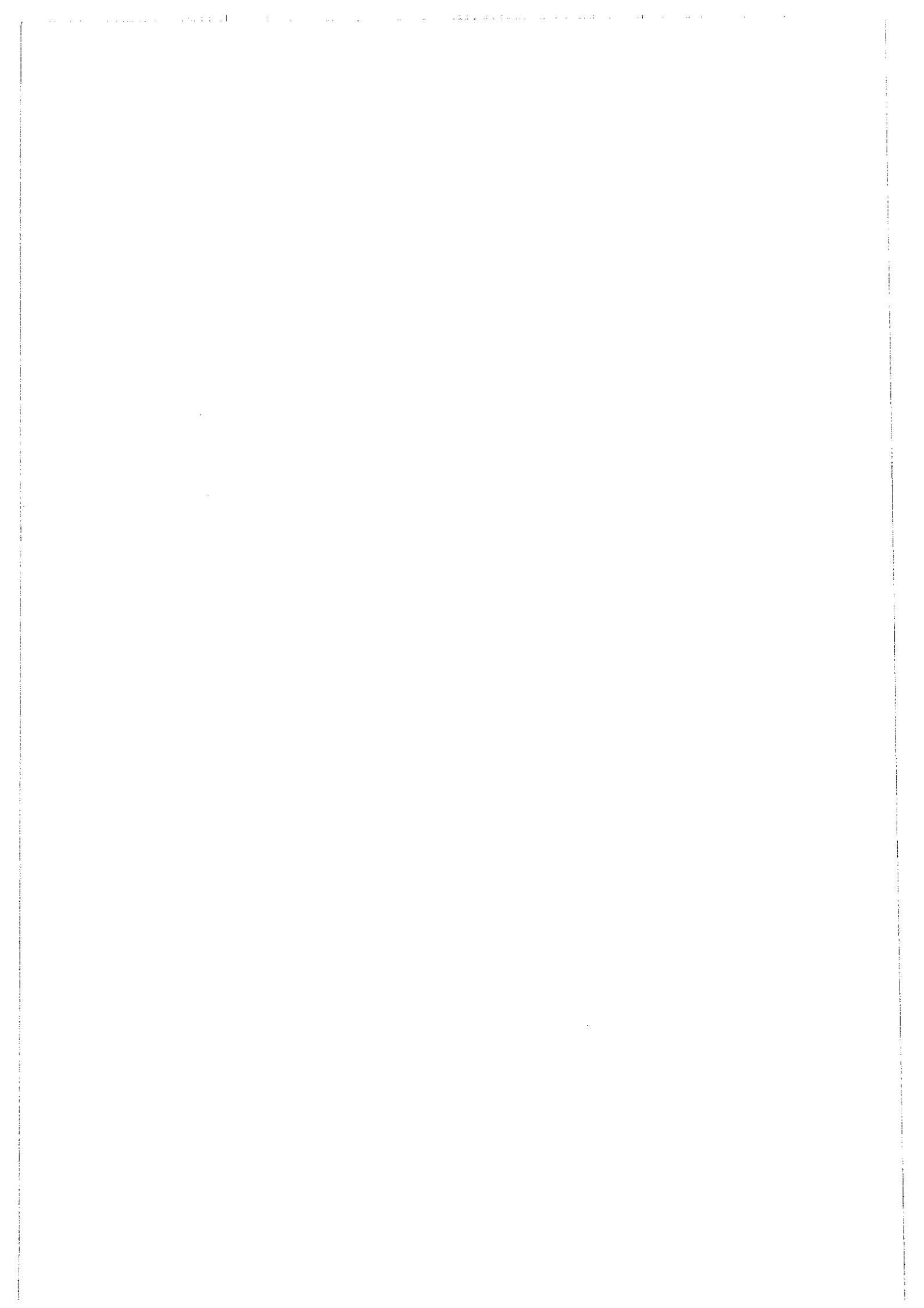


## DAFTAR TABEL

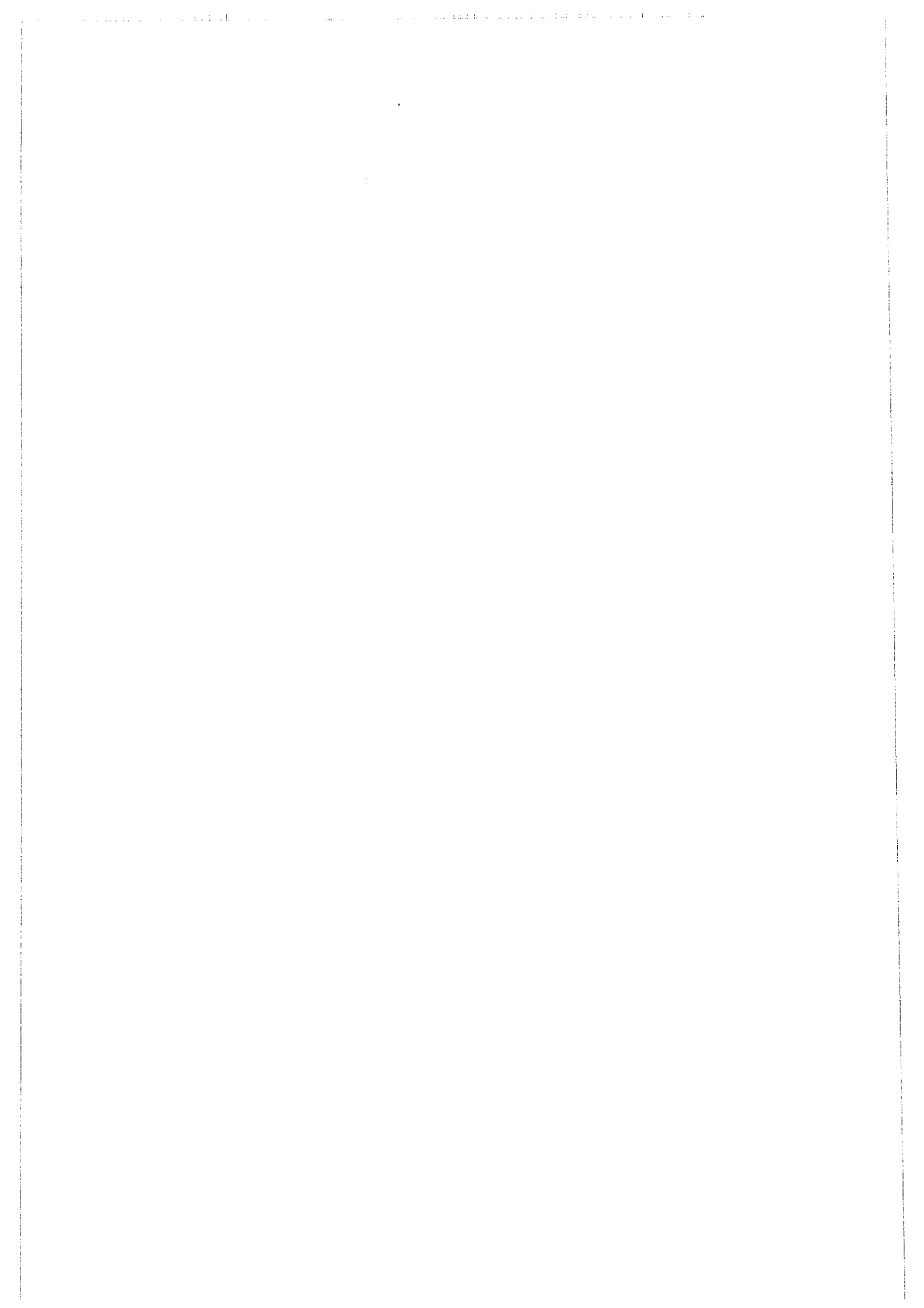
Nomor	Halaman
1. Data Pegawai Yang Kena Inspeksi Mendadak.....	6
Triwulan I Dan II Tahun 2002	
2. Data Absensi Para Pegawai Triwulan I Dan II Tahun 2002.....	7
3. Data Populasi Penelitian Berdasarkan Jumlah .....	57
Pegawai Pada Masing-masing Bagian	
4. Jumlah Anggota Sampel Pada Masing-Masing Bagian.....	59
5. Responden Menurut Masa Kerja.....	65
6. Tingkat Ketepatan Waktu Masuk ke Kantor.....	67
7. Pandangan Pegawai Terhadap Apel Pagi Dan Apel Sore.....	68
8. Rata-rata Pegawai Tidak Masuk Kantor Selama Sebulan.....	69
9. Tingkat Ketepatan Waktu Dalam Memulai.....	70
Dan Mengakhiri Pekerjaan	
10. Tingkat Kesiapan Bekerja Setelah jam Kantor.....	71
11. Pandangan Pegawai Terhadap Pekerjaan Kantor.....	72
12. Penghematan Terhadap Barang Yang Telah Tersedia.....	73
13. Intensitas Penggunaan Barang Inventaris.....	74
Untuk Kegiatan di Luar Dinas	
14. Tingkat Kesenangan Dalam Melaksanakan Tugas Kantor.....	75
15. Intensitas Atasan Dalam Mengamati Tugas-Tugas Pegawai.....	75
16. Intensitas Pengamatan Atasan Terhadap Rahasia Jabatan.....	76



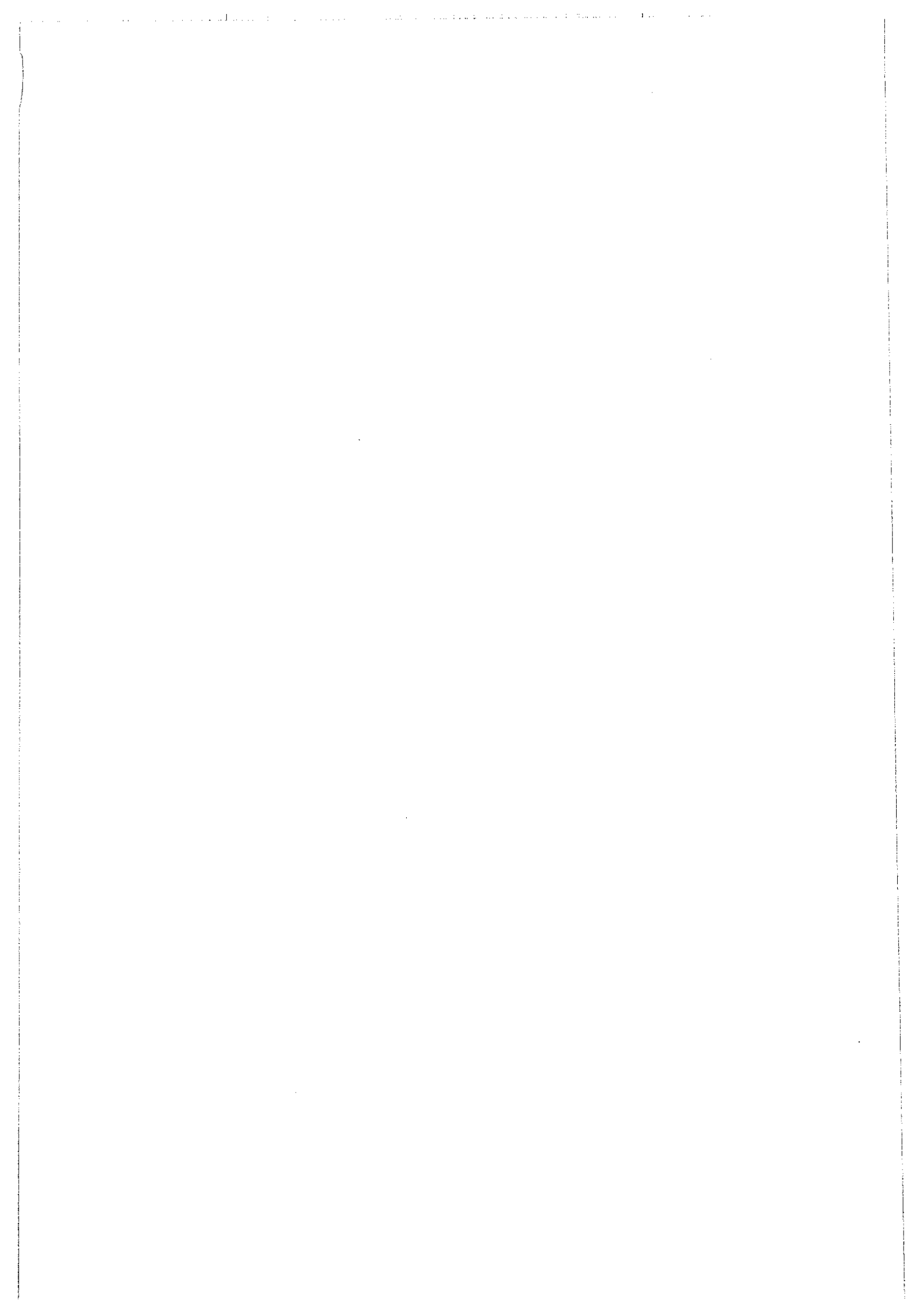
17. Intensitas Pimpinan Dalam Memanggil Pegawai.....	77
Yang Tidak Masuk Kantor	
18. Tingkat Keyakinan Adanya Hukuman Dalam.....	78
Pelanggaran Aturan	
19. Tingkat Pelibatan Pegawai Dalam Rapat Koordinasi.....	79
20. Tingkat Kemudahan Dalam Penyelesaian Pekerjaan.....	80
21. Tingkat Keterikatan Dalam Pelaksanaan Tugas.....	81
Dengan Prosedur Kerja	
22. Tingkat Penggunaan Metode Kerja Yang Telah ditentukan.....	82
23. Tingkat Pemberian Saran Kepada Atasan.....	83
24. Intensitas Mendapat Tugas Khusus Dari Atasan.....	84
25. Tingkat Kelancaran Dalam Kenaikan Pangkat.....	84
26. Tingkat Pemberian Kesempatan Menduduki Jabatan.....	85
27. Tingkat Pemberian Kesempatan Menambah.....	86
Ketrampilan dan Pengetahuan	
28. Tingkat Pelibatan Dalam Penetapan Tujuan Organisasi.....	87
29. Tingkat Pelibatan Dalam Pembuatan Keputusan Organisasi.....	87
30. Intensitas Pemberian Saran Kepada Atasan.....	88
31. Intensitas Penerimaan Saran Oleh Atasan.....	89
32. Tingkat Tanggungjawab Terhadap Pencapaian Tujuan Organisasi....	89
33. Tingkat Keyakinan Terhadap Penjaminan .....	90
Keselamatan Dalam Pelaksanaan Tugas	
34. Tingkat Ketercukupan Terhadap Fasilitas Kerja Yang Ada.....	91



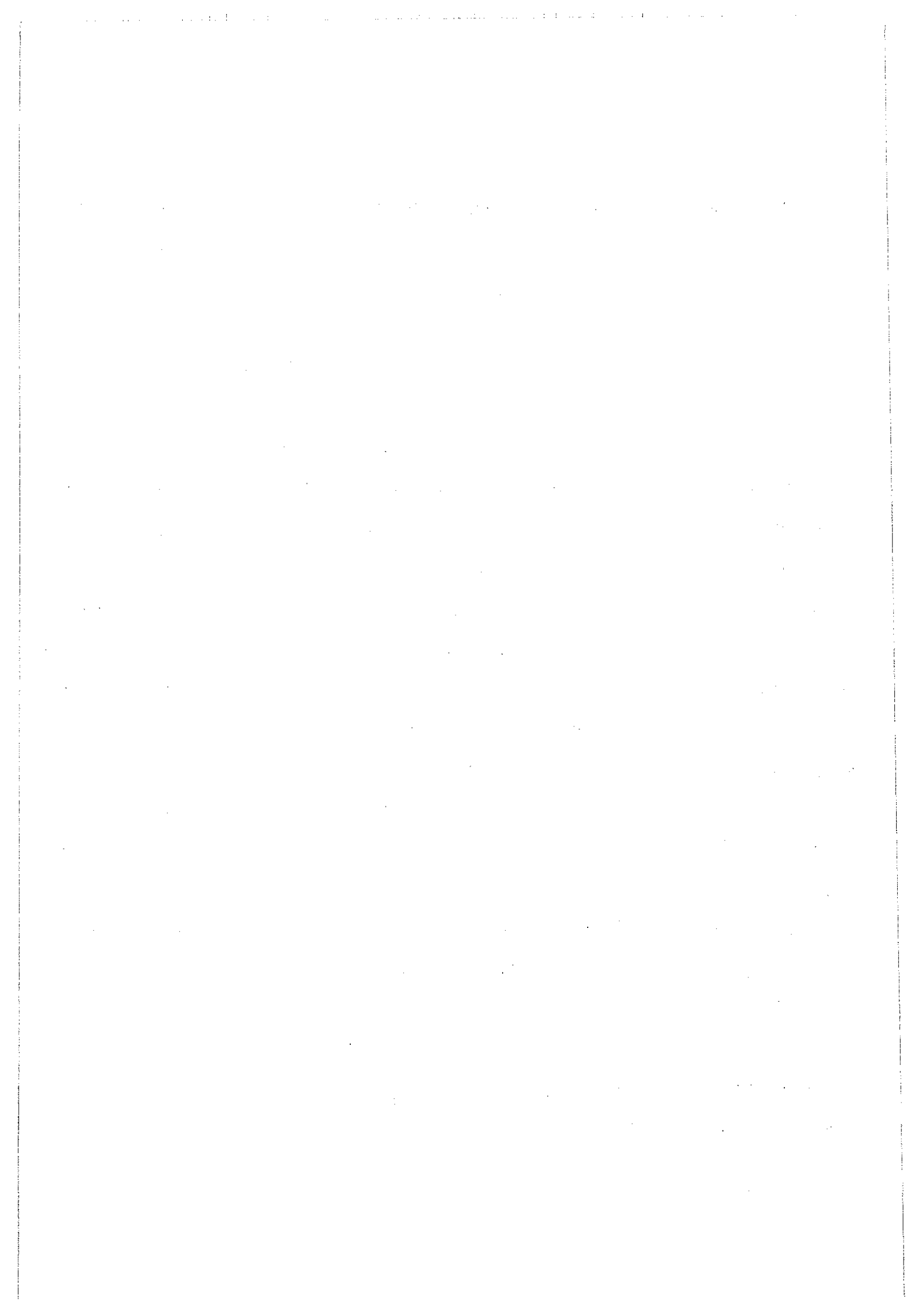
35. Tingkat Keyakinan Terhadap Pemberian Tanggungjawab.....	91
36. Tingkat Kebutuhan Terhadap Kekuasaan.....	93
37. Tingkat Kebanggaan Terhadap Keberhasilan Kerja.....	93
38. Tingkat Pengharapan Terhadap Pimpinan Yang Baik.....	94
39. Tingkat Pengharapan Terhadap Peningkatan Kesejahteraan.....	95
40. Tingkat Pengharapan Terhadap Perlakuan Baik Dari Pimpinan.....	95
41. Tingkat Pengharapan Terhadap Adanya Jaminan Kerja.....	96
42. Tingkat Ketercukupan Terhadap Gaji Yang Diterima Saat Ini.....	97
43. Tingkat Pemberian Tunjangan Atas Hasil Kerja.....	97
44. Tingkat Pengharapan Terhadap Penghargaan dari Atasan.....	98
45. Tingkat Pengharapan Terhadap Keberhasilan Pelaksanaan.....	99
Tugas.	
46. Tingkat Ketakutan Terhadap Pemecatan Sebagai Pegawai.....	99
Negeri Sipil	
47. Tingkat Keyakinan Terhadap Kesehatan Selama Pelaksanaan .....	100
Tugas.	
48. Tingkat Pemberian Bonus Atas Pelaksanaan Tugas.....	101
49. Tingkat Hubungan Dengan Orang Lain Selama.....	101
Pelaksanaan Tugas	
50. Tingkat Pemilikan Cita-cita Keberhasilan Dalam .....	102
Pelaksanaan Tugas	
51. Tingkat Pertanggungjawaban atas Pelaksanaan Tugas.....	104



52. Tingkat Kebebasan melaksanakan Pekerjaan.....	104
53. Tingkat Pemberian Kesempatan Dalam Mencapai Tujuan .....	105
Organisasi	
54. Tingkat Pencarian Pemecahan Masalah Pekerjaan Pokok.....	106
55. Tingkat Penyelesaian Pekerjaan Secara Tuntas.....	107
56. Tingkat Penggunaan Sistem Kerja Yang Telah Ditetapkan.....	108
57. Tingkat Perhatian Apabila Terjadi Konflik Antar Pegawai.....	108
58. Tingkat Penerimaan Kesejahteraan Atas Hasil Kerja Yang .....	109
Dilakukan.	
59. Tingkat Usaha Dalam Memahami Tugas Dan kewajiban Kerja.....	110
60. Tingkat Dukungan Antar teman Sekerja.....	111
61. Tingkat Pemberian Ide Bagi Kemajuan Organisasi.....	111
62. Tingkat Usaha Dalam Meningkatkan Ketrampilan Kerja.....	112
63. Tingkat Penyelesaian Kerja Dengan Cepat Dan Tepat.....	113
64. Tingkat Keberanian Menanggung Resiko Pekerjaan .....	113
65. Distribusi Frekuensi Total Skor Variabel Disiplin Kerja.....	115
66. Distribusi Frekuensi Kategori Variabel Disiplin Kerja.....	116
67. Distribusi Frekuensi Total Skor Variabel Iklim Kerja.....	116
68. Distribusi Frekuensi Kategori Variabel Iklim Kerja.....	117
69. Distribusi Frekuensi Total Skor Variabel Motivasi Kerja.....	118
70. Distribusi Frekuensi Kategori Variabel Motivasi Kerja.....	118
71. Distribusi Frekuensi Total Skor Variabel Budaya Kerja.....	119
72. Distribusi Frekuensi Kategori Variabel Budaya Kerja.....	120



73. Hubungan Antara Iklim Kerja Dengan Disiplin Kerja.....	121
74. Uji Statistik Rank Kendall Iklim Kerja Dengan .....	121
Disiplin Kerja	
75. Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja.....	122
76. Uji Statistik Rank Kendall Motivasi Kerja Dengan Disiplin.....	123
Kerja	
77. Hubungan Antara Budaya Kerja Dengan Disiplin Kerja.....	124
78. Uji Statistik Rank Kendall Budaya Kerja Dengan .....	125
Disiplin Kerja	
79. Korelasi Konkordansi Kendal.....	126



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Badung secara keseluruhan mempunyai jumlah pegawai negeri sipil sebanyak 183 orang yang tersebar dalam 9 (sembilan) bagian. Kesembilan bagian tersebut antara lain Bagian Umum, Bagian Kepegawaian, Bagian Organisasi, Bagian Pembangunan, Bagian Tata Pemerintahan, Bagian Humas dan Protokol, Bagian Perekonomian, Bagian Pemerintahan Desa dan Bagian Hukum. Keseluruhan pegawai pada masing-masing bagian ini harus melaksanakan pekerjaan atau tugas yang sesuai dengan keputusan, perintah atau peraturan-peraturan yang berlaku sehingga akan tercipta disiplin kerja pegawai. Berkaitan dengan disiplin kerja, Poerwadarminta (1982:488) mendefinisikan sebagai ketaatan pegawai pada peraturan dan "kerja" adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja, prestasi yang diperhatikan. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai sikap pegawai yang taat dan patuh untuk menghormati peraturan-peraturan yang ada dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga program dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Disiplin kerja para pegawai dalam suatu kantor dapat dilihat dari ketaatan para pegawai pada peraturan-peraturan yang ada seperti : ketaatan dalam penggunaan pakaian seragam beserta atributnya, ketaatan dalam

IPT-PUSTAK-INDIP

kehadiran dan pulang kantor, ketaatan dalam mengikuti upacara pagi atau apel pagi, dan lain-lain. Mengenai tingkat kehadiran (absensi), berdasarkan hasil pengamatan, ada kecenderungan para pegawai belum menunjukkan sikap yang positif terhadap jam kerja yang diberlakukan. Berdasarkan aturan yang berlaku bahwa kantor mulai buka jam 07.30 pagi dan tutup jam 15.30 sore, seharusnya bekerja 8 (delapan) jam/hari, sebanyak 5 (lima) hari kerja dalam seminggu, sehingga dalam sebulan bekerja 160 jam. Namun kenyataannya kebanyakan pegawai masuk jam 08.00 dan pulang jam 14.30, rata-rata kerja 6,5 jam/hari, sehingga dalam sebulan total bekerja sebanyak 130 jam/bulan (81,25%). Berdasarkan kenyataan tersebut maka terjadi kesenjangan sebanyak 30 jam/bulan atau 18,75%. Hal ini berarti pemanfaatan waktu yang belum optimal, sehingga akan mempengaruhi produktivitas organisasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 telah menyatakan bahwa pegawai negeri sipil harus dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya, serta harus dapat bertindak sesuai dengan tata krama yang ada dalam masyarakat serta sopan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu kedisiplinan pegawai mempunyai makna yang sangat penting bagi pegawai negeri sipil.

Pada umumnya masyarakat tidak pernah mau tahu tentang sistem birokrasi yang ada. Akan tetapi kebanyakan anggota masyarakat menginginkan adanya pelayanan yang baik, cepat, aman, nyaman dan sopan sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Pelayanan terhadap publik ini

sangat penting diperhatikan karena begitu banyaknya keluhan-keluhan masyarakat yang ditujukan kepada para pegawai negeri sipil baik di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, khususnya maupun terhadap instansi-instansi yang lain yang penulis dapat simak dari media massa maupun dari Radio Global yang ada di Bali yang khusus menyediakan waktu penyiaran untuk menampung keluhan-keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik di samping memang memberikan masukan-masukan yang positif terhadap pemerintahan daerah. Salah satu contoh adalah pemberian pelayanan kepada masyarakat yang kurang cepat dan berbelit-belit yang disampaikan lewat kolom surat pembaca dalam harian "Bali Post" dan melalui penyiaran radio "Global". Apabila setiap pegawai dalam suatu organisasi dapat mengendalikan diri dan mematuhi semua norma-norma yang berlaku, maka hal ini dapat menjadi modal utama yang amat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Taliziduhu Ndraha (1999:83) bahwa :

Menanamkan nilai disiplin pada diri seseorang pegawai memerlukan pengorbanan orang lain, misalnya atasannya yang memberikan contoh atau teladan. Apabila seorang pegawai menyaksikan contoh tersebut, nilai disiplin semakin mengendap melalui ruang tahu (kognitif) dan memasuki ruang kesadaran (belief) yang membuatnya secara sadar mau melaksanakan sesuatu. Sedangkan pada pola pelakonan, disiplin ditanamkan melalui penegakan peraturan-peraturan (skenario, rencana, sukayasa) yang telah ditetapkan sebelumnya oleh yang berwenang (berkuasa), mulai dari sekedar peniruan sampai pada pematuhan (jika perlu dengan paksa).

Pandangan tersebut mengisyaratkan bahwa disiplin kerja para pegawai dalam suatu lembaga atau instansi akan dapat terwujud bilamana disiplin telah ditanamkan pada tiap-tiap pribadi dari unit terkecil, dari organisasi. Penanaman nilai disiplin kerja ini sangat tergantung dari pemahaman para pegawai tentang peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang disiplin pegawai negeri sipil serta latar belakang pendidikan pegawai. Guna melihat karakteristik pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung berdasarkan data pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, Januari s/d Juni 2002) menunjukkan bahwa dari 183 orang pegawai negeri sipil yang bertugas di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda di mana yang paling dominan adalah SLTA (46,45%), disusul S1 (36,61%), SLTP (15,85%) dan SD (1,09%). Keadaan seperti ini sudah barang tentu akan mempengaruhi pemahaman mereka tentang peraturan-peraturan yang ada.

Pegawai negeri sipil yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung berdasarkan temuan-temuan yang dilontarkan oleh beberapa media cetak lokal pada kenyataannya masih menunjukkan pola perilaku seperti :  
(1). Masih ada pegawai yang belum paham akan tugas pokok dan fungsinya, sehingga hal ini berpengaruh terhadap produktivitas dan pelayanan terhadap masyarakat.

- (2).Masih ada pegawai yang masuk dan pulang kantor tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan .
- (3).Masih ada temuan pelayanan yang diberikan aparat kepada masyarakat luas yang kurang tepat dan berbelit-belit.
- (4).Masih adanya pegawai yang dalam penggunaan pakaian dinas tidak memperhatikan kelengkapan atribut sesuai dengan ketentuan yang berlaku. ( *Tajuk Rencana Bali Post selama Tahun 2001*).

Kondisi rendahnya disiplin kerja pegawai juga terlihat pada data data tentang para pegawai yang kena inspeksi mendadak (sidak) selama dua triwulan tahun 2002 di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung yang dilaksanakan oleh Badan Pengawas Daerah Badung (Bawasda Kabupaten Badung) yang dapat terlihat dalam Tabel.I.1 di bawah ini :

Tabel.I.1.

**DATA PEGAWAI YANG KENA INSPEKSI MENDADAK  
(SIDAK) SELAMA 2 (DUA) TRIWULAN DI LINGKUNGAN  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BADUNG, 2002**

No	Bagian-Bagian	Triwulan				
		Jumlah Pegawai	I	II	Jumlah	Prosentase
1	Umum	33	7	5	12	19,35
2	Kepegawaian	24	5	3	8	12,90
3	Organisasi	14	2	1	3	4,84
4	Pembangunan	18	5	2	7	11,29
5	Tata Pemerintahan	20	6	3	9	14,52
6	Humas & Protokol	24	4	3	7	11,29
7	Perekonomian	16	4	2	6	9,68
8	Pemerintahan Desa	19	5	1	6	9,68
9	Hukum	15	3	1	4	6,45
	Jumlah	183	41	21	62	100,00

Sumber data : Badan Pengawas Daerah Kabupaten Badung (data Pegawai Negeri Sipil dari Januari s/d Juni 2002)

Berdasarkan Tabel I.1. di atas terlihat adanya pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung masih melakukan pelanggaran terhadap peraturan disiplin. Meskipun demikian hingga saat ini belum ada yang kena sanksi dan hanya mendapatkan peringatan-peringatan saja. Jenis pelanggaran antara lain kehadiran pegawai pada saat apel pagi jam 07.30 dan penggunaan atribut serta pakaian dinas. Apabila dibandingkan dengan data semester sebelumnya menunjukkan adanya

perubahan yaitu dari jumlah pegawai yang kena inspeksi mendadak (sidak) dalam triwulan I (22,40%) dan sudah mengalami penurunan menjadi (11,48%) pada triwulan II.

Tabel I.2.

DATA ABSENSI PARA PEGAWAI DI LINGKUNGAN  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BADUNG DALAM  
TRIWULAN I DAN II, 2002

No	Bagian-Bagian	Triwulan				
		Jumlah Pegawai	I	II	Jumlah	Prosentase
1	Umum	33	9	6	15	23,81
2	Kepegawaian	24	7	4	11	17,46
3	Organisasi	14	2	1	3	4,76
4	Pembangunan	18	3	2	5	7,94
5	Tata Pemerintahan	20	4	3	7	11,11
6	Humas & Protokol	24	6	3	9	14,29
7	Perekonomian	16	2	1	3	4,76
8	Pemerintahan Desa	19	4	2	6	9,52
9	Hukum	15	3	1	4	6,35
	Jumlah	183	40	23	63	100,00

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Badung (data Pegawai Negeri Sipil dari Januari s/d Juni 2002)

Berdasarkan Tabel.I.2. di atas bahwa kehadiran para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung jumlah absensi dari triwulan I yaitu sejumlah (21,86%) menjadi (12,57%) pegawai pada triwulan yang ke II.

Bupati Kepala Daerah Kabupaten Badung dalam rangka menyikapi, menjaga dan meningkatkan disiplin pegawai negeri sipil telah melaksanakan program Gerakan Disiplin Nasional dengan Surat Keputusan Kepala Daerah Nomor 1504 Tahun 2001 tentang “ Pembentukan Tim Pengendali dan Pengawas Pelaksanaan Gerakan Disiplin Nasional Kabupaten Badung “. Keputusan ini diambil dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai negeri sipil. Tujuan pokok dari keputusan ini adalah guna memelihara konsistensi untuk menumbuh-kembangkan dan meningkatkan pegawai negeri sipil yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi.

Ruang lingkup dari program kerja dan pelaksanaan kerja di Gerakan Disiplin Nasional yang dilaksanakan di Kabupaten Badung meliputi : (1). Bidang budaya tertib, yaitu untuk membentuk pencerminan kepatuhan terhadap pelaksanaan ketentuan-ketentuan disiplin kerja yang menjadi dasar esensial kerja dari aparatur dan bagi masyarakat, (2). Bidang budaya bersih, yaitu untuk membentuk prinsip-prinsip perilaku bersih dalam pelaksanaan kerja dan hidup keseharian, sehingga mampu membentuk jasmani dan rohani yang sehat dan (3). Bidang budaya kerja yaitu untuk membentuk jiwa dan semangat kerja yang tinggi tanpa pamrih yang didasari oleh falsafah bahwa pengabdian adalah sebuah ibadah agama, sehingga bagi aparatur hal tersebut dapat menumbuhkan semangat dan meningkatkan kompetensi kerja.

Makna dari Gerakan Disiplin Nasional tersebut adalah untuk dapat memotivasi semangat kerja para pegawai negeri sipil di Kabupaten

Badung, sehingga pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan untuk masyarakat di masa mendatang menjadi lebih menyentuh terhadap kepentingan masyarakat.

Tingkat keadilan pimpinan khususnya dalam pembagian tugas pada masing-masing pegawai sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan masih ada perasaan yang kurang puas diantara para pegawai apabila melihat adanya pembagian tugas yang kurang adil. Hal ini terjadi seperti adanya tugas yang begitu banyak diberikan pada pegawai tertentu dan di sisi lain ada pegawai yang agak santai karena beban tugasnya terlalu sedikit. Oleh sebab itu peran atasan sangat penting dan harus bijaksana dalam pembagian tugas di samping itu, pimpinan hendaknya dapat memberikan perhatian, kepercayaan kepada para bawahannya, sehingga pegawai merasa termotivasi dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan.

Purwanto (1987:79) menyebutkan bahwa motivasi berfungsi untuk mendorong manusia bekerja, mengarahkan kerjanya dan menyeleksi perbuatannya yaitu dalam rangka untuk mencapai tujuan. Sedangkan Hoy dan Miskel (1987:121) menyebutkan bahwa motivasi terdiri dari tiga komponen dasar yaitu : mengaktifkan tingkah laku, mengarahkan tingkah laku dan mempertahankan tingkah laku “. Jadi motivasi berhubungan dengan ke mana tingkah laku diarahkan serta bagaimana mempertahankannya”. (Steers and Porter, 1983:119). Dengan demikian motivasi memegang peranan penting dalam bekerja. Kondisi motivasi kerja pegawai di

lingkungan Sekretariat Kabupaten Badung perlu dikaji lebih mendalam. Di samping itu kondisi iklim kerja dan budaya kerja juga perlu dikaji terutama kaitannya dengan disiplin kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat maka perlu dilakukan kajian hubungan antara disiplin kerja dengan iklim kerja, motivasi kerja, dan budaya kerja. Judul yang diajukan untuk tesis ini adalah :” KORELASI ANTARA IKLIM KERJA, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BADUNG, PROPINSI BALI TAHUN 2002”.

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

### **1. Identifikasi Masalah**

Disiplin kerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal yang diaktualisasikan oleh seorang pegawai melalui tindakan-tindakan kongkrit sehari-hari. Diantara faktor internal dan faktor eksternal yang diduga berpengaruh terhadap disiplin kerja para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung adalah iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja. Masalah-masalah yang muncul antara lain :

1. Masih tingginya pegawai yang terkena inspeksi mendadak sebagai akibat belum adanya kesadaran pelaksanaan disiplin kerja.

2. Belum adanya dukunga iklim kerja yang kondusif sehingga telah menimbulkan lemahnya komitmen pegawai dalam pelaksanaan tugas.
3. Masih adanya motivasi kerja pegawai yang masih terbatas pada pemenuhan kebutuhan hidup.
4. Masih tingginya angka absensi pegawai sebagai akibat tidak adanya komitmen dalam pelaksanaan tugas.

## **2. Perumusan Masalah**

Masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh iklim kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung ?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung ?
3. Apakah ada pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung?
4. Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja, iklim kerja, dan budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang pengaruh antara iklim kerja, motivasi kerja, dan budaya kerja, dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan

Sekretariat Daerah : Kabupaten Badung. Secara rinci penelitian ini mempunyai tujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh antara iklim kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara iklim kerja, motivasi kerja, dan budaya kerja, dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

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

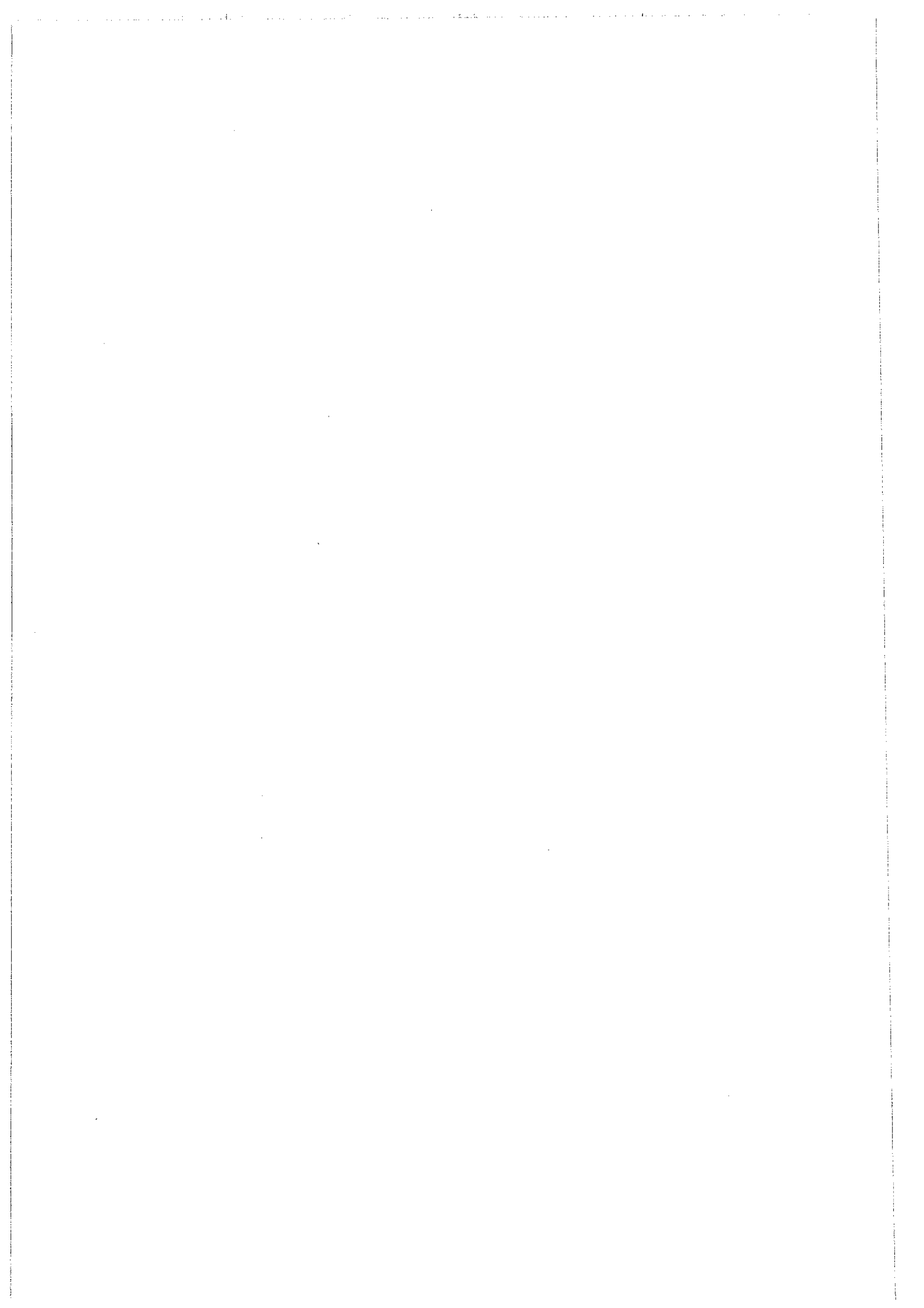
##### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Dapat dibuktikan pengaruh antara iklim kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- b. Dapat dibuktikan pengaruh antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- c. Dapat dibuktikan pengaruh antara budaya kerja dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
- d. Dapat dibuktikan pengaruh antara iklim kerja, motivasi kerja, dan budaya kerja, dengan disiplin kerja pegawai di lingkungan

Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Secara teoritis penelitian dapat berguna dalam menguji pengaruh antara iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai.

## 2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini ditujukan kepada Pemerintah Kabupaten Badung khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, sebagai salah satu masukan dalam upaya peningkatan disiplin kerja pegawai negeri sipil, agar berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Adanya globalisasi yang terus bergulir dengan cepatnya serta didukung dengan kemajuan teknologi yang semakin berkembang dan canggih serta semakin terbatasnya sumber-sumber daya yang ada seperti sumber daya alam, modal dan sumber lainnya, maka organisasi publik (pemerintah) maupun organisasi privat (swasta) berusaha untuk menggunakan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang melibatkan sumber daya manusia diperlukan adanya kemampuan untuk dapat memahami adanya perbedaan-perbedaan individu sebagai anggota organisasi seperti : perbedaan jenis kelamin, umur, pendidikan keterampilan, kemampuan kepribadian, sikap, kebutuhan atau kepentingan serta status sosial seseorang yang semuanya dalam rangka untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan kelangsungan serta perkembangan organisasi yang ada. Adanya perbedaan-perbedaan persepsi dan pandangan dari masing-masing orang di dalam organisasi hendaknya dapat disatukan atau dikelola agar dapat memberikan kontribusi positif terhadap organisasi yang ada terutama dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat (publik).

Sistem kerjasama di dalam organisasi perlu di tata dengan sebaik mungkin, agar potensi yang ada di dalam organisasi dapat dimanfaatkan

dengan semaksimal mungkin, dengan mengupayakan sumber daya sesuai dengan kemampuan, agar diperoleh hasil kerja yang semaksimal mungkin. Disiplin kerja para pegawai dalam suatu organisasi harus ditumbuhkan dan ditunjang oleh iklim kerja yang baik., motivasi kerja dan budaya kerja yang ada, agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat (publik).

## **1. Teori-Teori Yang Mendasari Penelitian**

### **a. Disiplin Kerja**

#### **1. Dimensi Disiplin Kerja**

Dimensi utama di dalam organisasi publik (pemerintah) adalah terutama berkaitan dengan disiplin kerja pegawai. Atmosudirdjo (1986:210) berpendapat hakekat dari disiplin adalah ketaatan, ketekunan, kegiatan, sikap, kelakuan, sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepakati antara badan organisasi dan pegawai-pegawainya (warga-warganya). Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan peningkatan disiplin kerja suatu organisasi adalah sangat tergantung pada diri para pegawai yang mempunyai kesadaran moral dan motivasi kerja yang tinggi.

Poerwadarminta (1986:83) mendefinisikan bahwa disiplin berarti tata tertib dan ketaatan pada peraturan. Sedangkan Prijodarminto (1994:28) menyebutkan bahwa disiplin berasal dari kata diciplina yang

artinya pendidikan kesopanan serta pengembangan tabiat atau sikap dan secara spesifik dinyatakan :

Disiplin kerja pada hakekatnya mempunyai tiga aspek yaitu : (1). Sikap mental (mental attitude) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dan latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak, (2). Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa yang merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses) serta (3). Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati secara wajar untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib. (Priodarminto, 1994:23)

Berdasarkan pendapat tersebut terlihat adanya beberapa unsur-unsur disiplin seperti : sikap mental para pegawai terhadap peraturan yang ada, pemahaman para pegawai terhadap peraturan atau norma-norma yang ada dan kesungguhan hati para pegawai dalam mentaati peraturan yang berlaku. Dengan demikian disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang tunduk pada keputusan, perintah atau peraturan yang berlaku. Dalam buku Gerakan Disiplin Nasional (GDN) disebutkan bahwa :

Istilah disiplin berasal dari bahasa latin” diciplina dan makna kata disiplin dapat dipahami dalam kaitannya dengan “latihan yang memperkuat,” “ koreksi dan sanksi,” “ kendali atau tercipta” ketertiban dan keteraturan” dan” sistem aturan tata laku.” Disiplin dalam kaitannya dengan koreksi dan sanksi, terutama diperlukan dalam suatu lembaga yang telah mempunyai tata tertib yang baik. Dikaitkan dengan kendali atau terciptanya ketertiban dan keteraturan berarti bahwa orang-orang yang mampu mengendalikan dirinya atau berdisiplin. Sedangkan dikaitkan dengan sistem atau tata laku berarti setiap kelompok manusia, masyarakat atau bangsa selalu terikat pada berbagai peraturan yang mengatur hubungan sesama anggotanya maupun hubungannya dengan masyarakat, bangsa dan negara. (1995:11).

Istilah kerja dalam disiplin kerja sebenarnya menunjuk pada kegiatan melakukan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, perbuatan melakukan suatu pekerjaan, sesuatu yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Poerwadarminta (1986:48) menyebutkan bahwa kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja dan prestasi yang diperhatikan

Pendapat di atas menunjukkan disiplin kerja yang dimaksud adalah ini adalah sikap individu atau kelompok dalam mentaati peraturan-peraturan yang ada dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi yaitu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar program dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Menurut Latoiner dan I.E. Levine (1971:67) dalam bentuk yang paling berguna, disiplin merupakan kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri dan yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela dengan keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Dengan memperhatikan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kedisiplinan seorang pegawai akan diawali dengan disiplin dalam diri sendiri. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja akan diawali adanya keinginan atau tekad untuk berbuat dan melaksanakan tugas-tugas dan kewajiban sesuai dengan yang seharusnya dilakukan. Tindakan ini biasanya tidak terlalu memikirkan sikap orang lain atau sikap diri atasannya lebih-lebih lagi terlalu terikat pada hukuman. Disiplin kerja yang

dilaksanakan oleh para pegawai berdasarkan dorongan eksternal biasanya dapat dikatakan “ disiplin semu” dan hal ini dapat menjadi penghambat dalam peningkatan prestasi kerja seseorang.

Pada dasarnya disiplin kerja pegawai sangat erat kaitannya dengan semangat kerja pegawai termasuk motivasi kerja apabila kebutuhan-kebutuhannya baik fisik maupun psikologisnya sudah terpenuhi, seperti : kebutuhan jaminan sosial, gaji/upah, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa berhasil dan kebutuhan untuk diperlakukan sebagai teman sejawat. Hasil ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Nitisemeto (dalam Saksono, 2002:117)

Ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai, yaitu dengan : memberi gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan pegawai, mengajak berunding para pegawai, memberi insentif secara terarah dan memberi fasilitas yang menyenangkan.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai akan muncul pada dirinya apabila kebutuhan fisik dan psikologisnya telah terpenuhi secara wajar, sebab bagaimanapun juga seorang pegawai akan merasa tenang dan bergairah dalam bekerja jika kebutuhan sehari-harinya telah terpenuhi, sehingga ia bersedia bekerja untuk kepentingan orang lain dalam suatu organisasi atau kantor.

Salah satu aspek kekuatan para pegawai dalam bekerja dapat tercermin pada sikap dan perilaku disiplinnya yang memiliki dampak yang

kuat terhadap keberhasilannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam suatu instansi. Seperti apa yang dinyatakan *Sun Tzu* (1990:214) bahwa :

Segala macam kebijaksanaan itu tidak mempunyai arti kalau tidak didukung oleh disiplin para pelaksanaannya. Disiplin dimulai dari diri pribadi, antara lain harus jujur pada dirinya sendiri, tidak boleh menunda-nunda tugas dan kewajibannya serta memberikan yang terbaik bagi organisasi, sehingga di dalam penempatan orang-orang dalam struktur organisasi disesuaikan dengan bakat dan ketrampilan yang dimiliki. Dengan demikian dimungkinkan disiplin pegawai dapat ditegakkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Disiplin merupakan unsur pokok dalam upaya mencapai kualitas atau keberhasilan organisasi. Unsur pemahaman (*understanding*) dan komitmen (kesungguhan). Ketiadaan salah satu unsur tersebut mempunyai dampak kualitas manajemen organisasi yang kurang baik, oleh karena itu disiplin harus dapat ditanamkan pada diri para pegawai dalam manajemen organisasi melalui cara-cara sebagai berikut : (1). Mengenal diri sendiri, (2). Mendisiplinkan diri, (3). Memimpin dengan keteladanan, (4). Menanamkan semangat kemandirian, (5). Hindari sikap dan perilaku negatif, (6). Anggap disiplin sebagai cermin ibadah. Menyadari pentingnya peranan disiplin dalam manajemen organisasi, maka Pemerintah Republik Indonesia telah mengambil langkah menegakkan disiplin melalui Gerakan Disiplin Nasional (GDN) berdasarkan pada surat Keputusan Presiden nomor : 33 tahun 1995. Program yang diutamakan adalah budaya bersih, budaya tertib dan budaya kerja. Wursanto. (1997 : 112) mengatakan bahwa disiplin sangat berkaitan dengan hukuman. Secara spesifik dinyatakan bahwa :

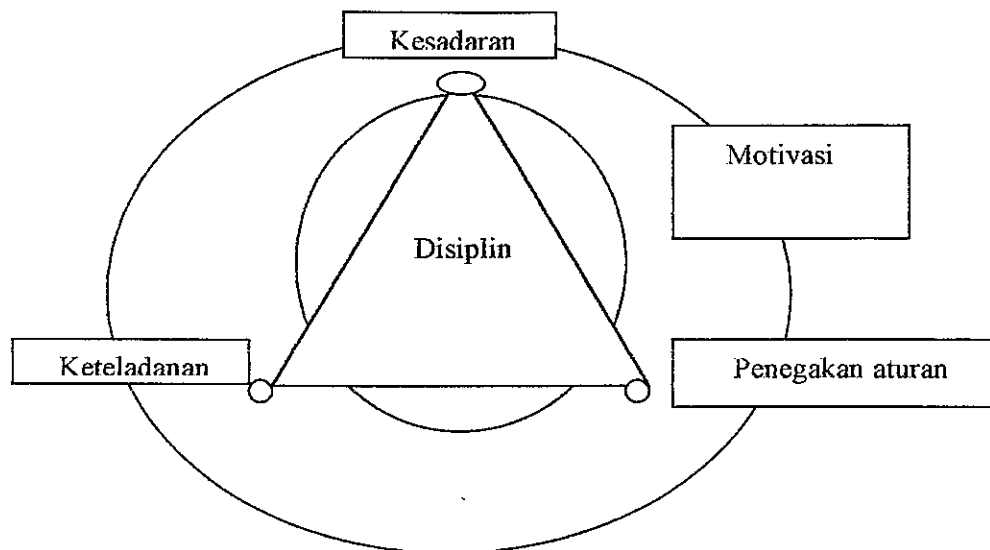
Sesungguhnya hukuman merupakan alat terakhir untuk memelihara tata tertib. Hukuman biasanya hanya menjamin hasil minimum, yang diperlukan agar terhindar dari tindakan hukuman. Hukuman tidak mendorong individu atau kelompok untuk hasil-hasil yang lebih besar. Pencanaan disiplin oleh pemerintah sebagai salah satu hal yang harus ditegakkan khususnya para pegawai negeri sipil yang bertugas dalam suatu instansi melalui pelaksanaan disiplin kerja sehari-hari.

Ada dua macam disiplin, yakni disiplin yang dipaksakan sendiri (*self-imposed discipline*) dan disiplin yang diperintahkan (*command discipline*). John Adair (1999:204) menyatakan bahwa : “*Self-imposed discipline* berasal dari dalam diri pegawai dan pada hakekatnya adalah merupakan suatu tanggapan yang spontan terhadap pimpinan yang cakap”. Sedangkan menurut Ndraha (1999:115) “*Self-imposed discipline* Merupakan suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan para pegawai”. Jadi *self-imposed discipline* adalah suatu disiplin yang dengan kemauan sendiri dipaksakan oleh para pegawai .

Disiplin yang tumbuh dari atas dasar kesadaran diri yang demikian itulah yang diharapkan selalu tenteram dalam setiap diri pegawai negeri sipil. Menurut Prijodarminto (1994:27) unsur-unsur pembentukan disiplin dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 1 : Unsur-unsur pembentukan disiplin

Sumber : Prijodarminto (1994:27)



Pandangan di atas menunjukkan bagaimana pentingnya motivasi dan kesadaran masing-masing pribadi serta kaitannya dengan kekuatan pendukungnya yaitu keteladanan dan penegakan aturan. Terdapat unsur pokok yang membentuk disiplin, pertama sikap yang telah ada pada diri manusia dan kedua, adalah sistem nilai budaya yang ada di dalam masyarakat. Sikap atau *attitude* merupakan unsur yang hidup di dalam jiwa manusia yang harus mampu bereaksi terhadap lingkungannya, dapat berupa tingkah laku atau pemikiran.

Sistem nilai budaya (*cultural value system*) merupakan bagian dari budaya yang berfungsi sebagai petunjuk atau pedoman atau penuntun bagi kelakuan manusia. Perpaduan antara sikap dengan sistem nilai budaya yang menjadi pengaruh dan pedoman tadi

mewujudkan sikap mental berupa perbuatan atau tingkah laku. Hazzis (1984: 12) menjelaskan bahwa disiplin kerja akan terbentuk jika karyawan dalam organisasi yang bersangkutan benar-benar mempunyai moral dan motivasi kerja yang tinggi.

Pendapat tersebut menyatakan bahwa keberhasilan peningkatan disiplin kerja dalam suatu organisasi sangat tergantung pada sikap atau tingkah laku, moral dan motivasi kerja pada diri para pegawai. Sedangkan melemahnya disiplin kerja para pegawai terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

- a. Tingginya angka kemangkiran (absensi) para pegawai.
  - b. Sering terlambatnya para pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam / waktu yang sudah ditentukan .
  - c. Menurunnya semangat dan gairah kerja pegawai.
  - d. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggungjawab
  - e. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena para pegawai lebih senang mengobrol dari pada bekerja.
  - f. Tidak terlaksananya *supper visi* dan pengawasan melekat yang baik.
  - g. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan organisasi.
- (Hazzis, 1984:26)

*Latoiner dan Levine* (Imam Soedjono,1971:67) menyebutkan bahwa disiplin sejati terdapat apabila :

Para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, apabila mereka berpakaian serba baik pada tempat pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila dan menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan; dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

*Strans dan Sayles* (1982 : 214) menunjukkan indikator disiplin kerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Masuk kerja tepat waktu.
- b. Mentaati instruksi kerja dari supervisor
- c. Menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian.
- d. Mencetak jam kerja pada waktu hadir.

Saydan (1986:286-287) menjelaskan ciri-ciri disiplin yang baik akan tergambar pada suasana :

- a. Tingginya rasa kepedulian para pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan para pegawai.
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.

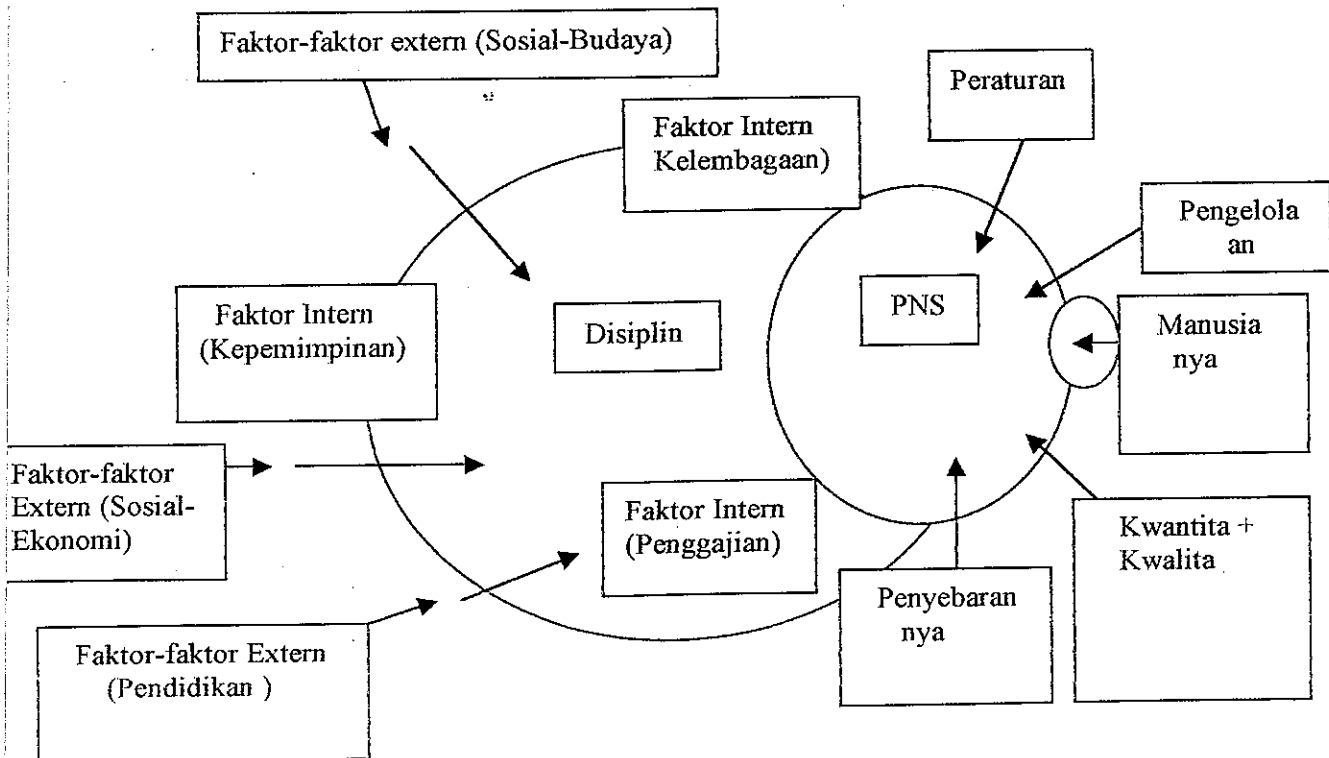
Berdasarkan uraian disiplin kerja di atas, dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat disiplin kerja adalah :

1. Penggunaan waktu.
2. Penggunaan bahan-bahan
3. Perhatian dan tanggungjawab terhadap pekerjaan
4. Penyelesaian pekerjaan
5. Keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.

Indikator yang mencerminkan disiplin tidaknya para pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung pada faktor dari pribadi para pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah digariskan dan sikap para pegawai terhadap peraturan-peraturan yang ada dalam suatu organisasi di samping juga

dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain seperti : situasi, dan kondisi yang ada dalam suatu organisasi (iklim kerja ) dan dorongan atau semangat kerja para pegawai (motivasi kerja) serta budaya kerja yang ada dalam suatu organisasi. Penulis akan uraikan faktor-faktor yang ikut mempengaruhi pelaksanaan disiplin kerja ini termasuk pengukuran dari masing-masing faktor tersebut. Prijodarminto (1994:2) menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai negeri sipil, dapat terlihat dalam gambar di bawah ini.

Gambar.2. : Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap disiplin pegawai negeri sipil  
 Sumber : Prijodarminto (1994:2)



Gambar di atas menunjukkan bagaimana kompleksnya pengenalan mengenai disiplin pegawai. Berbagai faktor yang mempengaruhi yaitu peraturan perundang-undangan, sikap kepegawaian, kondisi jumlah dan mutu pegawai negeri sipil yang ada pada saat ini serta keadaan penyebarannya. Di lain pihak perlu disadari bahwa disiplin itu sendiri merupakan suatu kondisi yang menyangkut pada banyak hal yang sangat kompleks, yang sangat mendasar dan banyak segi-segi yang mempengaruhi dan saling berkaitan dan pegawai negeri sipil yang ada hakekatnya adalah merupakan manusia biasa, sehingga permasalahannya menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan segi-segi kemanusiaan, yang memerlukan pemecahan secara manusiawi pula.

## 2. Pengukuran Disiplin Kerja

Ciri utama dari disiplin adalah adanya keteraturan, ketertiban dan keteladanan. Prijodarminto (1994:3) menyebutkan bahwa :

Bilamana setiap insan pegawai negeri sipil berdisiplin, tidak mustahil instansi atau organisasi di mana mereka bekerja akan memperhatikan sebagai suatu organisasi yang sehat, suatu organisasi dengan iklim kerja yang sehat yang kuat dengan prestasi yang dapat diandalkan.

Bagi bangsa Indonesia yang saat ini sedang giat-giatnya melaksanakan pembangunan untuk meningkatkan bangsanya, maka dapat di mengerti bahwa tumpuan diletakkan antara lain kepada pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat. Untuk maksud itulah diperlukan pegawai negeri sipil yang kuat baik dalam sikap mentalnya,

spiritualnya yang tahan serta terkendali dalam menghadapi segala godaan dan ujian.

Secara keseluruhan keadaan disiplin pegawai negeri sipil pada umumnya adalah baik. Keadaan disiplin yang baik tersebut memang kadang-kadang tercemari oleh adanya sikap sebagian kecil pegawai negeri sipil, oleh perbuatan atau tindak tanduk dari pegawai negeri sipil yang tidak bertanggung jawab, yang tidak tahan menghadapi godaan jasmaniah ataupun batiniah, sehingga menimbulkan adanya gangguan di dalam melaksanakan pengabdian, pelayanannya dan akhirnya menimbulkan kesan gambaran buruk kepada keseluruhan disiplin pegawai negeri sipil.

Sebenarnya sebagian besar para pegawai negeri sipil yang ada saat ini tetap berbakti, mengabdikan dan melayani secara baik, walau tingkat kesejahteraannya belum dapat dikatakan mampu menunjang kehidupannya. Nampak betapa pengabdian, kepatuhan, kesetiaan, prestasi, kejujuran, ketaatan, prakarsa dan rasa tanggung jawab yang kuat ditunjukkan oleh para pegawai negeri sipil demi tugasnya yang begitu berani, ulet, tabah dan gigih, jauh dari rasa materialisme, kemewahan dan gaya konsumerisme. Semangat yang demikian perlu di pupuk dan dikembangkan untuk menegakkan disiplin kepada seluruh jajaran pegawai negeri sipil, sebab pengendalian dan penguasaan dirinya merupakan sumber kekuatan dalam menegakkan disiplin.

Sebagai pegawai negeri sipil harus menyadari akan posisinya, sebab dengan memilih dan menentukan sikap sebagai seorang pegawai negeri sipil berarti ia sudah memasuki suatu arena dengan “aturan permainan” di mana di dalamnya terdapat ketentuan-ketentuan yang sifatnya membatasi, ada hak di samping kewajiban. Dalam hal ini pemerintah telah mengeluarkan peraturan-peraturan yang terkait dengan disiplin pegawai negeri sipil yaitu : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang didalamnya berisi (1). Ketentuan umum, (2). Kewajiban dan larangan, (3). Hukuman disiplin, (4). Badan pertimbangan kepegawaian. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 10 Tahun 1979, Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berisikan tentang pejabat penilai, atasan pejabat penilai dan tata cara penilaian. Pemerintah Republik Indonesia telah mengambil langkah dalam menegakkan disiplin melalui Gerakan Disiplin Nasional (GDN) berdasarkan pada Surat Keputusan Presiden Republik Indonesia nomor 33 Tahun 1995 dengan program yang diutamakan adalah budaya bersih, budaya tertib dan budaya kerja.

Pengukuran disiplin kerja pegawai khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, akan menggunakan unsur-unsur atau indikator-indikator disiplin kerja pegawai seperti : (1). Penggunaan waktu (2). Penggunaan bahan-bahan (3). Perhatian dan tanggungjawab terhadap pekerjaan (4). Penyelesaian pekerjaan (5). Keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.

## b. Iklim Kerja

### 1. Dimensi Iklim Kerja

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) bukanlah sesuatu yang baru. Oleh karena itu wajar bila telah muncul beberapa pendapat tentang iklim organisasi tersebut. *Owens* (1991:208) menyebutkan bahwa iklim menunjuk pada persepsi orang-orang dalam suatu organisasi. Sedangkan *Hoy* dan *Miskel* (1987:197) mengemukakan iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai lingkungan kerja dari organisasi.

*Ndraha* (1999:1) menyebutkan bahwa kerja diartikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber daya, perubahan atau penambahan nilai pada suatu unit alat pemenuh kebutuhan yang ada. Sedangkan *Keith Davis* (1990:182) menyatakan bahwa iklim dalam setiap organisasi dikembangkan dan dikomunikasikan melalui sistem perilaku keorganisasian dan unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Iklim kerja sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap orang-orang dan oleh hakekat hubungan di antara pegawai-pegawai dan di antara kelompok-kelompok. *Mukidjat* (1990:97) menyatakan bahwa :

Iklim kerja adalah kepribadian atau tabiat organisasi itu sendiri yang membedakan dari organisasi lainnya dan yang mempengaruhi anggota-anggotanya. Oleh karena itu manajemen harus berusaha menciptakan suatu iklim yang memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan organisasi dan dalam pada itu memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologi dari pegawai-pegawainya.

Untuk mengetahui tingkat iklim kerja dalam suatu organisasi, dapat diidentifikasi sepuluh dimensi iklim kerja pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yaitu :

1. Struktur tugas;  
Tingkat perincian metode yang dipakai melaksanakan tugas oleh organisasi.
2. Hubungan imbalan-hukuman;  
Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoriteisme dan lain-lain.
3. Sentralisme keputusan ;  
Batas-batas keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
4. Tekanan pada prestasi ;  
Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan ;  
Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat
6. Kemauan versus resiko;  
Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
7. Keterbukaan versus ketertutupan;  
Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
8. Status dan semangat;  
Perasaan umum di antara para individu bahwa organisasi merupakan tempat yang baik.
9. Pengakuan dan umpan balik;  
Tingkat batas seseorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
10. Kompetensi dan keluwesan ;  
Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerjaan sebelum masalahnya menjadi gawat. ( Mukidjat, 1990,76).

Sedangkan menurut Karl Albrecht (1985:79) menyatakan bahwa iklim kerja dalam suatu organisasi itu minimal terdiri dari :

1. Pekerjaan yang dapat dikerjakan;  
Yaitu pekerjaan-pekerjaan yang bermanfaat bagi tujuan-tujuan organisasi dan meminta bagian keterampilan, pengetahuan dan kesanggupan para karyawan.
2. Kondisi kerja yang memadai;  
Seperangkat kondisi fisik dan psikologis yang cukup manusiawi dan aman, disekelilingi tempat pelaksanaan tugasnya.
3. Upah dan keuntungan yang memadai sebagai imbalan kerja yang baik.
4. Jaminan kerja ; mengetahui bahwa orang mempunyai harapan masa datang bila dia mau bekerja.
5. Supervisi yang menyangkut perlakuan yang positif; bersikap mendukung dan menyetujui oleh atasan.
6. Umpan balik atas pekerjaan seseorang ; pengakuan dan penghargaan terhadap jasa seseorang bagi tujuan-tujuan organisasi.
7. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam ketrampilan kerja dan pertanggungjawaban. Pekerjaan yang secara bertahap menantang yang mengembangkan atau yang mendorong peningkatan keterampilan.
8. Kesempatan yang wajar untuk maju berdasarkan jasa.  
Kesempatan untuk latihan, kenaikan kedudukan manajemen yang lebih tinggi, serta kesempatan bersaing secara sehat untuk memperoleh kenaikan tingkat.
9. Iklim sosial yang positif. Lingkungan kerja yang mantap serta psikologis mendorong, serta manusiawi dalam hal nilai dan proses antar pribadi.
10. Keadilan dan perlakuan yang wajar terhadap semua orang.  
Perasaan bahwa orang-orang yang memimpin menghargai dan menekankan kejujuran serta perlakuan sama terhadap semua karyawan tanpa membedakan latar belakang sosial atau suku bangsa.

Berdasarkan uraian di atas dilihat bahwa iklim kerja dalam suatu organisasi adalah suasana yang dirasakan oleh pegawai di dalam organisasinya yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian konsep iklim kerja dalam organisasi, maka dimensi yang digunakan untuk mengukur iklim kerja adalah sebagai berikut:

1. Struktur tugas.

Yaitu tingkat perincian metode yang dipakai pegawai dalam melaksanakan tugasnya akan selalu ada keterikatan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, penerapan metode yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan, serta pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

2. Kemampuan untuk berkembang.

Yaitu tingkat batas organisasi dalam usaha untuk meningkatkan prestasi para pegawai melalui kegiatan latihan keterampilan dan pengetahuan serta memberikan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi termasuk memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk bersaing secara sehat dalam kenaikan golongan kepangkatan.

3. Sentralisasi keputusan.

Yaitu batas-batas keputusan penting yang dipusatkan pada manajemen atas serta keterlibatan para pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dari unit kegiatannya, kebebasan pegawai dalam mengambil keputusan terkait dengan pekerjaannya yang dapat dipertanggungjawabkan serta

ketergantungan pegawai terhadap persetujuan atasan dalam setiap tindakan yang dimiliki.

#### 4. Pemberian tanggungjawab

Yaitu tingkat batas organisasi dalam menumbuhkan keyakinan dan rasa tanggungjawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas-tugas serta adanya pengakuan dan penghargaan terhadap jasa para pegawai dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

#### 5. Pemenuhan kebutuhan.

Yaitu pemenuhan kebutuhan akan faktor-faktor di dalam melaksanakan tugas. Peralatan kantor yang sangat memadai sangat membantu para pegawai dalam melaksanakan tugas.

#### 6. Jaminan kesehatan/ keamanan

Yaitu seperangkat fisik dan psikologis yang cukup manusiawi dan aman di sekeliling tempat pelaksanaan tugasnya, sehingga para pegawai merasa yakin akan adanya jaminan kesehatan / keamanan.

### **C. Motivasi Kerja**

#### **1. Dimensi Motivasi Kerja**

*James L. Gibson* (1985:99) menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah konsep yang kita gunakan apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seseorang individu atau yang ada dalam

diri individu tersebut yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku.”

Menurut Winardi (2001:6) bahwa :

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Kekuatan dari motivasi untuk melakukan beberapa tindakan atau kegiatan adalah suatu fungsi dari :

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu keadaan di mana dari setiap orang, tingkatan alasan-alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu kepentingan;
2. Harapan adalah kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan;
3. Nilai dari incentive di mana ganjaran-ganjarannya diberikan guna mencapai tujuan( Gibson, 1990:123)

Beberapa pengertian di atas, disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor yang berpengaruh besar terhadap motivasi, yaitu : (1). *Motive*, (2). *Expectancy*, dan (3). *Incentive*. Ketiga faktor tersebut bersifat simultan satu sama lain, maka motivasi baru dapat berbentuk apabila ketiga faktor pembentuknya dapat terpenuhi.

### **Teori-teori motivasi**

Penggunaan faktor pendorong dan faktor pengikat sebagai indikator motivasi kerja, namun agar mendapatkan pengertian yang lebih luas dan mendalam tentang motivasi, maka akan dibicarakan beberapa teori motivasi, antara lain :

(a). Teori motivasi berdasarkan kebutuhan, (b). Teori motivasi berdasarkan harapan dan (c). Teori motivasi berdasarkan kepuasan.

#### a. Teori Motivasi Berdasarkan Kebutuhan

Teori motivasi berdasarkan kebutuhan menyatakan bahwa kebutuhanlah yang mendorong seseorang untuk berbuat.

Maslow ( dalam Supriatna,2000:83)membagi tingkatan kebutuhan sebagai berikut:

(1). Kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan badan seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan papan, yang merupakan kebutuhan prioritas pertama dari seseorang, (2). Kebutuhan rasa aman (safe / secure), yaitu kebutuhan untuk merasa terbebas dari kekhawatiran akan bahaya yang bersifat fisik dan berkembangnya kapasitas akan kebutuhan psikologis, (3). Kebutuhan akan hubungan sosial (social affiliation), yaitu kebutuhan untuk mengadakan hubungan dengan manusia atau kelompok sekelilingnya secara baik, (4). Kebutuhan akan pengakuan (esteem/recognition) yaitu kebutuhan akan rasa mempunyai nilai, rasa berguna, rasa dihargai dan rasa diakui oleh suatu kelompok atau seseorang dan (5). Kebutuhan akan pengembangan kemampuan / bakat (self actualization) yaitu kebutuhan untuk dapat mengembangkan kemampuannya menjadi lebih baik, di mana tingkat kepuasannya terutama dirasakan atas usaha-usaha peningkatan di dalam dirinya.

Berdasarkan pendapat di atas menunjukkan bahwa setiap orang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan sesuatu kebutuhan dan kebutuhan-kebutuhan itu tersusun secara hirarkhis yaitu mulai dari yang paling diprioritaskan *basic physical needs* sampai pada *self actualization*. Para individu bertindak karena adanya sejumlah kekuatan yang mendorong yang ada dalam diri mereka sendiri, yang diwakili

oleh adanya keinginan-keinginan (*wants*) atau kebutuhan-kebutuhan (*needs*).

Teori ini berusaha menjelaskan tingkah laku individu yang berorientasi pada prestasi, di mana seseorang memiliki kebutuhan akan keberhasilan yang tinggi yaitu pekerjaan yang akan dilakukan tersebut cukup memberi tantangan atau tidak. Ciri dari orang yang memiliki *need for achievement* yang tinggi adalah kesediaan dari orang yang bersangkutan dalam memikul tanggungjawab, berani mengambil resiko, kesediaan mencari informasi untuk mengukur kemajuannya, dan ingin memperoleh kepuasan dari apa yang telah dikerjakannya.

#### **b. Teori Motivasi Berdasarkan Harapan**

Teori motivasi beranggapan bahwa yang menjadi pendorong seseorang bekerja adalah adanya harapan dengan keyakinan bahwa yang dikerjakan akan berhasil. *Robbins* (1984:39) menyatakan bahwa:

*“Essentially, expectancy theory argues that the strength of a tendency to act will be followed by a given outcome, and on the attractiveness of that outcome to the individual.”* Teori harapan menyatakan bahwa orang-orang termotivasi untuk berperilaku dengan cara-cara yang menimbulkan kombinasi-kombinasi hasil-hasil yang diharapkan atau diinginkan (*desired combinations of expected outcomes*). Pada teori ini persepsi seseorang memegang peranan penting, karena ditekankannya kemampuan kognitif guna mengantisipasi konsekuensi-konsekuensi yang mungkin timbul dari perilaku.

Pada prinsipnya teori *expectancy* dari motivasi ini memiliki asumsi bahwa motivasi seseorang untuk mewujudkan usahanya didasarkan pada penghargaan untuk sukses. Selanjutnya *Keith Davis* (1991) menguraikan beberapa harapan pegawai sebagai berikut :

1. Harapan adanya pimpinan yang baik;
2. Harapan adanya perlakuan yang tidak dibedakan
3. Harapan adanya jaminan dan keamanan kerja
4. Harapan adanya penghargaan dari atasan atas prestasi kerja
5. Harapan tidak adanya perasaan takut dipecat dari pekerjaannya.

Dengan demikian dorongan kepada seseorang untuk berperilaku disebabkan karena adanya harapan-harapan dari seseorang tersebut untuk mendapatkan sesuatu dari tindakan-tindakan atau pekerjaan yang dilakukannya tersebut.

### c. Teori Motivasi Berdasarkan Kepuasan

Teori motivasi berdasar kepuasan beranggapan bahwa motivasi akan timbul apabila seseorang mendapatkan kepuasan di dalam kerjanya. Jadi bukan kebutuhan yang menyebabkan seseorang termotivasi untuk bekerja, tetapi karena kebutuhan yang terpenuhi sehingga ia memperoleh kemampuan kerja. Kepuasan tersebutlah yang mendorong seseorang untuk bekerja secara lebih bergairah dan lebih bersemangat. Teori tersebut disebut dua faktor karena *Herzberg* (1959:162) menyebutkan bahwa : “ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : (1).*motivation* faktor, yaitu faktor yang

menyebabkan kepuasan (*satis faction*) dan (2).*hygiene* faktor (faktor pengikat), yaitu faktor yang menyebabkan ketidak puasan (*dissatis faction*).”

Sedangkan Sukarna (1982: 61) menyebutkan bahwa : ada beberapa macam insentif yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut, yaitu :

1. Gaji yang layak dan dapat memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani;
2. Jaminan sosial
3. Promosi, baik promosi pangkat maupun gaji;
4. Kesempatan mengembangkan karier;
5. Mendapatkan bagian keuntungan dari perusahaan;
6. Cuti tahunan dan cuti besar
7. Pemberian dana bantuan pada yang memerlukan;
8. Adanya perlakuan dan penghargaan yang baik dari atasan
9. Adanya perasaan dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan walaupun ia menyadari bahwa itu bukan miliknya

Pendapat di atas mencerminkan bahwa faktor-faktor pendorong (*motivation factor*) adalah faktor-faktor yang beroperasi hanya untuk meningkatkan kepuasan, sedangkan faktor pengikat (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang bekerja hanya untuk menimbulkan ke tidak puasan. Adanya pengurangan dari faktor-faktor pendorong ternyata tidak mengakibatkan ke tidak puasan kerja dan di lain pihak adanya pengikatan faktor-faktor yang menimbulkan ke tidak puasan, juga cenderung mengurangi ke tidak puasan kerja.

## 2. Pengukuran Motivasi Kerja

Indikator untuk mengukur motivasi kerja adalah (1). Kekuasaan, (2). Berafiliasi (3). Keberhasilan, (4). Harapan adanya pimpinan yang baik, (5). Harapan adanya perlakuan yang tidak dibedakan, (6). Harapan adanya jaminan dan keamanan kerja, (7).,Harapan adanya penghargaan dari atasan atas prestasi kerja (8). Harapan tidak adanya perasaan takut dipecat dari pekerjaannya. (9). Gaji yang pantas, (10). Jaminan kesehatan dan pengobatan, (11). Pemberian bonus.

## D. Budaya Kerja

### 1. Dimensi Budaya Kerja

Paramita (1996:8) secara umum mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Budaya kerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu :

- (1). Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti : bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dan kesibukan pekerjaan sendiri atau demi kelangsungan hidupnya. (2). Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, disiplin, bertanggung jawab, teliti, cermat memiliki kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, serta suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya.

Pendapat di atas mencerminkan adanya beberapa pola perilaku para pegawai dalam suatu organisasi yang ditunjukkan pada saat melakukan tugas dan tanggungjawabnya yang merupakan tujuan fundamental dari budaya kerja dalam mencapai produktivitas kerja. *Roland E. Wolseley dan Laurance R. Campbell* (dalam Triguno, 2002 : 9-10 ) teori ini mengemukakan bahwa

- 1) Pegawai yang terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada padanya dengan keinsyafan dan daya imajinasi yang seteliti mungkin dan seobyektif mungkin.
- 2) Pegawai yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan dapat memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan serta dibangkitkan oleh pemikiran yang teoritis dan kreatif serta tidak menghargai penyimpangan akal halus dan pertentangan.
- 3) Pegawai yang terdidik dalam kelompok budaya kerja akan berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, termasuk nilai spiritual maupun standar-standar etika yang fundamental untuk menyasikan kepribadian dan moral karakternya.
- 4) Pegawai yang terdidik dalam kelompok budaya kerja akan dapat mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan dan keahlian-keahlian khususnya dalam hal pemenuhan kebutuhan hidupnya.
- 5) Pegawai yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan dapat memahami dan menghargai lingkungan kerjanya dan dapat menjaga stabilitas di tempat kerjanya.
- 6) Pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan dapat berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangga, organisasi, masyarakat dan penuh tanggung jawab sebagai seorang pegawai.

Budaya kerja tidak dapat disebut buruk atau baik, kesan baik atau buruk itu akan timbul tatkala seseorang berinteraksi, berkomunikasi dengan

orang lain dengan menggunakan budaya kerjanya masing-masing tanpa memperhatikan dan menyesuaikan dirinya dengan budaya kerja orang lain. Indrawijaya (1996:157) menyebutkan bahwa :

Nilai budaya kerja bersifat abstrak. Untuk bisa hadir dapat diamati atau dirasakan, nilai memerlukan *vehicle* sekaligus perekam, ibarat suara dengan pita." Jadi budaya (B) adalah nilai (N) dengan *vehicle* (V)-nya. Budaya dapat menghadirkan dirinya (dihadirkan ) melalui empat macam bentuk yaitu : pendirian, sikap perilaku dan raga. Perilaku (*behavior*) adalah operasionalisasi dan aktualisasi dari sikap seorang pegawai dalam suatu situasi dan kondisi lingkungan kerjanya, sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi dari pendirian.

Ndraha (1997: 33) menyebutkan bahwa :

Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu yang menunjukkan arah, potensi dan dorongan menuju sesuatu dan jika perilaku kerja pada suatu organisasi, maka perilaku kerja yang terjadi adalah perilaku keorganisasian." Perilaku kerja dapat diamati oleh organisme lain atau dengan berbagai instrumen penelitian dan yang termasuk dalam perilaku kerja adalah laporan verbal mengenai pengalaman subyektif serta dapat disadari. Budaya kerja yang berdasarkan kesadaran-kesadaran akan dapat tumbuh dengan penuh rasa tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam suatu organisasi. Nilai perilaku dapat diamati, dihayati dan di aktualisasi kan dalam tugasnya. Pendirian dapat diukur berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Jadi pendirian berkisar antara pendirian yang teguh (kuat) sampai pada pendirian yang goyah (lemah ). Sikap dapat diukur dengan berpedoman pada patokan positif, ambualen atau negatif, tetap atau berubah. Faktor pengetahuan dan informasi biasanya berpengaruh terhadap faktor kesadaran akan kepentingan dan apabila kepentingan berubah, maka sikap juga bisa berubah yaitu dari yang positif ke negatif atau sebaliknya." Sikap terhadap pekerjaan maka akan timbul perilaku di saat seseorang bekerja yaitu sikap antusias, bersemangat terhadap pekerjaan. Orang yang bekerja dengan antusias akan bekerja dengan penuh semangat, rajin, berdisiplin dan bertanggungjawab.

Mustopodidjoyo (1996:91) menyatakan bahwa :”budaya kerja juga ditentukan oleh etos kerja yang ada, yang diartikan sebagai watak atau semangat fundamental suatu budaya dengan berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan atau perilaku suatu kelompok.” Umar (2001: 36) menyebutkan bahwa :

Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan para pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.” Sikap positif para pegawai terhadap pekerjaannya sangat tergantung dari anggapan dasar mereka terhadap hakekat kerja itu sendiri.

Ndraha (1999:83-85) mengidentifikasi berbagai pernyataan tentang kerja, yaitu antara lain :

(1). Kerja adalah hukuman dalam arti manusia harus bekerja keras untuk bertahan hidup, (2). Kerja adalah beban, bagi pegawai yang malas menganggap bahwa bekerja itu adalah beban, (3). Kerja adalah kewajiban, (4). Kerja adalah sumber penghasilan, (5). Kerja adalah kesenangan, (6). Kerja adalah gengsi, prestise (kerja di sini berkaitan dengan status sosial dan jabatan), (7). Kerja adalah aktualisasi diri, (8). Kerja adalah panggilan jiwa, (9). Kerja adalah pengabdian kepada sesama (kerja dengan tulus, tanpa pammerih), (10). Kerja adalah hidup (hidup diabdikan dan diisi untuk dan dengan kerja), (11). Kerja adalah ibadah (kerja merupakan pernyataan syukur atas kehidupan di dunia ini) dan (12). Kerja adalah suci (kerja harus dihormati dan jangan dicemarkan dengan perbuatan dosa, kesalahan, pelanggaran dan kejahatan).

Berdasarkan uraian tentang kerja tersebut, maka akan lahir suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dari sikap terhadap pekerjaan, maka akan lahir perilaku di saat bekerja. Misalnya dari belief bahwa kerja adalah ibadah, maka akan lahir sikap antusias (*enthusiastic*, bersemangat) terhadap suatu pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan orang

yang bekerja antusias adalah orang yang bekerja dengan penuh semangat, rajin dan bertanggungjawab.

Perubahan tersebut akan dapat terlaksana apabila didahului oleh adanya perubahan sikap dan perilaku para pegawai yang akan menjadi pendukung utama perubahan manajemen. Untuk itu diperlukan langkah kegiatan yang berupa mencari nilai-nilai baru, kemudian dilatihkan dan dimasyarakatkan, dilaksanakan dan disempurnakan agar menjadi kebiasaan kerja dan akhirnya menjadi budaya baru yang dimilikinya yang akhirnya akan dapat melahirkan produktivitas budaya kerja.

Mangkuprawira (2001:2) menyebutkan bahwa :” produktivitas budaya kerja adalah sikap mental yang selalu mencari perbaikan atau penyempurnaan apa yang telah dicapai, dengan menerapkan teori-teori dan metode-metode baru serta yakin akan kemajuan umat manusia.”

Untuk melaksanakan program budaya kerja diperlukan persiapan yang berupa penciptaan lingkungan kerja dengan paradigma yang disepakati untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Lingkungan yang kondusif harus tercipta, sehingga memungkinkan setiap pegawai mampu mengaktualisasikan dirinya berdasarkan nilai-nilai yang disepakati yang mengarah pada tujuan organisasi. *Isaken, S.G. Dorval K.B & Treffinger, DJ* (dalam Triguno, 2002:28) mengemukakan bahwa : Lingkungan kerja yang kondusif meliputi beberapa dimensi seperti :

(1). Tantangan, keterlibatan dan kesungguhan, (2). Kebebasan mengambil keputusan, (3). Waktu yang tersedia untuk memikirkan ide-ide baru, (4). Memberi peluang untuk mencoba ide-ide baru, (5). Tinggi rendahnya tingkat konflik, (6). Keterlibatan dalam tukar pendapat, (7). Kesempatan humor, bercanda dan bersantai, (8). Tingkat saling kepercayaan dan keterbukaan, dan (9). Keberanian menanggung resiko.

Dengan dimensi lingkungan kerja seperti tersebut di atas, memberi peluang pada semua unsur manajemen atau administrasi dapat berfungsi seperti apa yang diharapkan. Nilai-nilai budaya dapat teraktualisasi melalui kerja kelompok. Apa yang terkandung dalam budaya kerja adalah strategi untuk mencapai keberhasilan masa depan dalam membangun sumber daya manusia.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah lingkungan kerja suatu organisasi, tingkat pendidikan, sistem kerja, teknologi kerja dan motivasi, di mana satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan saling mempengaruhi serta ciri dari pada program budaya kerja adalah partisipasi dan selalu berorientasi pada tujuan. Dalam hal ini diperlukan adanya semangat dan kemampuan kerjasama, sebab kerjasama tersebut akan mampu meningkatkan mutu atau kualitas kerja dan mutu atau kualitas kerja tersebut dipertahankan dan dikembangkan, maka akan dapat menjadi budaya kerja yang dimiliki oleh kelompok yang bersangkutan.

## 2. Pengukuran Budaya Kerja

Pengukuran terhadap budaya kerja ini adalah menggunakan kuesioner budaya kerja dengan menggunakan skala likert. Yang dijadikan indikator dalam pengukuran budaya kerja yaitu :

- (1). Tingkat tanggung jawab, (2). Tingkat kebebasan individu, (3). Dedikasi, (4). Inisiatif, (5). Kemandirian, (6). Loyallitas, (7). Struktur kerja, (8). Kepedulian sosial, (9). Kepentingan, (10). Kemauan yang kuat, (11). Toleransi, (12). Kepemimpinan, (13) Dinamis, (14), Ketelitian dan (15). Keberanian menanggung resiko.

## III. Hasil Riset

1. *Likert* adalah seorang pakar psikologi dari Universitas *Michigan*, Amerika Serikat. Penelitiannya dilakukan lebih dari tiga puluh tahun akhirnya menghasilkan suatu teori yang disebut “ *Management System Theory*”. *Owens* ( dalam *Thoha*, 1983:69-70)

Dari hasil penelitiannya bahwa organisasi-organisasi yang lebih efektif adalah organisasi-organisasi yang mempunyai lingkungan partisipasi yang mendekati sistem empat, sedangkan yang kurang efektif adalah yang lebih banyak bersifat otoriter, mendekati pola pelaksanaan sistem satu. Keempat sistem manajemen dari *Likert* itu adalah : Sistem 1 *Exploitative-authoritative* (penguasa pemeras) sistem 2: *Benevolent authoritative* (penguasa pemaarah) sistem 3: *Consultative* (penasehat), dan sistem 4 : *Participative-group* (kelompok partisipasi). Sistem satu, pemimpin dalam hal ini sangat otokratis, sedikit kepercayaan kepada bawahan, suka mengeksploitasi dan bersikap paternalistic. Cara memotivasi bawahan dengan memberi ketakutan hukuman-hukuman dan pemberian penghargaan secara kebetulan. Sistem dua, pemimpin dalam hal ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, cara memotivasi bawahan dengan hadiah-hadiah, dan hukuman-hukuman. Sistem tiga, pemimpin di sini mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan terutama kalau membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan. Motivasi yang diberikan adalah

berupa penghargaan dan hukuman yang bersifat kebetulan serta berkehendak melakukan partisipasi. Sistem empat, pemimpin dalam hal ini percaya penuh kepada para bawahan. Setiap persoalan dalam penyelesaiannya selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat bawahan secara konstruksi. Penghargaan yang diberikan bersifat ekonomis dengan berdasarkan partisipasi kelompok. Pemimpin mau mendorong bawahan ikut bertanggungjawab dalam membuat keputusan dan melaksanakan keputusan dengan penuh rasa tanggungjawab.

2. *Peter dan Waterman* mengidentifikasi adanya delapan tema atau ciri pokok budaya organisasi, yaitu : (1). Mempunyai budaya bias perbuatan, (2). Dekat langganan, (3). Menekankan pada otonomi dan kewiraswastaan, (4). Menekankan produktivitas melalui manusia, (5). Menekankan pada aktivitas organisasi yang bersifat "hand-on" dan yang diarahkan nilai (*value-driven*), (6). Lengket dengan misinya (*stick to their knitting*), (7). Menekankan pada hirarki yang sederhana dan (8). Memperhatikan sekaligus sifat longgar dan ketat. (Abizar, 1988:78).

## B. Pembahasan Penelitian yang Relevan

1. Jeffry S.J. Lengkong (1996:103) meneliti " Hubungan kausal antara budaya organisasi, dinamika organisasi informal dan iklim organisasi dengan keefektifan organisasi." Dari penelitian ini ditarik kesimpulan, yaitu (1). Terdapat hubungan langsung antara iklim organisasi dengan keefektifan organisasi, (2). Terdapat hubungan secara langsung antara dinamika organisasi dengan keefektifan organisasi (3). Tidak terdapat hubungan secara langsung antara budaya organisasi dengan keefektifan organisasi, (4). Terdapat hubungan secara tak langsung antara budaya organisasi dengan keefektifan organisasi melalui iklim organisasi, dan (5). Tidak terdapat hubungan secara tak langsung antara dinamika organisasi melalui iklim organisasi.

2. Sudiartha (2000:142) meneliti :” Korelasi antara sikap profesionalisme, kemampuan akademik dan budaya kerja dengan disiplin kerja guru pada sekolah Lanjutan tingkat pertama negeri di Kabupaten Badung.” Dari penelitian ini ditarik kesimpulan yaitu : (1). Ada korelasi yang signifikan antara sikap profesionalisme dengan disiplin kerja, (2). Ada korelasi yang signifikan antara kemampuan akademik guru dengan disiplin kerja, (3). Ada korelasi yang signifikan antara budaya kerja dengan disiplin kerja guru, dan (4). Ada korelasi yang signifikan antara sikap profesionalisme, kemampuan akademik dan budaya kerja dengan disiplin kerja para guru pada sekolah lanjutan tingkat pertama negeri di Kabupaten Badung.
3. Sulendra (1995: 126) meneliti :” Korelasi antara disiplin belajar dengan prestasi belajar siswa pada sekolah menengah pertama negeri di Gianyar.” Dari Penelitian ini di tarik suatu kesimpulan bahwa : Ada korelasi antara disiplin belajar dengan prestasi belajar siswa pada sekolah menengah pertama di Kabupaten Gianyar.

### C. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara iklim kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

3. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Rancangan Penelitian**

Secara umum di kenal adanya dua pendekatan dalam penelitian, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Dalam pendekatan kuantitatif dikenal dua jenis rancangan penelitian, yaitu rancangan penelitian eksperimen dan non eksperimen. Dikaitkan dengan rancangan penelitian dalam penelitian ini yakni mengkaji hubungan antara iklim kerja, motivasi kerja, dan budaya kerja dengan disiplin kerja maka penelitian ini mengacu pada penelitian dengan pendekatan kuantitatif melalui rancangan penelitian non eksperimen.

Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang akan didukung dengan analisis deskriptif, sebab penulisan ini akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan membuat analisa berdasarkan data yang ada serta mendeskripsikan secara sistematis mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena lingkup secara factual dan akurat.

### **B. Ruang Lingkup**

Agar pelaksanaan suatu penelitian dapat berjalan dengan baik dan terarah, perlu ditentukan ruang lingkup penelitian yaitu iklim kerja sebagai variabel bebas (X1), motivasi kerja sebagai variabel bebas (X2) dan variabel budaya kerja sebagai variabel bebas (X3) terhadap disiplin kerja

pegawai (Y). Subyek penelitian/ unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

### **C. Lokasi Penelitian**

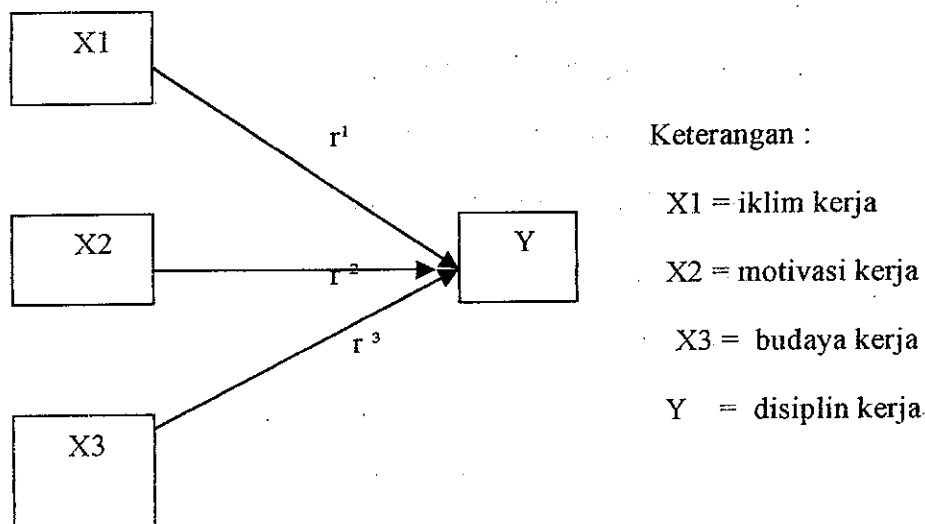
Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena rasial yang ingin dikaji dengan substansi yaitu rendahnya disiplin kerja yang akan diamati. Lokasi penelitian juga memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkauan penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian. Sehingga berdasarkan pertimbangan tersebut lokasi penelitian ini ditetapkan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

### **D. Variabel Penelitian**

#### **1. Klasifikasi Variabel**

- a. Variabel disiplin kerja sebagai variabel terikat ( Y )
- b. Variabel iklim kerja sebagai variabel bebas ( X1)
- c. Variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas ( X2)
- d. Variabel budaya kerja sebagai variabel bebas ( X3 )

Adapun model geometrik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



### 1. Definisi Konseptual

Singarimbun dan Efendi (1984:17) mengatakan bahwa :

Konsep adalah merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti untuk menggambarkan secara abstraksi suatu fenomena dalam suatu penelitian. Konsep didefinisikan sebagai generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama.

Konsep dari variabel-variabel penelitian ini, sebagai berikut :

- a. Disiplin kerja adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh organisasi, agar pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tertib dan lancar.
- b. Iklim kerja adalah suasana yang dirasakan pegawai sehubungan dengan organisasinya, yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku

pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

- c. Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang memungkinkan untuk menimbulkan dorongan kepada seorang pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan.
- d. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku seseorang terhadap suatu pekerjaan yang terkait dengan mutu atau kualitas kerja serta kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang dikehendaki.

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah petunjuk pelaksanaan bagaimana mengukur suatu variabel. Menurut Suryabrata (2000:76) bahwa : Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur. Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Dalam penelitian ini definisi operasional yang diajukan adalah :

- A. Disiplin kerja adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh organisasi, agar pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tertib dan lancar.

Untuk mengukur disiplin kerja dapat melalui :

- 1). Tingkat penggunaan waktu
  - a. Tingkat ketepatan datang dan pulang dari tempat kerja

- b. Tingkat kehadiran (absensi) pegawai untuk bekerja ke kantor
  - c. Tingkat kesediaan pegawai mengerjakan tugas setelah jam kantor usai
- 2). Penggunaan bahan-bahan
- a. Tingkat kesediaan pegawai menghemat penggunaan barang dan dana
  - b. Tingkat adanya kesadaran pegawai untuk tidak menggunakan barang-barang di luar kedinasan.
- 3). Perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
- a. Tingkat kesungguhan dalam melaksanakan tugas
  - b. Tingkat pengamatan terhadap pelaksanaan tugas
  - c. Tingkat pengamatan terhadap rahasia jabatan
- 4). Penyelesaian pekerjaan
- a. Tingkat ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan
  - b. Tingkat kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Tingkat pengamatan terhadap hasil kerja
  - d. Hukuman pelanggaran peraturan
  - e. Tingkat keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan
- B. Iklim kerja adalah suasana yang dirasakan pegawai sehubungan dengan organisasinya, yang berkaitan dengan sikap dan tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengukur iklim kerja dapat melalui :

- 1). Struktur tugas
- a. Tingkat keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku
  - b. Tingkat digunakan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan

- c. Tingkat spesialisasi pelaksanaan tugas
- 2). Kemampuan untuk berkembang
    - a. Tingkat Kenaikan golongan kepangkatan
    - b. Tingkat kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi
    - c. Tingkat kesempatan menambah keterampilan dan pengetahuan
- 3). Sentralisasi keputusan
    - a. Tingkat keikutsertaan pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dari unit kegiatannya
    - b. Tingkat kewenangan pegawai membuat keputusan dalam pekerjaan
    - c. Tingkat ketergantungan pegawai terhadap persetujuan atasan dalam setiap tindakan yang diambil
    - d. Tingkat ketergantungan pegawai terhadap atasan sampai hal-hal yang sekecil-kecilnya.
- 4). Pemberian tanggungjawab
    - a. Tingkat keyakinan pegawai akan adanya pemberian tanggungjawab yang lebih besar.
- 5). Pemenuhan kebutuhan
    - a. Tingkat pemenuhan kebutuhan akan fasilitas-fasilitas di dalam melaksanakan tugas
- 6). Dimensi jaminan kesehatan/keamanan
    - a. Tingkat keyakinan pegawai akan adanya jaminan keselamatan/keamanan

C. Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang memungkinkan untuk menimbulkan dorongan kepada seorang pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk mengukur motivasi kerja dapat melalui :

1). Motive

- a. Kebutuhan akan kekuasaan
- b. Kebutuhan berafiliasi
- c. Kebutuhan akan keberhasilan

2). Expectancy

- a. Harapan adanya pimpinan yang baik
- b. Harapan adanya perlakuan yang tidak dibedakan
- c. Harapan adanya jaminan keamanan kerja
- d. Harapan adanya penghargaan atas prestasi kerja
- e. Harapan tidak adanya perasaan takut dipecat

3). Incentive

- a. Gaji yang pantas
- b. Jaminan kesehatan kerja
- c. Pemberian bonus

D. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku seseorang terhadap suatu pekerjaan yang terkait dengan mutu atau kualitas kerja serta kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan yang dikehendaki.

Untuk mengukur budaya kerja dapat melalui :

1). Sikap terhadap pekerjaan

- a. Adanya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Adanya kebebasan dalam melaksanakan tugas
- c. Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.
- d. Dedikasi dalam melaksanakan tugas
- e. Kepentingan dalam melaksanakan tugas
- f. Kemauan yang kuat dalam melaksanakan tugas yang diembannya

2). Perilaku pada waktu bekerja

- a. Punya kemandirian dalam melaksanakan tugas
- b. Mempunyai rasa loyalitas yang tinggi
- c. Tingkat ketaatan pada sistem kerja yang berlaku
- d. Kepedulian sosial dalam melaksanakan tugas
- e. Tingkat rasa toleransi dalam melaksanakan tugas
- f. Punya rasa kepemimpinan dalam melaksanakan tugas
- g. Punya rasa dinamis dalam melaksanakan pekerjaan
- h. Keberanian menanggung resiko
- i. Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan

**E. Jenis dan Sumber Data**

Untuk mendukung penelitian ini data yang diperoleh baik secara langsung maupun secara tidak langsung mempergunakan jenis data sebagai berikut :

a. Data Primer.

Yaitu data yang di peroleh dari hasil pengisian kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden seperti : data tentang disiplin kerja, iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja.

b. Data Sekunder.

Yaitu data yang diperoleh melalui catatan-catatan atau buku-buku yang ada pada obyek penelitian yang dianggap relevan dengan peneliti, seperti : data jumlah pegawai, data struktur organisasi, data absensi/kehadiran, data hasil sidak, (inspeksi mendadak) data organisasi dan data kerjanya.

### **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini akan menggunakan instrumen berupa daftar pertanyaan.

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

Menurut Suharsimi Arikunto (1998:115) bahwa : populasi adalah keseluruhan subyek penelitian . Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan menurut Sugiyono (1999:57) bahwa : populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung tahun 2002 yang berjumlah 183 orang yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel : III. 1.

**DATA POPULASI PENELITIAN BERDASARKAN JUMLAH  
PEGAWAI PADA MASING-MASING BAGIAN, 2002**

No	Bagian - Bagian	L	P	Jumlah	Prosentase
1	Bagian Umum	26	7	33	18,03
2	Bagian Kepegawaian	16	8	24	13,11
3	Bagian Organisasi	10	4	14	7,65
4	Bagian Pembangunan	12	6	18	9,84
5	Bagian Tata Pemerintahan	14	6	20	10,93
6	Bagian Humas & Protokol	18	6	24	13,11
7	Bagian Perekonomian	8	8	16	8,74
8	Bagian Pemerintahan Desa	10	9	19	10,38
9	Bagian Hukum	9	6	15	8,20
	Jumlah	123	60	183	100,00

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, (data PNS dari Januari s/d Juni 2002)

Populasi penelitian sesuai dengan tabel di atas adalah berjumlah 183 orang dengan jumlah pegawai laki-laki 67,21 % dan jumlah pegawai perempuan berjumlah 32,79 % yang tersebar di sembilan (9) bagian.

Untuk keperluan efisiensi penelitian maka sejumlah populasi itu akan diambil beberapa anggota populasi secara random dengan menggunakan teknik *proporsional random sampling* untuk menentukan responden penelitian sebagai anggota sampel berdasarkan karakteristik populasi dan sesuai dengan tujuan penelitian. Proporsi jumlah pegawai yang terdapat pada masing-masing bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung tidak sama, sehingga jumlah pegawai sebagai respon dan penelitian di tiap-tiap bagian akan diambil secara proporsional.

Untuk menentukan sampel apabila populasinya kurang dari 100 maka lebih baik populasinya diambil semua sehingga merupakan penelitian populasi sedangkan jika jumlahnya besar lebih dari 100. dapat diambil diantara 10 %-15% atau 20%-25% atau lebih. Sehingga dalam penelitian ini peneliti akan mengambil 30 % dari jumlah populasi yang ada karena keterbatasan waktu, tenaga dan dana serta efisiensi dari pada penelitian yang dilakukan. Proporsional random sampling adalah suatu cara pengambilan sampel yang didasarkan atas besar kecilnya jumlah pegawai pada masing-masing bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Sedangkan pengambilan (orang per orang) dilaksanakan secara acak.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditentukan anggota sampel pada masing-masing bagian yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel : III.2.

**JUMLAH ANGGOTA SAMPEL PADA MASING-MASING  
BAGIAN DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN BADUNG, 2002**

No	Bagian - Bagian	Jumlah Pegawai		Jumlah Anggota Sampel	
		Jml	%	Jml	%
1	Bagian Umum	33	18,04	10	18,18
2	Bagian Kepegawaian	24	13,12	7	12,73
3	Bagian Organisasi	14	7,65	4	7,27
4	Bagian Pembangunan	18	9,83	6	10,91
5	Bagian Tata Pemerintahan	20	10,92	6	10,91
6	Bagian Humas dan Protokol	24	13,12	7	12,73
7	Bagian Perekonomian	16	8,74	4	7,27
8	Bagian Pemerintahan Desa	19	10,38	6	10,91
9	Bagian Hukum	15	8,20	5	9,09
	<b>JUMLAH</b>	<b>183</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Badung tahun 2002 ( data PNS dari Januari s/d Juni 2002 )

Dari tabel di atas menunjukkan jumlah anggota sampel secara keseluruhan adalah sebanyak 55 orang dengan jumlah anggota sampel laki-laki sebanyak 37 orang dan jumlah anggota sampel perempuan 18 orang

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

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner. Kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan-pertanyaan yang berstruktur yaitu daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan pilihan-pilihan jawaban yang dapat dipilih secara bebas oleh responden. Kuesioner menggunakan skala ordinal. Penetapan skor atas jawaban responden

yang mempergunakan skala interval diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kategori jawaban yaitu :

- a. Jawaban sangat setuju ( SS ) : Score 4
- b. Jawaban setuju ( S ) : Score 3
- c. Jawaban kurang setuju ( KS ) : Score 2
- d. Jawaban tidak setuju ( TS ) : Score 1

### **I. Teknik Analisa Data**

Dalam teknik analisa data, peneliti mempergunakan data yang bersifat kuantitatif. Hal ini berarti data yang diperoleh dari jawaban responden akan diberikan nilai dengan skala yang telah ditentukan sebelumnya. Namun tahapan-tahapan proses dilakukan sebagai berikut :

- a. Editing, yaitu melakukan penelitian kembali terhadap kebenaran data yang diperoleh dari pengisian kuesioner dan wawancara
- b. Coding, klasifikasi jawaban responden menurut jenisnya dengan memberi kode pada setiap jawaban sesuai dengan kriteria yang dipakai
- c. Tabulasi, yaitu melakukan proses penyesuaian ke dalam bentuk tabel tertentu dengan jalan mengelompokkan jawaban yang diperoleh menurut jawaban yang sama secara teliti dan teratur, di hitung dan dijumlahkan gejala yang termasuk kategori.

Menganalisa data dengan sebagai berikut :

- a. Analisa kualitatif, yaitu analisa dilakukan apabila data yang diperoleh dari responden yang tidak dapat diterjemahkan dalam angka-angka, sehingga tidak dapat disusun ke dalam suatu struktur klasifikasi, analisa ini dikerjakan dengan menguraikan informasi tersebut secara logis.
- b. Analisa kuantitatif, yaitu analisa data yang diperuntukkan bagi data yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berwujud angka-angka.

Teknik analisa data dan pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah “ Teknik korelasi Kendal Tau (T )”

Rumus dasarnya adalah :

$$t = \frac{\sum S}{\frac{1}{2} n. ( n - 1 ) .}$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka rumus yang digunakan adalah :

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

Keterangan :

S = Jumlah banyaknya Rank yang lebih besar

n = banyaknya pasangan data

t = korelasi tau kendall

$T_x = \frac{1}{2} \sum t (t - 1)$

$T_y = \frac{1}{2} \sum t (t - 1)$

t = Jumlah macam rangking yang berada dalam nilai pengamatan yang sama.

$R_{x i}$  = Ranking dari variabel x

$R_{x y}$  = Ranking dari variabel y

Uji signifikansi dengan rumus :

$$Z = \frac{t}{\sqrt{\frac{2(2N + S)}{9N(N-1)}}}$$

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis :

- Jika  $Z_{hitung} > Z_{t 1\%}$ , sangat signifikan
- Jika  $Z_{hitung} > Z_{t 5\%}$ , signifikan
- Jika  $Z_{hitung} < Z_{t 5\%}$ , tidak signifikan

( Nazir, 1999 : 237- 238 ).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Penyajian hasil penelitian difokuskan pada pembahasan distribusi frekuensi masing-masing pertanyaan yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai variabel disiplin kerja, iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung. Di samping itu, akan dijelaskan pula secara kualitatif karakteristik masing-masing fenomena sehingga akan didapatkan gambaran yang lebih akurat.

##### **1. Identitas Responden**

Data tentang identitas responden yang relevan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penyebaran responden menurut masa kerja dapat terlihat pada Tabel

IV.1. berikut ini :

Tabel : IV.1

**RESPONDEN MENURUT MASA KERJA**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	0 - 5	8	14,50
2	6 - 10	14	25,50
3	11 - 15	22	40,00
4	$\geq$ 16	11	20,00
	Total	55	100,00

*Sumber : diolah dari identitas responden Masa Kerja*

Hasil penelitian pada tabel IV.1. menunjukkan bahwa masa kerja para pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, sangat bervariasi. Dari 55 orang pegawai, masa kerja 11-15 merupakan masa kerja yang paling dominan yaitu sebesar 40,00 %. Hal ini mencerminkan bahwa dilihat dari pengalamannya kebanyakan pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup, sehingga diharapkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat lebih ditingkatkan.

#### **A.1. Disiplin Kerja**

Pembahasan terhadap variabel disiplin kerja meliputi antara lain : tingkat ketepatan datang dan pulang dari tempat kerja, tingkat kehadiran (absensi), pegawai untuk bekerja ke kantor, tingkat kesediaan pegawai

mengerjakan tugas setelah jam kantor usai, tingkat kesediaan pegawai menghemat penggunaan barang dan dana, tingkat adanya kesadaran pegawai untuk tidak menggunakan barang-barang di luar kedinasan, tingkat kesungguhan dalam melaksanakan tugas, tingkat pengamatan terhadap pelaksanaan tugas, tingkat pengamatan terhadap rahasia jabatan, tingkat ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan, tingkat kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat pengamatan terhadap hasil kerja, hukuman pelanggaran peraturan serta tingkat keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan

#### *A.1.1. Tingkat Ketepatan Waktu Masuk ke Kantor.*

Salah satu dimensi dalam mengukur disiplin kerja pegawai adalah melalui tingkat ketepatan waktu datang ke kantor. Pegawai yang mempunyai tingkat disiplin yang tinggi cenderung selalu akan datang tepat waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung sebagian besar pegawai atau 52,7% yang menyatakan bahwa mereka selalu datang tepat waktu. 30,9% menyatakan sering tepat waktu dan hanya 16,4% yang menyatakan bahwa mereka kadang-kadang tepat waktu. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai yang menyatakan bahwa mereka selalu datang tepat waktu karena mereka menganggap bahwa pekerjaan kantor harus menjadi prioritas utama dan apabila mereka tidak datang tepat waktu biasanya akan mendapatkan sanksi dari atasan. Sedangkan pegawai yang tidak dapat

datang tepat waktu biasanya mempunyai alasan kemacetan lalu lintas, adanya kepentingan keluarga, serta adanya anggapan bahwa ketepatan waktu masuk kantor bukan merupakan masalah yang penting dalam bekerja. Data secara rinci mengenai distribusi tingkat ketepatan waktu masuk kantor dapat terlihat pada Tabel.IV.2. berikut ini :

Tabel. IV.2.  
TINGKAT KETEPATAN WAKTU  
DATANG KE KANTOR

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	9	16,4
Sering	17	30,9
Selalu	29	52,7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.1.

#### A.1.2. Pandangan Pegawai Terhadap Pentingnya Apel Pagi dan Sore.

Indikator lainnya yang dipakai untuk mengukur disiplin kerja pegawai adalah melalui pandangan pegawai terhadap pentingnya apel pagi dan sore. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat 27,3 yang menyatakan bahwa apel pagi/sore adalah sangat penting bagi pegawai, 70,9% yang menyatakan penting dan 1,8% yang menyatakan bahwa apel pagi/sore dianggap kurang penting. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai menyatakan bahwa apel pagi/sore dianggap sangat penting. Dari apa yang tercermin dari hasil penelitian ini dapat dikatakan

bahwa pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap apel pagi/sore. Masih adanya pegawai yang jarang melaksanakan apel pagi/sore ini ternyata juga menjadi perhatian dari Bawasda Kabupaten Badung. Hasil sidak menunjukkan masih ada sekitar 11,48% pegawai yang terkena inspeksi mendadak karena tidak mengikuti apel pagi dan sore. Hasil secara rinci mengenai tanggapan pegawai terhadap apel pagi dan apel sore dapat terlihat pada Tabel.IV.3.. berikut ini :

Tabel. IV.3..  
PANDANGAN PEGAWAI TERHADAP  
APEL PAGI DAN APEL SORE

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak penting	0	0,0
Kurang penting	1	1.8
Penting	39	70.9
Sangat penting	15	27.3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.2.

#### A.1.3. Rata-rata Pegawai Tidak Masuk Kantor dalam Sebulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 18% pegawai yang menyatakan tidak masuk kantor selama 6 hari lebih dalam sebulan, 1,8% yang menyatakan 3-4 kali dalam sebulan tidak masuk kantor, 94,5% yang menyatakan 1-2 kali dalam sebulan tidak masuk kantor dan hanya 1,8% yang menyatakan lebih dari 6 kali tidak masuk kantor. Hasil ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai hanya tidak dapat masuk kantor selama 1-2 hari saja dan ketidakhadiran ini biasanya dilakukan apabila

memang ada kepentingan keluarga yang harus dilaksanakan. Rata-rata pegawai tidak masuk kantor dalam sebulan di lingkungan Sekretariat Daerah Kab. Badung dapat terlihat pada Tabel.IV.4.. berikut ini :

Tabel. IV.4..  
RATA-RATA PEGAWAI TIDAK MASUK  
KANTOR SELAMA SEBULAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
> 6 kali	1	1.8
5-6 kali	1	1.8
3-4 kali	1	1.8
1-2 kali	52	94.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.3.

#### A.1.4. Tingkat Ketepatan Waktu Bekerja

Tingkat ketepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri pekerjaan merupakan indikator penting lainnya dalam menilai tingkat kedisiplinan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 23,6% pegawai yang menyatakan kadang-kadang saja mampu bekerja secara tepat waktu, 41,8% yang menyatakan sering bekerja secara tepat waktu dan sisanya 34,5% yang menyatakan selalu tepat waktu dalam memulai dan mangakhiri pekerjaan. Keterlambatan dalam bekerja ini sebetulnya banyak disebabkan oleh pekerjaan dari instansi terkait yang juga mengalami keterlambatan terutama berkaitan dengan laporan-laporan dinas teknis. Keterlambatan penyerahan laporan dari dinas terkait telah berakibat pada keterlambatan penyusunan pada

Kantor Sekretariat Daerah. Secara rinci data mengenai ketepatan waktu kerja terlihat pada Tabel.IV.5. berikut ini :

Tabel.IV.5..  
TINGKAT KETEPATAN WAKTU  
DALAM MEMULAI DAN MENGAKHIRI PEKERJAAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0,0
Kadang-kadang	13	23.6
Sering	23	41.8
Selalu	19	34.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No. 4.

#### A.1.5. Tingkat kesediaan untuk bekerja setelah jam kantor

Tingkat kesediaan untuk bekerja setelah jam kantor merupakan indikator disiplin kerja yang perlu dikaji. Hasil penelitian terhadap pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung menunjukkan bahwa terdapat 1,8% yang menyatakan tidak bersedia bekerja setelah jam kantor, 18,2% yang menyatakan kadang-kadang saja bersedia, 74,5% yang menyatakan bersedia dan 5.5% pegawai yang menyatakan sangat bersedia. Kesediaan untuk bekerja di luar jam kantor ini sering dilakukan apabila terdapat pekerjaan yang penting dan harus selesai secepatnya. Distribusi mengenai tingkat kesediaan bekerja di luar jam kantor dapat terlihat pada Tabel.IV.6. berikut ini :

Tabel. IV.6.  
TINGKAT KESEDIAAN BEKERJA  
SETELAH JAM KANTOR

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak bersedia	1	1.8
Kadang-kadang	10	18.2
Bersedia	41	74.5
Sangat bersedia	3	5.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.5.

#### A.1.6. Pandangan Pegawai Terhadap Pekerjaan Kantor

Pandangan pegawai terhadap pekerjaan kantor terutama jika terjadi benturan antara pekerjaan di kantor dan tugas dalam masyarakat dapat menunjukkan perhatian pegawai terhadap pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang menyatakan bahwa pekerjaan kantor bukan prioritas utama, 29,1% yang menyatakan bahwa kadang-kadang saja lebih mementingkan pekerjaan di kantor dan sisanya sebesar 7,3% yang menyatakan bahwa pekerjaan kantor merupakan prioritas utama. Hasil wawancara mendalam telah menunjukkan bahwa pegawai yang kurang memprioritaskan pekerjaan kantor adalah mereka yang tidak merasa tidak mempunyai pekerjaan yang harus diselesaikan. Akan tetapi bagi pekerja yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan selalu memprioritaskan pekerjaan kantor lebih dahulu daripada mengerjakan kegiatan yang ada dalam masyarakat. Karakteristik secara detail dapat terlihat pada Tabel.IV.7 berikut ini

Tabel.IV.7.  
PANDANGAN PEGAWAI TERHADAP  
PEKERJAAN KANTOR

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak memprioritaskan	1	1.8
Kadang-kadang	16	29.1
Memprioritaskan	34	61.8
Sangat memprioritaskan	4	7.3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.6.

#### A.1.7. Penghematan Terhadap Barang di Kantor

Salah satu dimensi selanjutnya yang dipakai untuk mengukur disiplin kerja adalah apakah pegawai telah melakukan penghematan terhadap barang yang tersedia di kantor. Pegawai yang tidak mempunyai disiplin kerja yang tinggi biasanya cenderung lebih boros dalam penggunaan barang yang tersedia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 7,3% yang menyatakan kadang-kadang saja melakukan penghematan terhadap barang yang tersedia, 43,6% sering melakukan penghematan dan 49,1% yang selalu melakukan penghematan terhadap barang yang ada. Penghematan terhadap barang yang telah tersedia ini menjadi penting karena pada saat ini efisiensi dan efektivitas kerja telah menjadi perhatian yang serius dari sektor publik demikian pula bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Badung melalui berbagai peraturan telah mendorong dalam pelaksanaan efisiensi kerja. Data mengenai distribusi pandangan pegawai terhadap penghematan barang yang telah tersedia di dalam kantor dapat terlihat pada Tabel.IV.8. berikut ini :

Tabel. IV.8.  
PENGHEMATKAN TERHADAP BARANG  
YANG TELAH TERSEDIA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0,0
Kadang-kadang	4	7.3
Sering	24	43.6
Selalu	27	49.1
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.7.

#### A.1.8. Tingkat Penggunaan Inventaris Kantor

Intensitas penggunaan barang inventaris untuk kegiatan di luar dinas merupakan indikator penting lainnya yang perlu dikaji. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang tidak pernah sama sekali menggunakan barang inventaris untuk kegiatan di luar dinas. Meskipun demikian sebagian besar pegawai atau 81,8% yang menyatakan selalu menggunakan barang inventaris untuk kegiatan di luar dinas. Hal ini dinyatakan juga oleh responden bahwa penggunaan barang inventaris untuk kegiatan di luar dinas tidak menjadi masalah asalkan penggunaannya harus bertanggung jawab. Data mengenai penggunaan barang inventaris dapat terlihat pada Tabel.IV.9. berikut ini :

Tabel. IV.9.  
INTENSITAS PENGGUNAAN BARANG  
INVENTARIS UNTUK KEGIATAN DI LUAR DINAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	1	1.8
Sering	8	14.5
Selalu	45	81.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.8.

#### A.1.9. Tingkat Kesenangan Mengerjakan Pekerjaan Kantor

Kesenangan dalam melaksanakan tugas kantor juga merupakan indikator yang mencerminkan disiplin kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5,5% yang menyatakan kadang-kadang senang dalam melaksanakan tugas, akan tetapi sebagian besar atau 74,5% yang menyatakan bahwa pegawai merasa senang dalam melaksanakan pekerjaan kantor. Tingkat kesenangan ini merupakan dasar utama dalam meningkatkan disiplin kerja. Pegawai yang senang dalam melaksanakan tugas rata-rata mempunyai tingkat disiplin kerja yang tinggi. Hasil penelitian mengenai tingkat kesenangan dalam menyelesaikan pekerjaan di lingkungan Sekretariat Daerah dapat terlihat pada Tabel.IV.10. berikut ini :

Tabel.IV.10.  
TINGKAT KESENANGAN DALAM  
MELAKSANAKAN TUGAS KANTOR

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak senang	0	0,0
Kadang senang	3	5.5
Senang	41	74.5
Sangat Senang	11	20.0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.9.

*A.1.10. Intensitas Atasan Dalam Mengamati Pekerjaan Bawahan*

Sementara itu, intensitas atasan dalam mengamati pekerjaan bawahan merupakan hal yang menarik untuk dikaji. Tingkat kedisiplinan pegawai sering identik dengan adanya pengawasan dari atasan. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai atau 45,5% yang menyatakan bahwa atasan selalu mengamati tugas-tugas pegawai dan hanya 1,8% saja yang menyatakan bahwa atasan tidak pernah sama sekali mengamati tugas-tugas pegawai. Pegawai yang merasa tidak pernah diawasi oleh atasan ini biasanya pegawai yang mempunyai tanggungjawab pekerjaan yang kurang penting misalnya pekerjaan-pekerjaan teknis operasional. Hasil selengkapnya mengenai pengawasan dari atasan dapat terlihat pada Tabel .IV.11 di bawah ini :

Tabel.IV.11.  
INTENSITAS ATASAN DALAM MENGAMATI  
TUGAS-TUGAS PEGAWAI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	17	30.9
Sering	12	21.8
Selalu	25	45.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.10.

UPT-PUSTAKA-UNSDIP

#### A.1.11. Pengamatan Atasan Terhadap Rahasia Jabatan

Pengamatan atasan terhadap rahasia jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai atau 47,3% menyatakan bahwa atasan tidak sama sekali mengamati rahasia jabatan dan 25,5% yang menyatakan atasan kadang-kadang mengamati rahasia jabatan. Hasil ini meberikan bukti bahwa atasan kurang peduli terhadap rahasia jabatan. Secara detail data mengenai pengamatan atasan terhadap rahasia jabatan dapat terlihat pada Tabel.IV.12.berikut ini :

Tabel.IV.12..  
INTENSITAS PENGAMATAN ATASAN  
TERHADAP RAHASIA JABATAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	26	47.3
Kadang-kadang	14	25.5
Sering	13	23.6
Selalu	2	3.6
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.11.

#### A.1.12. Tingkat Pemanggilan Pegawai Tidak Masuk Kantor

Perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak masuk kantor merupakan indikator kedisiplinan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 38,2% pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan tidak pernah sama sekali memanggil pegawai yang tidak masuk kantor, 47,3% yang menyatakan kadang-kadang saja dipanggil, 5,5% yang menyatakan sering dipanggil dan 9,1% yang menyatakan selalu dipanggil jika tidak masuk kantor.

Pegawai yang diwawancarai menyatakan bahwa tidak adanya pemanggilan dari atasan karena kehadiran di kantor merupakan tanggungjawab pegawai sendiri. Pemanggilan pegawai yang tidak masuk kantor ini biasanya sangat tergantung dari alasan pegawai sendiri. Apabila alasan yang diberikan tidak masuk akal biasanya pegawai tersebut akan dipanggil oleh atasan. Data mengenai hal tersebut dapat terlihat pada Tabel.IV.13. berikut ini :

Tabel.IV.13..  
INTENSITAS PIMPINAN DALAM MEMANGGIL  
PEGAWAI YANG TIDAK MASUK KANTOR

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	21	38.2
Kadang-kadang	26	47.3
Sering	3	5.5
Selalu	5	9.1
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.12.

#### A.1.13. Tingkat Keyakinan Pegawai Terhadap Hukuman

Pegawai yang merasa yakin bahwa hukuman terhadap pelanggaran aturan selalu dilaksanakan cenderung untuk bekerja dengan disiplin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5,5% yang merasa kurang yakin terhadap pelaksanaan hukuman, sedangkan sebagian besar pegawai atau 72,7% yang menyatakan bahwa pegawai akan menerima hukuman apabila melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Adanya pegawai yang kurang yakin ini sebetulnya lebih banyak disebabkan oleh minimnya pengetahuan pegawai terhadap pelaksanaan aturan di lingkungan kerjanya. Data mengenai tingkat

keyakinan pegawai terhadap pelaksanaan hukuman ini dapat terlihat pada tabel.

IV.14. berikut ini :

Tabel.IV.14..  
TINGKAT KEYAKINAN ADANYA HUKUMAN  
DALAM PELANGGARAN ATURAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak yakin	0	0,0
Kurang yakin	3	5.5
Yakin	40	72.7
Sangat yakin	12	21.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.13

#### A.1.14. Tingkat Keterlibatan Dalam Rapat Koordinasi

Tingkat keterlibatan pegawai dalam rapat koordinasi merupakan faktor utama kedisiplinan kerja. Pegawai yang selalu dilibatkan dalam rapat koordinasi biasanya cenderung untuk bekerja lebih disiplin, hal ini dilandasi pemikiran bahwa pegawai yang merasa dihargai biasanya akan bekerja lebih baik. Hasil penelitian terhadap hal ini menunjukkan bahwa terdapat 7,3% pegawai yang menyatakan tidak pernah sama sekali dilibatkan dalam rapat koordinasi. 67,3% yang menyatakan kadang-kadang dilibatkan dan 18,2% yang menyatakan sering dilibatkan dalam rapat koordinasi. Rendahnya keterlibatan pegawai dalam kegiatan rapat koordinasi ini biasanya sangat terkait dengan jabatannya. Pegawai yang tidak mempunyai jabatan dalam unit kerja biasanya jarang dilibatkan dalam rapat koordinasi. Data mengenai pelibatan pegawai dalam rapat koordinasi dapat terlihat pada Tabel IV.15. berikut ini :

Tabel.IV.15..  
TINGKAT PELIBATAN PEGAWAI  
DALAM RAPAT KOORDINASI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	4	7.3
Kadang-kadang	37	67.3
Sering	10	18.2
Selalu	4	7.3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.14.

#### A.1. 15. Tingkat Kemudahan Penyelesaian Pekerjaan

Indikator terakhir dalam menilai kedisiplinan kerja pegawai adalah dengan melihat pandangan pegawai terhadap tingkat kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 14,5% pegawai yang merasa sangat sulit dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, 25,5% yang menyatakan kadang-kadang saja mengalami kesulitan, 58,2% yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dalam kategori mudah dan 1,8% yang menyatakan sangat mudah. Gradasi tingkat kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan ini biasanya sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi serta didukung oleh tingkat pengalaman kerja biasanya tidak akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Data mengenai pandangan pegawai terhadap tingkat kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat terlihat pada Tabel.IV.16. berikut ini :

Tabel.IV.16.  
TINGKAT KEMUDAHAN DALAM  
PENYELESAIAN PEKERJAAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak mudah	8	14.5
Kadang-kadang	14	25.5
Mudah	32	58.2
Sangat mudah	1	1.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.15.

## A.2. Iklim Kerja

Pengukuran iklim kerja dilakukan dengan mengkaji indikator seperti : tingkat keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku, tingkat digunakan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, tingkat spesialisasi pelaksanaan tugas, tingkat Kenaikan golongan kepangkatan, tingkat kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi, tingkat kesempatan menambah keterampilan dan pengetahuan, tingkat keikutsertaan pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dari unit kegiatannya, tingkat kewenangan pegawai membuat keputusan dalam pekerjaan, tingkat ketergantungan pegawai terhadap persetujuan atasan dalam setiap tindakan yang diambil, tingkat ketergantungan pegawai terhadap atasan sampai hal-hal yang sekecil-kecilnya, tingkat keyakinan pegawai akan adanya pemberian tanggungjawab yang lebih besar, tingkat pemenuhan kebutuhan akan fasilitas-fasilitas di dalam melaksanakan tugas dan tingkat keyakinan pegawai akan adanya jaminan keselamatan/keamanan

### A.2.1. Tingkat Keterikatan Terhadap Prosedur Kerja

Penilaian pegawai terhadap iklim kerja di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Badung antara lain dapat dilihat dari pandangan pegawai terhadap keterikatan mereka pada prosedur kerja yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang menyatakan tidak terikat sama sekali dengan adanya prosedur kerja. Sedangkan mereka yang menyatakan bahwa mereka terikat terhadap prosedur kerja sebanyak 70.9%. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai merasa terikat dengan adanya prosedur kerja, sehingga apapun yang dilakukan harus mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh unit kerja. Pegawai yang merasa bahwa mereka bekerja tidak mengacu pada prosedur kerja kemungkinan mempunyai tugas-tugas yang dianggap lebih ringan atau pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sifatnya sangat teknis. Data mengenai keterikatan pegawai terhadap prosedur kerja terlihat pada Tabel. IV.17.. berikut ini :

Tabel.IV.17.  
TINGKAT KETERIKATAN PELAKSANAAN TUGAS  
DENGAN ADANYA PROSEDUR KERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak terikat	1	1.8
Kadang-kadang	6	10.9
Terikat	39	70.9
Sangat terikat	9	16.4
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.16.

### A.2.2. Tingkat Penggunaan Metode Kerja

Pandangan pegawai terhadap penggunaan metode kerja ternyata sangat bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 7,3% pegawai yang menyatakan kadang-kadang saja menggunakan metode kerja yang telah ditetapkan, 50,9% yang menyatakan sering menggunakannya dan 41,8% yang menyatakan selalu menggunakan metode kerja. Pegawai yang menyatakan jarang menggunakan metode kerja lebih banyak disebabkan karena mereka belum menguasai betul metode kerja yang telah ditetapkan. Data mengenai hal tersebut di atas dapat terlihat pada Tabel. IV.18.. berikut ini :

Tabel.IV.18..  
TINGKAT PENGGUNAAN METODE KERJA  
YANG TELAH DITENTUKAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0,0
Kadang-kadang	4	7,3
Sering	28	50,9
Selalu	23	41,8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.17.

### A.2.3. Tingkat Pemberian Saran Pada Atasan

Pegawai yang merasa senang dengan lingkungan kerjanya biasanya cenderung lebih aktif. Tingkat pemberian saran kepada atasan sebetulnya merupakan salah satu bentuk perhatian mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5,5% pegawai yang

menyatakan tidak pernah sama sekali memberikan saran kepada atasan. Meskipun demikian sebagian besar pegawai atau 61,8% pegawai menyatakan sering memberikan saran kepada atasan. Data mengenai intensitas pemberian saran kepada atasan ini dapat terlihat pada Tabel.IV.19. berikut ini :

Tabel.IV.19.  
TINGKAT PEMBERIAN SARAN  
KEPADA ATASAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	3	5.5
Jarang	16	29.1
Pernah	34	61.8
Sangat pernah	2	3.6
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.18.

#### A.2.4. Intensitas Mendapat Tugas Khusus

Intensitas mendapat tugas dari atasan telah menunjukkan bahwa terdapat 14,5% pegawai yang menyatakan tidak pernah sama sekali mendapat tugas khusus dari atasan, 45,5% yang menyatakan kadang-kadang saja menerima tugas khusus, 38,2% yang menyatakan sering mendapat tugas khusus dan 1,8% yang menyatakan selalu mendapat tugas khusus dari atasan. Intensitas pemberian tugas khusus ini biasanya berkaitan dengan tingkat kemampuan dan kecakapan kerja pegawai yang bersangkutan . Data mengenai penerimaan tugas khusus dari atasan ini dapat terlihat pada Tabel.IV.20 berikut ini :

Tabel.IV.20.  
INTENSITAS MENDAPAT TUGAS DARI ATASAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	8	14.5
Kadang-kadang	25	45.5
Sering	21	38.2
Selalu	1	1.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.19.

#### A.2.5. Tingkat Kelancaran Dalam Kenaikan Pangkat

Salah satu indikator dalam menilai iklim kerja adalah melalui pemahaman pegawai terhadap kelancaran pengurusan pangkatnya. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai atau 65,5% yang menyatakan selalu lancar dalam pengurusan kenaikan pangkat. Tingkat kelancaran ini telah menunjukkan bahwa di lingkungan Sekretariat Daerah mempunyai iklim kerja yang baik. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel.IV.21. berikut ini,

Tabel.IV.21.  
KELANCARAN DALAM KENAIKKAN PANGKAT

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Kurang lancar	1	1.8
Cukup lancar	0	0,0
Lancar	36	65.5
Sangat lancar	18	32.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.20.

#### A.2.6. Kesempatan Menduduki Jabatan

Indikator lainnya berkaitan dengan disiplin kerja adalah pemberian kesempatan untuk menduduki jabatan. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat 56,4% pegawai yang menyatakan bahwa mereka tidak sama sekali diberi kesempatan untuk menduduki jabatan, sedangkan mereka yang menyatakan selalu diberi kesempatan menduduki jabatan hanya sebesar 16,4%. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa terjadi ketimpangan dalam pemberian kesempatan dalam menduduki jabatan. Kondisi ini dapat terjadi karena kemampuan kerja masing-masing pegawai sangat berbeda. Hasil penelitian secara lengkap dapat terlihat pada Tabel.IV.22. berikut ini :

Tabel.IV.22.  
TINGKAT PEMBERIAN KESEMPATAN  
MENDUDUKI JABATAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	31	56.4
Kadang-kadang	13	23.6
Sering	2	3.6
Selalu	9	16.4
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.21.

#### A.2.7. Tingkat Peningkatan Ketrampilan

Salah indikator penting dari variabel disiplin kerja adalah pemberian kesempatan dalam pengembangan kemampuan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 3,6% pegawai yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah diberi kesempatan dalam pengembangan ketrampilan, sedangkan

mereka yang selalu diberi kesempatan pengembangan ketrampilan kerja sebesar 16,4%. Perbedaan ini dapat terjadi karena motivasi pekerja dalam meningkatkan pengetahuan juga berbeda, sehingga mereka yang ingin maju saja yang diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya. Data secara rinci dapat terlihat pada Tabel.IV.23 berikut ini :

Tabel.IV.23..  
TINGKAT PEMBERIAN KESEMPATAN  
MENAMBAH KETRAMPILAN DAN PENGETAHUAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	2	3.6
Kadang-kadang	27	49.1
Sering	17	30.9
Selalu	9	16.4
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.22.

#### A.2.8. Tingkat Keterikatan Penetapan Tujuan Organisasi

Tingkat pelibatan dalam menetapkan tujuan organisasi ternyata juga menunjukkan adanya variasi. Ada 18,2% pegawai yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah sama sekali dilibatkan dalam penetapan tujuan organisasi dan 10,9% yang menyatakan selalu diberi kesempatan terlibat dalam penetapan tujuan organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka yang dilibatkan biasanya mempunyai latar belakang pengetahuan yang luas. Data secara rinci terlihat pada Tabel.IV.24 berikut ini :

Tabel.IV.24.  
TINGKAT PELIBATAN DALAM PENETAPAN  
TUJUAN ORGANISASI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	10	18.2
Kadang-kadang	21	38.2
Sering	18	32.7
Selalu	6	10.9
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.23.

#### A.2.9. Tingkat Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan

Tingkat pelibatan pegawai dalam pembuatan keputusan organisasi menunjukkan kecenderungan yang sama di mana terdapat 9,1% pegawai yang menyatakan tidak pernah terlibat dalam pembuatan keputusan dan 27,3% yang menyatakan sering dilibatkan dalam pembuatan keputusan organisasi. Pegawai yang mempunyai kemampuan dan wawasan yang luas biasanya selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel.IV.25. di bawah ini :

Tabel.IV.25.  
TINGKAT PELIBATAN DALAM  
PEMBUATAN KEPUTUSAN ORGANISASI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	5	9.1
Kadang-kadang	32	58.2
Sering	15	27.3
Selalu	3	5.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.24.

#### A.2.10. Intensitas Pemberian Saran Pada Atasan

Intensitas pemberian saran kepada atasan merupakan salah satu bentuk semakin baiknya iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5,5% pegawai yang menyatakan tidak pernah memberikan saran kepada atasan dan sebagian besar atau 78,2% menyatakan kadang memberikan saran kepada atasan. Intensitas ini biasanya sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sendiri. Apabila pimpinan mendukung adanya diskusi maka intensitas pemberian saran dari bawahan akan berjalan dengan baik. Data secara rinci terlihat pada Tabel.IV.26.. berikut ini :

Tabel.IV.26.  
INTENSITAS PEMBERIAN SARAN  
KEPADA ATASAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	3	5.5
Kadang-kadang	43	78.2
Sering	8	14.5
Selalu	1	1.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.25.

#### A.2.11. Intensitas Penerimaan Saran

Berkaitan dengan pemberian saran , maka indikator penerimaan saran perlu juga untuk dikaji. Ada 5,5% pegawai yang menyatakan bahwa saran yang diberikan tidak pernah didengar oleh pimpinan dan sebesar 85,5% yang menyatakan bahwa pimpinan jarang menerima saran dari bawahan. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa intensitas penerimaan saran dari bawahan

jarang diterima oleh atasan. Data mengenai hal ini secara rinci terlihat pada

Tabel.IV.27 berikut ini :

Tabel.IV.27.  
INTENSITAS PENERIMAAN SARAN OLEH ATASAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	3	5.5
Kadang-kadang	47	85.5
Sering	4	7.3
Selalu	1	1.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.26.

#### A.2.12. Tanggungjawab Pencapaian Tujuan Organisasi

Tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi merupakan refleksi kondisi iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar atau 50,9% pegawai yang menyatakan bahwa mereka selalu berusaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasil ini telah mencerminkan bahwa pegawai di lingkungan Setda Kab. Badung masuk dalam kategori pegawai dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi. Hasil secara rinci terlihat pada Tabel.IV.28. berikut ini :

Tabel.IV.28.  
TINGKAT TANGGUNG JAWAB TERHADAP  
PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	2	3.6
Kadang-kadang	9	16.4
Sering	16	29.1
Selalu	28	50.9
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.27.

### A.2.13. Tingkat Jaminan Keselamatan

Jaminan terhadap keselamatan kerja merupakan indikator penting dari iklim organisasi. Ada 72,7% pegawai yang yakin bahwa keselamatan kerja mereka terjamin dan hanya 1,8% yang menyatakan bahwa keselamatan kerja mereka tidak terjamin. Pegawai yang menyatakan kurang yakin ini biasanya disebabkan oleh rendahnya pengetahuan mereka terhadap jaminan kerja yang ada. Secara rinci terlihat pada Tabel.IV.29. berikut ini :

Tabel.IV.29.  
TINGKAT KEYAKIAN THD PENJAMINAN  
KESELAMATAN DALAM PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak yakin	1	1.8
Kurang yakin	6	10.9
Yakin	40	72.7
Sangat yakin	8	14.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.28.

### A.2.14. Tingkat Kecukupan Fasilitas Kerja

Tingkat kecukupan terhadap fasilitas kerja menunjukkan bahwa sebagian besar 76,4% pegawai menyatakan bahwa fasilitas kerja mereka sudah tersedia dan hanya sebesar 21,8% pegawai yang menyatakan bahwa peralatan kerja mereka kurang memadai. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa di lingkungan Sekretariat Daerah Kab. Badung fasilitas kerja sudah memadai. Hasil selengkapnya dapat terlihat pada Tabel.IV.30. berikut ini :

Tabel.IV.30  
TINGKAT KECUKUPAN TERHADAP  
FASILITAS KERJA YANG ADA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak mencukupi	0	0,0
Kurang mencukupi	12	21.8
Mencukupi	42	76.4
Sangat mencukupi	1	1.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.29.

A.2.15. *Tingkat Pemberian Tanggungjawab Pekerjaan*

Pegawai yang merasa tidak yakin terhadap tanggungjawab pekerjaannya hanya terdapat 1,8%, sedangkan pegawai yang merasa yakin akan tanggung jawabnya ada sekitar 63,6%%. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai telah merasa yakin akan tanggungjawabnya. Kondisi ini dapat terjadi karena setiap pegawai telah mempunyai pekerjaan masing-masing dan selalu telah diberikan petunjuk pelaksanaannya. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel. IV.31 berikut ini :

Tabel.IV.31.  
TINGKAT KEYAKINAN TERHADAP  
PEMBERIAN TANGGUNGJAWAB

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak yakin	1	1.8
Kurang yakin	15	27.3
Yakin	35	63.6
Sangat yakin	4	7.3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.30.

### A.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui indikator tingkat kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan berafiliasi, kebutuhan akan keberhasilan, harapan adanya pimpinan yang baik, harapan adanya perlakuan yang tidak dibedakan, harapan adanya jaminan keamanan kerja, harapan adanya penghargaan atas prestasi kerja, harapan tidak adanya perasaan takut dipecat, gaji yang pantas, jaminan kesehatan kerja, dan pemberian bonus.

#### *A.3.1. Tingkat Kebutuhan Terhadap Kekuasaan.*

Karakteristik motivasi kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung dapat dilihat dari berbagai indikator. Salah satu indikatornya dengan melihat apakah pegawai mempunyai kebutuhan berkuasa/ Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat masing-masing 32,7% pegawai yang menyatakan tidak butuh dan kadang-kadang mempunyai keinginan untuk berkuasa. Sisanya sebesar 34,5% menyatakan butuh akan kekuasaan. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai mempunyai motivasi berkuasa relatif rendah. Data mengenai karakteristik ini terlihat pada Tabel.IV.32. berikut ini :

Tabel.IV.32.  
TINGKAT KEBUTUHAN TERHADAP  
KEKUASAAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak butuh	18	32.7
Kadang-kadang	18	32.7
Butuh	19	34.5
Sangat butuh	0	0,0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.31.

#### A.3.2. Tingkat Kebanggaan Terhadap Keberhasilan Kerja

Tingkat kebanggaan terhadap keberhasilan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menilai motivasi kerja seseorang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 20,0% pegawai yang menyatakan sangat bangga dengan prestasi kerja saat ini dan hanya terdapat 18,2% pegawai yang menyatakan cukup bangga dengan prestasi kerja yang dicapai saat ini. Karakteristik ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kebanggaan terhadap hasil kerja yang telah dicapai. Selengkapnya dapat terlihat pada Tabel.IV..33. berikut ini.

Tabel.IV.33.  
TINGKAT KEBANGGAN TERHADAP  
KEBERHASILAN KERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Kurang bangga	0	0,0
Cukup bangga	10	18.2
Bangga	34	61.8
Sangat bangga	11	20.0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.32.

### A.3.3. Tingkat Harapan Pimpinan Yang Baik .

Tingkat pengharapan terhadap pimpinan yang baik ternyata telah menjadi keinginan sebagian besar pegawai. Ada sekitar 92,7% pegawai yang menyatakan bahwa mereka menginginkan mendapat pimpinan yang baik. Konsep pimpinan yang baik menurut pegawai adalah pimpinan yang mampu memahami kepentingan pegawai kecil, bersifat adil serta dapat memberikan contoh yang baik. Data mengenai harapan pimpinan yang baik terlihat pada Tabel.IV.34. berikut ini :

Tabel.IV.34.  
TINGKAT PENGHARAPAN TERHADAP  
PIMPINAN YANG BASIK

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	0	0,0
Kadang-kadang	0	0,0
Sering	4	7.3
Selalu	51	92.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.33.

### A.3.4. Tingkat Harapan Peningkatan Kesejahteraan .

Berkaitan dengan motivasi kerja maka harapan terhadap tingkat kesejahteraan merupakan dorongan utama peningkatan motivasi kerja. Hasil penelitian telah mendapatkan bahwa hanya terdapat 9,1% pegawai yang menyatakan tidak ada harapan sama sekali terhadap peningkatan kesejahteraan mereka, sementara sebagian besar atau 41,8% menyatakan selalu mempunyai harapan dalam peningkatan kesejahteraannya. Pandangan pegawai terhadap

peningkatan kesejahteraan hanya dapat dicapai apabila pimpinan mempunyai komitmen dalam peningkatan kesejahteraan pegawai. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel.IV.35. di bawah ini :

Tabel.IV.35.  
TINGKAT PENGHARAPAN TERHADAP  
PENINGKATAN KESEJAHTERAAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	5	9.1
Kadang-kadang	14	25.5
Sering	13	23.6
Selalu	23	41.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.34.

#### A.3.5. Tingkat Perlakuan Pimpinan.

Salah satu bentuk motivasi kerja lainnya adalah harapan terhadap perlakuan yang baik dari pimpinan. Ada sekitar 16,4% pegawai yang menyatakan tidak pernah sama sekali mendapat perlakuan yang baik dari pimpinan, sedangkan sebagian besar lainnya atau 49,1% justru selalu berharap agar pimpinan dapat berlaku baik. Harapan ini dilandasi pemikiran bahwa pimpinan harus memberikan contoh untuk bekerja secara adil. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel.IV.36. berikut ini :

Tabel.IV.36.  
TINGKAT PENGHARAPAN TERHADAP  
PERLAKUKAN BAIK DARI PIMPINAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	9	16.4
Kadang-kadang	15	27.3
Sering	4	7.3
Selalu	27	49.1
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.35.

### A.3.6. Tingkat Harapan Terhadap Jaminan Kerja

Harapan terhadap jaminan kerja merupakan salah satu faktor dalam menilai motivasi kerja seseorang. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 63,6% pegawai yang menyatakan selalu berharap mendapat jaminan kerja. Menurut pandangan responden yang telah dihubungi telah menyatakan bahwa tanpa adanya dukungan jaminan kerja, maka pegawai cenderung bekerja seandainya. Oleh sebab itu pimpinan harus benar-benar menaruh perhatian terhadap jaminan kerja bawahannya. Data mengenai harapan pegawai terhadap jaminan kerja dapat terlihat pada Tabel.IV.37. berikut ini :

Tabel.IV.37.  
TINGKAT PENGHARAPAN TERHADAP  
ADANYA JAMINAN KERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak pernah	0	0,0
Kadang-kadang	1	1.8
Sering	19	34.5
Selalu	35	63.6
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.36.

### A.3.7. Tingkat Kecukupan Gaji

Pandangan pegawai terhadap gaji yang diterima saat ini menunjukkan adanya ketidak seragaman. Hasil penelitian telah memberikan gambaran bahwa terdapat 9,1% pegawai yang menyatakan bahwa gaji mereka tidak cukup. Sementara ada 56,4% pegawai yang menyatakan bahwa gaji mereka sudah mencukupi. Ada kesan bahwa gaji sebetulnya bukan merupakan faktor

utama dalam motivasi kerja, karena dengan gaji yang tinggi biasanya diikuti dengan kebutuhan yang tinggi pula. Data mengenai tingkat kecukupan gaji yang diterima terlihat pada Tabel.IV.38. berikut ini :

Tabel. IV. 38  
TINGKAT KECUKUPAN TERHADAP  
GAJI YANG DITERIMA SAAT INI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak mencukupi	5	9.1
Kurang mencukupi	19	34.5
Mencukupi	31	56.4
Sangat mencukupi	0	0,0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.37.

#### A.3.8. Tingkat Pemberian Tunjangan

Tingkat pemberian tunjangan atas hasil kerja ternyata telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai atau 70,9% menyatakan bahwa mereka kadang-kadang menerima tunjangan atas hasil kerja dan hanya 12,7% yang selalu mendapat tunjangan atas hasil kerja. Intensitas pemberian tunjangan ini sebetulnya sangat tergantung dari dana yang dimiliki oleh unit kerja. Meskipun demikian, faktor kepemimpinan sebetulnya yang paling dominan. Hasil selengkapnya dapat terlihat pada Tabel.IV.389 berikut ini :

Tabel.IV.39.  
TINGKAT PEMBERIAN TUNJANGAN  
ATAS HASIL KERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	4	7.3
Kadang-kadang	39	70.9
Sering	5	9.1
Selalu	7	12.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.38.

### A.3.9. Tingkat Harapan Pemberian Penghargaan

Faktor lainnya yang sifatnya lebih psikologis adalah adanya dukungan penghargaan dari atasan. Hasil penelitian telah memberikan gambaran bahwa terdapat 21,8% yang menyatakan tidak pernah mendapat penghargaan dari pimpinan, 30,9% menyatakan kadang-kadang saja, 18,2% menyatakan sering mendapat penghargaan dan 29,1% yang menyatakan selalu mendapat penghargaan. Kondisi ini menjadi logis karena tidak semua pegawai mempunyai motivasi kerja yang sama. Hasil ini dapat terlihat pada Tabel IV.40 berikut ini :

Tabel.IV.40.  
TINGKAT PENGHARAPAN TERHADAP  
PENGHARGAAN DARI ATASAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	12	21.8
Kadang-kadang	17	30.9
Sering	10	18.2
Selalu	16	29.1
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.39.

### A.3.10. Tingkat Harapan Dalam Keberhasilan Tugas

Tingkat harapan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas merupakan indikator utama dalam menilai motivasi kerja seseorang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang menyatakan tidak ada sama sekali berharap berhasil dalam melaksanakan tugas. Sedangkan sebagian besar atau 61,8% yang menyatakan bahwa mereka mempunyai harapan berhasil

dalam melaksanakan tugasnya. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel.IV.41.

berikut ini :

Tabel.IV.41.  
TINGKAT PENGHARAPAN TERHADAP  
KEBERHASILAN PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	1	1.8
Sering	19	34.5
Selalu	34	61.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.40.

#### A.3.11. Tingkat Ketakutan Terhadap Pemecatan Kerja

Tingkat ketakutan terhadap pemecatan kerja merupakan salah satu indikator lainnya. Ada pandangan bahwa pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi cenderung tidak takut dengan pemecatan kerja karena mereka merasa telah bekerja dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 9,1% pegawai yang menyatakan tidak takut terhadap pemecatan, akan tetapi sebagian besar atau 63,6% yang justru takut terhadap pemecatan kerja. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel.IV.42. berikut ini :

Tabel.IV.42.  
TINGKAT KETAKUTAN TERHADAP  
PEMECATAN SEBAGAI PNS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	5	9.1
Kadang-kadang	3	5.5
Sering	12	21.8
Selalu	35	63.6
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.41.

### A.3.12. Tingkat Keyakinan Kesehatan Dalam Pelaksanaan Tugas

Tingkat keyakinan terhadap kesehatan kerja menunjukkan bahwa ada 1,8% pegawai yang menyatakan tidak pernah yakin terhadap kesehatan kerja mereka. Sedangkan sebagian besar pegawai 67,3% merasa yakin terhadap kesehatan kerja mereka. Keyakinan terhadap kesehatan kerja ini didasari pandangan bahwa apabila pegawai merasa sakit dapat mengajukan cuti kerja. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel.IV.43 berikut ini :

Tabel.IV.43.  
TINGKAT KEYAKINAN TERHADAP  
KESEHATAN SELAMA PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Yakin	1	1.8
Kurang Yakin	6	10.9
Yakin	37	67.3
Sangat Yakin	11	20.0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.42.

### A.3.13. Tingkat Pemberian Bonus

Tingkat pemberian bonus secara umum akan meningkatkan motivasi kerja seseorang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 30,9% pegawai yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah sama sekali mendapat bonus,65,5% menyatakan kadang-kadang menerima bonus dan hanya 3,6% yang menyatakan sering mendapat bonus atas pelaksanaan tugas. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel. IV.44 berikut ini :

UPI-PUSTAKA-UNDIP

Tabel.IV.44.  
TINGKAT PEMBERIAN BONUS  
ATAS PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	17	30.9
Kadang-kadang	36	65.5
Sering	2	3.6
Selalu	0	0,0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.43.

#### A.3.14. Tingkat Keeratan Hubungan Antar Pegawai

Tingkat hubungan kerja juga akan memberikan dampak terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang menyatakan bahwa tidak mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja. Akan tetapi sebagian besar pegawai atau 40,0% justru menyatakan selalu berhubungan baik dengan rekan kerja mereka. Pegawai yang tidak mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja ini biasanya banyak terkucil dalam hubungan sosial dalam unit kerja. Hasil selengkapnya terdapat pada Tabel.IV.45. berikut ini :

Tabel.IV.45.  
TINGKAT HUBUNGAN DENGAN ORANG LAIN  
SELAMA PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	11	20.0
Sering	21	38.2
Selalu	22	40.0
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.44.

### A.3.15. Tingkat Pemilikan Cita-cita Pencapaian Keberhasilan Tugas

Indikator terakhir dalam menilai motivasi kerja adalah dengan melihat apakah pegawai mempunyai cita-cita berhasil dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 9,1% pegawai yang menyatakan kadang-kadang mempunyai cita-cita berhasil dalam melaksanakan tugas. 56,4% pegawai yang menyatakan selalu memiliki cita-cita berhasil dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Hasil selengkapnya tercermin pada Tabel IV.46. berikut ini :

Tabel.IV.46.  
TINGKAT PEMILIKAN CITA-CITA KEBERHASILAN  
DALAM PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	5	9.1
Sering	19	34.5
Selalu	31	56.4
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.45.

### A.4. Budaya Kerja

Pengukuran budaya dilihat dari indikator : Adanya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, Adanya kebebasan dalam melaksanakan tugas, Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya., Dedikasi dalam melaksanakan tugas, Kepentingan dalam melaksanakan tugas, Kemauan yang kuat dalam melaksanakan tugas yang diembannya, Punya kemandirian dalam melaksanakan tugas, Mempunyai rasa

loyalitas yang tinggi, Sistem kerja yang memadai dan jelas, Kepedulian sosial dalam melaksanakan tugas, Adanya rasa toleransi dalam melaksanakan tugas, Punya rasa kepemimpinan dalam melaksanakan tugas, Punya rasa dinamis dalam melaksanakan pekerjaan, Keberanian menanggung resiko dan Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan

#### *A.4.1. Tingkat Pertanggungjawaban Pelaksanaan Tugas*

Variabel budaya kerja merupakan variabel yang bersifat non-fisik dan berkaitan dengan pola pikir seseorang. Salah satu indikator budaya kerja adalah apakah pegawai mempunyai keberanian dalam mempertanggungjawabkan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 20,0% pegawai yang menyatakan kadang-kadang mempunyai keberanian, 54,5% pegawai yang justru selalu berani bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pegawai yang menyatakan selalu bersedia bertanggungjawab menyatakan sebetulnya perasaan ini harus selalu ada karena hal tersebut merupakan bagian dari kewajiban orang dalam bekerja. Secara rinci pandangan ini dapat terlihat pada Tabel IV.47 berikut ini :

Tabel.IV.47.  
TINGKAT PERTANGGUNGJAWABAN  
ATAS PELAKSANAAN TUGAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	11	20.0
Sering	14	25.5
Selalu	30	54.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.46.

#### A.4.2. Tingkat Kebebasan Melaksanakan Tugas

Dimensi budaya kerja lainnya adalah tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 9,1% pegawai yang menyatakan tidak sama sekali mempunyai kebebasan dalam melaksanakan tugas, akan tetapi sebagian besar pegawai atau 43,6% yang menyatakan bahwa mereka telah mempunyai kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan. Beberapa alasan yang muncul adalah kebebasan kerja bukan diartikan bekerja semaunya sendiri akan tetapi lebih mengarah pada kebebasan dalam penggunaan waktu dan tempat untuk bekerja. Data selengkapnya tercermin dalam Tabel.IV.48. berikut ini :

Tabel.IV.48.  
TINGKAT KEBEBASAN MELAKSANAKAN  
PEKERJAAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	5	9.1
Kadang-kadang	18	32.7
Sering	24	43.6
Selalu	8	14.5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.47.

#### A.4.3. Tingkat Pemberian Kesempatan Mencapai Tujuan Organisasi

Pemberian kesempatan dalam pencapaian tujuan organisasi juga merupakan indikator budaya kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 47,3% pegawai yang menyatakan selalu diberi kesempatan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian kesempatan ini sebagian besar diberikan dari pimpinan kerja mereka. Data mengenai pemberian kesempatan untuk maju ini terlihat pada Tabel.IV.49. berikut ini : -

Tabel.IV.49.  
TINGKAT PEMBERIAN KESEMPATAN  
DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	4	7.3
Sering	25	45.5
Selalu	26	47.3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.48.

#### A.4.4. Tingkat Inisiatif Melaksanakan Tugas

Inisiatif dalam melaksanakan tugas pokok merupakan salah satu faktor utama dalam menilai budaya kerja seseorang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 30,9% pegawai yang menyatakan bahwa mereka kadang-kadang mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas pokok, akan tetapi ternyata sebagian besar atau 50,9% pegawai sering mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas pokok mereka. Hasil selengkapnya dapat terlihat pada Tabel.IV.50. berikut ini

Tabel.IV.50.  
TINGKAT INISIATIF MELAKSANAKAN  
TUGAS POKOK

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	17	30.9
Sering	28	50.9
Selalu	10	18.2
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No. 49.

#### A.4.5. Tingkat Pemecahan Masalah Pekerjaan

Tingkat pencarian pemecahan masalah pekerjaan merupakan salah satu dimensi penting dalam menilai budaya kerja seseorang. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 49,1% pegawai yang menyatakan kadang-kadang saja mencari pemecahan masalah pekerjaan. Rendahnya keinginan pegawai dalam memecahkan masalah ini kemungkinan disebabkan oleh rendahnya pengetahuan maupun wawasan pegawai, disamping itu ada kesan bahwa mereka tidak ingin bekerja secara penuh dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hasil telah memberikan gambaran bahwa di lingkungan Setda Kab. Badung budaya kerja yang berkaitan masalah tersebut relatif rendah. Hasil secara rinci terlihat pada Tabel.IV.51. berikut ini :

Tabel.IV.51  
TINGKAT PENCARIAN PEMECAHAN  
MASALAH PEKERJAAN POKOK

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	5	9.1
Kadang-kadang	27	49.1
Sering	18	32.7
Selalu	5	9.1
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No. 50.

#### A.4.6. Tingkat Penyelesaian Pekerjaan

Tingkat penyelesaian pekerjaan secara tuntas menunjukkan bahwa terdapat 14,5% pegawai yang menyatakan kadang-kadang menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, dan sebagian besar 47,3% telah menyelesaikan pekerjaan mereka secara tuntas. Tidak tuntasnya penyelesaian pekerjaan ini sebetulnya lebih banyak berkaitan dengan pekerjaan orang lain. Data selengkapnya dapat terlihat pada Tabel.IV.52. berikut ini :

Tabel.IV.52.  
TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN  
SECARA TUNTAS

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	8	14,5
Sering	21	38,2
Selalu	26	47,3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.51.

#### A.4.7. Tingkat Penggunaan Sistem Kerja

Tingkat penggunaan sistem kerja menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang tidak pernah menggunakannya sama sekali, 3,6% yang menyatakan kadang-kadang menggunakan, 38,2% yang menyatakan sering menggunakan dan 56,4% menyatakan selalu menggunakan sistem kerja yang ada. Apabila mereka tidak menggunakan sistem kerja yang ada biasanya akan mendapat teguran dari pimpinan. Hasil ini tercermin dari Tabel IV.53. berikut ini :

Tabel.IV.53.  
TINGKAT PENGGUNAAN SISTEM KERJA  
YANG TELAH DITETAPKAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	2	3.6
Sering	21	38.2
Selalu	31	56.4
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.52.

#### A.4.8. Tingkat Perhatian Terhadap Konflik

Perhatian terhadap konflik kerja menunjukkan bahwa ada 34,5% pegawai yang menyatakan tidak peduli dengan konflik yang ada. Sedangkan mereka yang menyatakan selalu menaruh perhatian terhadap konflik yang ada hanya sebesar 12,7%. Data mengenai perhatian terhadap konflik dapat terlihat pada Tabel.IV.54 berikut ini.

Tabel.IV.54.  
TINGKAT PERHATIAN APABILA  
TERJADI KONFLIK ANTAR PEGAWAI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	19	34.5
Kadang-kadang	21	38.2
Sering	8	14.5
Selalu	7	12.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.53.

#### A.4.9. Tingkat Penerimaan Hasil Kerja

Tingkat penerimaan kesejahteraan atas hasil kerja menunjukkan bahwa terdapat 9,1% pegawai yang menyatakan tidak pernah mendapatkannya, 47,3% kadang-kadang saja menerima, 30,9% yang menyatakan sering menerima dan 12,7% yang menyatakan selalu menerima kesejahteraan atas hasil kerja. Perbedaan penerimaan kesejahteraan ini sebagian besar disebabkan oleh kinerja pegawai yang bersangkutan. Hasil selengkapnya terlihat pada Tabel.IV.55 berikut ini :

Tabel.IV.55.  
TINGKAT PENERIMAAN KESEJAHTERAAN  
ATAS HASIL KERJA YANG DILAKUKAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	5	9.1
Kadang-kadang	26	47.3
Sering	17	30.9
Selalu	7	12.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.54.

#### A.4.10. Tingkat Usaha Memahami Tugas dan Kewajiban

Tingkat usaha dalam memahami tugas dan kewajiban merupakan unsur penting dalam menilai budaya kerja seseorang. Pegawai yang mempunyai budaya kerja yang tinggi biasanya cenderung ingin memahami tugas dan kewajibannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 10,9% pegawai yang menyatakan kadang-kadang saja berusaha memahami tugas dan kewajibannya. Meskipun demikian, sebagian besar pegawai atau 61,8%

menyatakan bahwa mereka selalu berusaha memahami tugas dan kewajiban.

Hasil selengkapnya dapat terlihat pada Tabel.IV.56 berikut ini :

Tabel.IV.56.  
TINGKAT USAHA DALAM MEMAHAMI  
TUGAS DAN KEWAJIBAN KERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	6	10,9
Sering	15	27,3
Selalu	34	61,8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.55.

#### A.4.11. Tingkat Dukungan Teman Sekerja

Tingkat dukungan dari teman kerja merupakan indikator yang berkaitan dengan hubungan sosial antar pegawai. Pegawai yang mempunyai budaya kerja yang baik biasanya banyak didukung oleh rekan kerja mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang menyatakan tidak ada dukungan sama sekali dari teman kerja. Meskipun demikian, sebagian besar atau 52,7% pegawai justru menyatakan bahwa mereka selalu mendapatkan dukungan dari rekan kerja mereka. Hasil selengkapnya dapat terlihat pada Tabel IV.57.berikut ini :

Tabel. IV. 57.  
TINGKAT DUKUNGAN ANTAR  
TEMAN SEKERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	13	23.6
Sering	12	21.8
Selalu	29	52.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.56.

A.4.12. Tingkat Pemberian Ide bagi Organisasi

Budaya kerja seseorang sebetulnya dapat dilihat pula dari inisiatif pemberian ide bagi kemajuan organisasi. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terdapat 7,3% pegawai yang menyatakan tidak pernah memberikan ide dan 10,9% pegawai yang menyatakan selalu memberikan ide. Rendahnya intensitas pemberian ide ini sebetulnya sangat berkaitan dengan penerimaan dari pimpinan unit kerja. Selengkapnya data tersebut dapat dilihat pada Tabel.IV.58 berikut ini :

Tabel.IV.58.  
TINGKAT PEMBERIAN IDE  
BAGI KEMAJUAN ORGANISASI

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	4	7.3
Kadang-kadang	30	54.5
Sering	15	27.3
Selalu	6	10.9
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.57.

#### A.4.13. Tingkat Usaha Meningkatkan Ketrampilan

Usaha dalam meningkatkan ketrampilan kerja merupakan indikator selanjutnya yang dikaji dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 1,8% pegawai yang menyatakan bahwa mereka tidak pernah berusaha meningkatkan ketrampilan mereka, sedangkan lainnya yaitu masing-masing sebesar 36,4% pegawai yang menyatakan sering dan selalu meningkatkan ketrampilan kerja. Budaya kerja dalam meningkatkan ketrampilan dapat terlihat pada Tabel IV.59. berikut ini :

Tabel.IV.59.  
TINGKAT USAHA DALAM  
MENINGKATKAN KETRAMPILAN KERJA

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak Sama Sekali	1	1.8
Kadang-kadang	14	25.5
Sering	20	36.4
Selalu	20	36.4
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.58.

#### A.4.14. Tingkat Penyelesaian Kerja

Tingkat penyelesaian kerja secara cepat dan tepat menunjukkan bahwa di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung sebagian besar atau 54,5% yang menyatakan sering dapat menyelesaikan pekerjaan secara cepat. Keterlambatan kerja ini biasanya terjadi apabila pekerjaan tersebut dilakukan secara bersama-sama. Apabila terjadi keterlambatan kerja seseorang maka

akan berpengaruh terhadap kinerja semua pekerjaan. Hasil secara rinci terlihat pada Tabel.IV.60. berikut ini :

Tabel.IV.60.  
TINGKAT PENYELESAIAN KERJA  
DENGAN CEPAT DAN TEPAT

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	7	12.7
Sering	30	54.5
Selalu	18	32.7
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.59.

#### A.4.15. Tingkat Keberanian Menanggung Resiko

Indikator terakhir dalam menilai budaya kerja adalah apakah pegawai mempunyai keberanian dalam menerima resiko pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 81,8% pegawai menyatakan bahwa mereka berani menanggung resiko atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Hasil secara rinci terlihat pada Tabel.IV.61. berikut ini :

Tabel.IV.61.  
TINGKAT KEBERANIAN MENANGGUNG  
RESIKO PEKERJAAN

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Tidak sama sekali	0	0,0
Kadang-kadang	5	9.1
Berani	45	81.8
Sangat Berani	5	9.1
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Daftar Pertanyaan No.60.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada bagian ini akan dipaparkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Pada Bagian pertama akan disajikan data kategori variabel penelitian. Guna mengkategorikan variabel ini maka terlebih dahulu dilakukan penjumlahan (*total skor*) masing-masing pertanyaan yang mengukur variabel penelitian ( *dapat dilihat pada lampiran daftar pertanyaan*). Jumlah skor variabel ini kemudian dikategorikan ke dalam 4 kelompok. Pengelompokan ke dalam skala ordinal ini digunakan sebagai dasar dalam melakukan uji hubungan antar variabel. Langkah terakhir dilakukan uji hipotesis yaitu dengan menggunakan teknik Korelasi *Rank/Tau Kendall* dan *Konkordansi Kendall*. *Rank/Tau Kendall* dipakai untuk menguji hubungan dua variabel, sedangkan korelasi *Konkordansi Kendall* dipakai untuk mengukur hubungan bersama-sama.

### **B.1. Total Skor Variabel Penelitian**

#### **B.1.1. Disiplin**

Jumlah pertanyaan yang dipakai untuk mengukur variabel disiplin kerja adalah sebanyak 15 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diukur dengan skala ordinal 1-4. Apabila dijumlahkan maka jumlah skor tertinggi adalah 60 dan skor terendah adalah 15. Tabel 67 hingga Tabel 70 merupakan distribusi frekuensi skor pada masing-masing variabel.

Penjumlahan terhadap 15 pertanyaan yang dipakai untuk mengukur variabel disiplin kerja telah menunjukkan bahwa jumlah skor terendahnya

adalah 36 dan jumlah skor tertinggi adalah 51. Jarak antara nilai tertinggi dan terendahnya 15. Distribusi frekuensi jumlah skor variabel disiplin kerja secara rinci terlihat pada Tabel.IV.62 berikut ini :

Tabel.IV.62.  
DISTRIBUSI FREKUENSI TOTAL SKOR  
VARIABEL DISIPLIN KERJA

Skor	Frekuensi	Persentase
36	1	1.8
37	5	9.1
38	1	1.8
39	4	7.3
40	5	9.1
41	2	3.6
42	5	9.1
43	2	3.6
44	9	16.4
45	5	9.1
46	4	7.3
47	2	3.6
48	7	12.7
49	1	1.8
50	1	1.8
51	1	1.8
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Selisih antara nilai tertinggi dan terendah merupakan jarak interval skor yaitu sebesar 15. Apabila jarak tersebut dibagi menjadi 4 kelompok maka jaraknya interval adalah sebesar 4,00 ( $15/4=3,75$  atau dibulatkan menjadi 4,00). Distribusi frekuensi kategori variabel disiplin kerja dapat terlihat pada Tabel.IV.63 berikut ini :

Tabel.IV.63.  
DISTRIBUSI FREKUENSI KATEGORI  
VARIABEL DISIPLIN KERJA

Kategori	Frekuensi	Persentase
Kurang disiplin ( 36-39)	11	20,0
Cukup Disiplin ( 40-43)	14	25,5
Disiplin ( 44-47)	20	36,4
Sangat Disiplin (48-51)	10	18,2
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

### B.1.2. Iklim

Penjumlahan terhadap 15 pertanyaan yang dipakai untuk mengukur variabel iklim kerja telah menunjukkan bahwa jumlah skor terendahnya adalah 32 dan jumlah skor tertinggi adalah 47. Jarak antara nilai tertinggi dan terendahnya 15. Distribusi frekuensi jumlah skor variabel disiplin kerja secara rinci terlihat pada Tabel.IV.64 berikut ini :

Tabel.IV.64.

DISTRIBUSI FREKUENSI TOTAL SKOR  
VARIABEL IKLIM KERJA

Skor	Frekuensi	Persentase
32	2	3,6
33	2	3,6
34	2	3,6
35	2	3,6
36	2	3,6
37	5	9,1
38	6	10,9
39	7	12,7
40	7	12,7
41	2	3,6
42	7	12,7
43	3	5,5
44	3	5,5
45	1	1,8
46	3	5,5
47	1	1,8
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

Selisih antara nilai tertinggi dan terendah merupakan jarak interval skor yaitu sebesar 15. Apabila jarak tersebut dibagi menjadi 4 kelompok maka jaraknya interval adalah sebesar 4,00 ( $15/4=3,75$  atau dibulatkan menjadi 4,00). Distribusi frekuensi kategori variabel disiplin kerja dapat terlihat pada Tabel.IV.65 berikut ini :

Tabel.IV.65.  
DISTRIBUSI FREKUENSI KATEGORI  
VARIABEL IKLIM KERJA

Kategori	Frekuensi	Persentase
Kurang mendukung (32-35)	8	14,5
Cukup mendukung (36-39)	20	36,4
Mendukung (40-43)	19	34,5
Sangat mendukung (44-47)	8	14,5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

### B.1.3. Motivasi Kerja

Penjumlahan terhadap 15 pertanyaan yang dipakai untuk mengukur variabel motivasi kerja telah menunjukkan bahwa jumlah skor terendahnya adalah 36 dan jumlah skor tertinggi adalah 47. Jarak antara nilai tertinggi dan terendahnya 11. Distribusi frekuensi jumlah skor variabel disiplin kerja secara rinci terlihat pada Tabel.IV.66 berikut ini :

Tabel.IV.66.  
DISTRIBUSI FREKUENSI TOTAL SKOR  
VARIABEL MOTIVASI KERJA

Skor	Frekuensi	Persentase
36	1	1.8
38	1	1.8
39	2	3.6
40	5	9.1
41	4	7.3
42	7	12.7
43	6	10.9
44	3	5.5
45	4	7.3
46	16	29,0
47	6	10,9
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

Selisih antara nilai tertinggi dan terendah merupakan jarak interval skor yaitu sebesar 11. Apabila jarak tersebut dibagi menjadi 4 kelompok maka jaraknya interval adalah sebesar 3,25 ( $11/4=3,25$  atau dibulatkan menjadi 3,00). Distribusi frekuensi kategori variabel disiplin kerja dapat terlihat pada Tabel.IV.67. berikut ini :

Tabel.IV.67.

DISTRIBUSI FREKUENSI KETEGORI  
VARIABEL MOTIVASI KERJA

Kategori	Frekuensi	Persentase
Rendah ( 36-38)	2	3,6
Cukup ( 39-41)	11	20,0
Tinggi (42-44)	16	29,1
Sangat tinggi (45-47)	26	47,3
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

#### B.1.4. Budaya Kerja

Penjumlahan terhadap 15 pertanyaan yang dipakai untuk mengukur variabel budaya kerja telah menunjukkan bahwa jumlah skor terendahnya

adalah 33 dan jumlah skor tertinggi adalah 52. Jarak antara nilai tertinggi dan terendahnya 19. Distribusi frekuensi jumlah skor variabel disiplin kerja secara rinci terlihat pada Tabel.IV.68 berikut ini :

Tabel.IV.68.  
DISTRIBUSI FREKUENSI TOTAL SKOR  
VARIABEL BUDAYA KERJA

Skor	Frekuensi	Persentase
33	1	1.8
34	1	1.8
35	1	1.8
36	3	5.5
37	2	3.6
38	1	1.8
39	2	3.6
40	1	1.8
41	1	1.8
42	2	3.6
43	3	5.5
44	5	9.1
45	6	10.9
46	4	7.3
47	5	9.1
48	6	10.9
49	4	7.3
50	3	5.5
51	3	5.5
52	1	1.8
Total	55	100.0

Selisih antara nilai tertinggi dan terendah merupakan jarak interval skor yaitu sebesar 19. Apabila jarak tersebut dibagi menjadi 4 kelompok maka jaraknya interval adalah sebesar 4,75 ( $20/4=4,75$  atau dibulatkan menjadi 5,00). Distribusi frekuensi kategori variabel disiplin kerja dapat terlihat pada Tabel.IV.69 berikut ini :

Tabel.IV.69.  
DISTRIBUSI FREKUENSI KATEGORI  
VARIABEL BUDAYA KERJA

Kategori	Frekuensi	Persentase
Kurang mendukung (33-37)	8	15,7
Cukup mendukung (38-42)	7	13,7
Mendukung (43-47)	23	45,1
Sangat mendukung (48-52)	17	25,5
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>

## B.2. Uji Hipotesis

### B.2.1. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Hubungan antara iklim kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif. Hal ini terlihat bahwa pegawai yang menyatakan iklim kerja semakin mendukung maka pegawai cenderung semakin disiplin. Hubungan ini terlihat dari proporsi pegawai yang menyatakan bahwa iklim kerjanya kurang mendukung maka terdapat 50% pegawai mempunyai karakter kurang disiplin. Sementara pegawai yang menyatakan bahwa iklim kerja sangat mendukung maka sebagian besar atau 50,0% pegawai dengan tingkat kedisiplinan kerjanya sangat tinggi. Hasil tabulasi silang antara kedua variabel ini dapat terlihat secara rinci pada Tabel.IV.70. berikut ini :

Tabel.IV.70

## HUBUNGAN ANTARA IKLIM KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja	Iklim Kerja				Jumlah
	Kurang mendukung	Cukup mendukung	Mendukung	Sangat mendukung	
Kurang disiplin	4 50.0%	5 25.0%	2 10.5%		11 20.0%
Cukup Disiplin	2 25.0%	8 40.0%	3 15.8%	1 12.5%	14 25.5%
Disiplin	1 12.5%	5 25.0%	11 57.9%	3 37.5%	20 36.4%
Sangat Disiplin	1 12.5%	2 10.0%	3 15.8%	4 50.0%	10 18.2%
<b>Jumlah</b>	<b>8</b> <b>100.0%</b>	<b>20</b> <b>100.0%</b>	<b>19</b> <b>100.0%</b>	<b>8</b> <b>100.0%</b>	<b>55</b> <b>100.0%</b>

Hasil uji statistik yang terlihat pada Tabel. IV.71. telah membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel iklim kerja dengan disiplin kerja di mana terdapat koefisien sebesar 0,418. Uji signifikansi antara kedua variabel tersebut menunjukkan koefisien sebesar 3,892 dan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $3,892 > 1,96$ ). Koefisien determinasi dari hubungan kedua variabel ini adalah sebesar 16,4% atau dapat memberikan bukti bahwa hipotesis penelitian dapat terbukti di mana ada pengaruh yang signifikan antara iklim kerja dengan disiplin kerja.

Tabel. IV.71.  
UJI STATISTIK RANK KENDALL  
IKLIM KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

Koefisien	Std. Error	Z-test	Signifikansi.
0,418	0,105	3,892	95%
Z-Tabel		1,96	

### B.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif. Hal ini terlihat bahwa pegawai yang mempunyai motivasi kerja semakin baik maka cenderung semakin tinggi pula tingkat disiplin kerjanya. Hubungan ini terlihat dari proporsi pegawai yang tergolong mempunyai motivasi kerja yang rendah maka terlihat semuanya atau 100% masuk kategori cukup disiplin. Sementara pegawai yang tergolong mempunyai motivasi kerja yang sangat tinggi maka terdapat 34,6% dengan tingkat kedisiplinan kerjanya sangat tinggi pula. Hasil tabulasi silang antara kedua variabel ini dapat terlihat secara rinci pada Tabel.IV.72. berikut ini :

Tabel.IV.72

#### HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja	Motivasi Kerja				Jumlah
	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	
Kurang disiplin		5 45.5%	4 25.0%	2 7.7%	11 20.0%
Cukup Disiplin	2 100.0%	3 27.3%	4 25.0%	5 19.2%	14 25.5%
Disiplin		3 27.3%	7 43.8%	10 38.5%	20 36.4%
Sangat Disiplin			1 6.3%	9 34.6%	10 18.2%
<b>Jumlah</b>	2 100.0%	11 100.0%	16 100.0%	26 100.0%	55 100.0%

Hasil uji statistik yang terlihat pada Tabel.IV.73. telah membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja dengan disiplin kerja di mana terdapat koefisien sebesar 0,410. Uji signifikansi antara kedua variabel tersebut menunjukkan koefisien sebesar 4,359 dan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $4,359 > 1,96$ ). Koefisien determinasi hubungan kedua variabel ini adalah sebesar 16,0% atau dapat dikatakan hipotesis penelitian dapat terbukti di mana ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja.

Tabel.IV.73.  
 UJI STATISTIK RANK KENDALL  
 MOTIVASI KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

Koefisien	Std. Error	Z-test	Signifikansi.
0,410	0,088	4,539	95%
Z-Tabel		1,96	

### ***B.2.3. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja***

Hubungan antara budaya kerja dengan disiplin kerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif. Hal ini terlihat bahwa pegawai yang menyatakan budaya kerja yang mendukung maka cenderung semakin tinggi pula tingkat disiplin kerjanya. Hubungan ini terlihat dari proporsi pegawai yang menyatakan budaya kerja kurang mendukung maka terlihat ada sebesar 37,5% yang tergolong kurang disiplin. Sementara pegawai yang menyatakan

budaya kerjanya sangat mendukung maka terdapat 41,2% yang tergolong sangat disiplin. Hasil tabulasi silang antara kedua variabel ini dapat terlihat secara rinci pada Tabel.IV.74. berikut ini :

Tabel.IV.74  
HUBUNGAN ANTARA BUDAYA KERJA  
DENGAN DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja	Budaya Kerja				Jumlah
	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi	
Kurang disiplin	3 37.5%	3 42.9%	3 13.0%	2 11,8%	11 20.0%
Cukup Disiplin	4 50.0%	3 42.9%	4 17.4%	3 17,6%	14 25.5%
Disiplin	1 12.5%	1 14.3%	11 47.8%	7 41,2%	20 36.4%
Sangat Disiplin			5 21.7%	5 29,4%	10 18.2%
<b>Jumlah</b>	8 100.0%	7 100.0%	23 100.0%	17 100.0%	55 100.0%

Hasil uji statistik yang terlihat pada Tabel.IV.75. telah membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya kerja dengan disiplin kerja di mana terdapat koefisien sebesar 0,337. Uji signifikansi antara kedua variabel tersebut menunjukkan koefisien sebesar 3,210 dan Z tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $3,210 > 1,96$ ). Koefisien determinasi hubungan antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 9,0% atau dapat dikatakan bahwa

hipotesis penelitian dapat terbukti di mana ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dengan disiplin kerja.

Tabel. IV.75.  
UJI STATISTIK RANK KENDALL  
BUDAYA KERJA DENGAN DISIPLIN KERJA

Koefisien	Std. Error	Z-test	Signifikansi.
0,337	0,105	3,120	95%
Z-Tabel		1,96	

#### ***B.2.4. Pengaruh Antara Iklim Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Dengan Disiplin Kerja***

Hasil perhitungan Koefisien Konkordansi Kendall menunjukkan koefisien sebesar 0,216. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai Chi-Square ( $X^2$ ) di mana terdapat nilai sebesar 21,723 dan apabila dilihat dengan harga Chi-Square tabel dengan tingkat kebenaran 95% (DF=3, N=153) maka nilai Chi-Square tabel adalah sebesar 7,82. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa nilai  $X^2$  hitung lebih besar jika dibanding dengan nilai  $X^2$  tabel ( 21,723 > 7,92). Hasil ini telah dapat dipakai untuk menarik kesimpulan bahwa ada hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara variabel iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja dengan disiplin kerja. Sedangkan koefisien determinasi Konkordansi Kendall ( $W^2$ ) yang mencerminkan seberapa besar keeratan hubungan antara ketiga variabel independen dengan dependen menunjukkan nilai sebesar 19,36% ( 0,441<sup>2</sup> x 100%).

Atau dapat dinyatakan bahwa ketiga variabel independen ini mempunyai sumbangan sebesar 19,36%, sedangkan sisanya sebesar 80,64% adalah faktor-faktor lain yang tidak dalam penelitian ini. Hasil ini memberikan gambaran bahwa disiplin kerja pegawai sebetulnya tidak hanya ditentukan oleh iklim kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi. Faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, sikap, persepsi terhadap pekerjaan, serta faktor-faktor lain diluar organisasi merupakan faktor yang perlu dikaji lebih mendalam. Hasil di atas dapat terlihat pada Tabel.IV.76 di bawah ini :

Tabel.IV.76  
KORELASI KONKORDANSI  
KENDAL

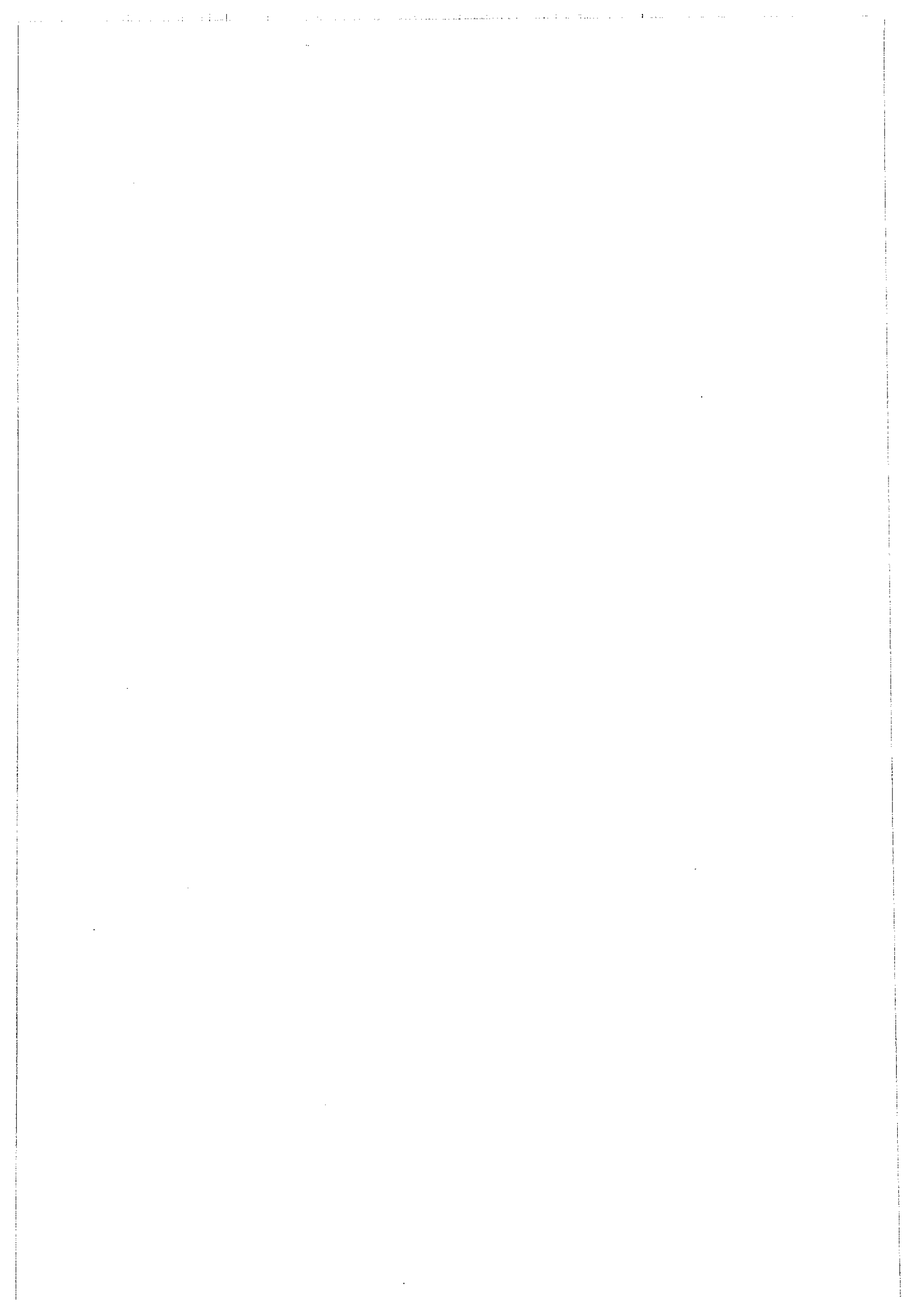
<b>N</b>	35
<b>Kendall's W</b>	0,441
<b>Chi-Square</b>	21,723
<b>df</b>	3
<b>Asymp. Sig.</b>	,032

### C. Diskusi

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara iklim kerja, motivasi kerja serta budaya kerja dengan disiplin kerja dan iklim kerja merupakan faktor yang paling dominan karena mempunyai koefisien korelasi paling besar (0,418). Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja dengan disiplin kerja. Hasil penelitian juga memberikan gambaran bahwa kedisiplinan kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung perlu lebih ditingkatkan terutama berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan tugas dengan jadwal yang telah ditentukan, masih adanya anggapan bahwa pekerjaan kantor bukan merupakan prioritas utama serta pimpinan jarang melakukan pengawasan terhadap tugas-tugas yang dijalankan oleh pegawai.

Secara teoritis memang ditunjukkan bahwa faktor iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja (Priyodarminto, 1994). *Self-imposed discipline* merupakan suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan para pegawai". Jadi *self-imposed discipline* adalah suatu disiplin yang dengan kemauan sendiri dipaksakan oleh para pegawai. Disiplin yang tumbuh dari atas dasar kesadaran diri yang demikian itulah yang diharapkan selalu tenteram dalam setiap diri pegawai negeri sipil.

Disiplin kerja sebetulnya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal dalam organisasi tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti pola perilaku, pengalaman serta nilai-nilai kerja yang tumbuh di dalam masyarakat. Penelitian ini telah bukti dan arah bagi penentu kebijakan dalam meningkatkan tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan organisasi publik. Dalam rangka meningkatkan disiplin kerja pegawai maka perlu peningkatan pada iklim kerja terutama berkaitan dengan penciptaan iklim kerja yang kondusif, penumbuhan motivasi kerja pegawai dengan menerapkan sistem insentif serta meningkatkan budaya kerja dengan peningkatan komitmen pegawai sebagai pegawai negeri. Permasalahan lain yang perlu dikaji lebih lanjut terletak pada faktor-faktor eksternal yang mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja. Faktor eksternal seperti tuntutan masyarakat terhadap perbaikan kinerja organisasi publik, isu demokratisasi sektor publik, peraturan kerja, kualitas sumberdaya manusia serta kepemimpinan akan sangat mendorong peningkatan disiplin kerja. Penelitian yang lebih mendalam mengenai disiplin kerja pegawai di sektor publik yang terfokus pada aspek psikologis nampaknya merupakan kebutuhan, di samping penelitian-penelitian antropologis guna mendalami pandangan pegawai tentang makna bekerja.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Hasil pengujian pengaruh antara variabel iklim kerja dengan disiplin kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,418 dengan derajat signifikansi sebesar 95% atau dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara iklim kerja dengan tingkat disiplin kerja pegawai.
2. Hasil pengujian pengaruh antara variabel motivasi kerja dengan disiplin kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,410 dengan derajat signifikansi sebesar 95% atau dapat dikatakan bahwa ada pengaruh antara motivasi kerja dengan tingkat disiplin kerja pegawai.
3. Hasil pengujian pengaruh antara variabel budaya kerja dengan disiplin kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,337 dengan derajat signifikansi sebesar 95% atau dapat dikatakan ada pengaruh antara budaya kerja terhadap tingkat disiplin kerja pegawai.
4. Hasil perhitungan Koefisien Konkordansi Kendall menunjukkan koefisien sebesar 0,216 dengan tingkat signifikansi sebesar 95%. Hasil ini telah membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel iklim kerja, motivasi kerja dan budaya kerja dengan disiplin kerja.

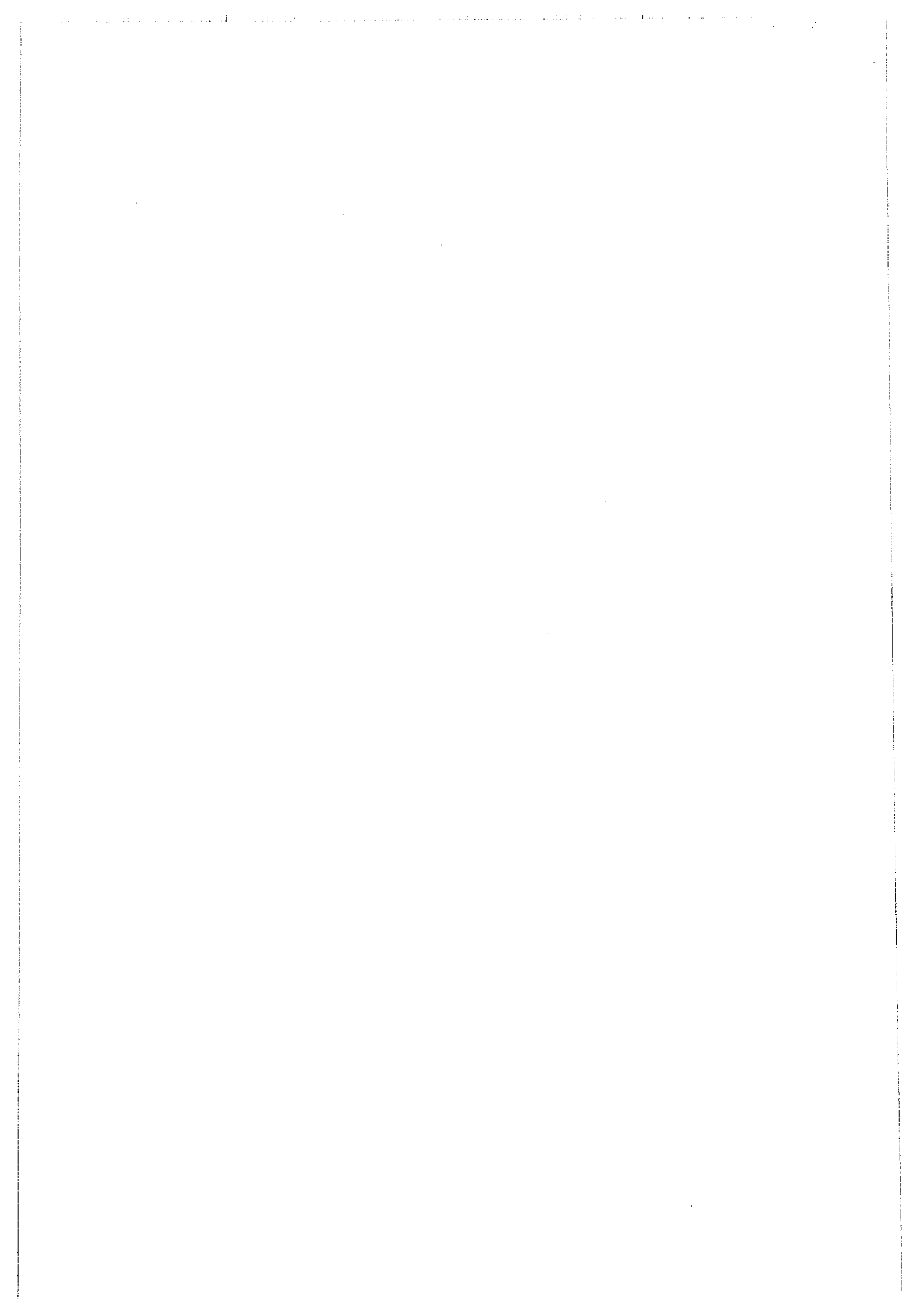
5. Koefisien determinasi Konkordansi Kendall ( $W^2$ ) yang mencerminkan seberapa besar keeratan pengaruh antara ketiga variabel independen dengan dependen menunjukkan nilai sebesar 19,36% ( $0,441^2 \times 100\%$ ). Atau dapat dinyatakan bahwa ketiga variabel independen ini mempunyai sumbangan sebesar 19,36%, sedangkan sisanya sebesar 80,64% adalah faktor-faktor lain yang tidak dalam penelitian ini.

## B. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian maka perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan disiplin kerja pegawai melalui :

1. Peningkatan kemampuan pegawai terutama berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan melalui sosialisasi budaya kerja dan peningkatan profesionalisme kerja melalui berbagai kursus pendidikan..
2. Pembagian kerja dilaksanakan secara adil sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan pada beberapa pegawai saja.
3. Peningkatan dukungan pimpinan terutama dalam pemberian sanksi kepada pegawai yang bekerja tidak tepat waktu dan melakukan pengawasan yang lebih intensif.

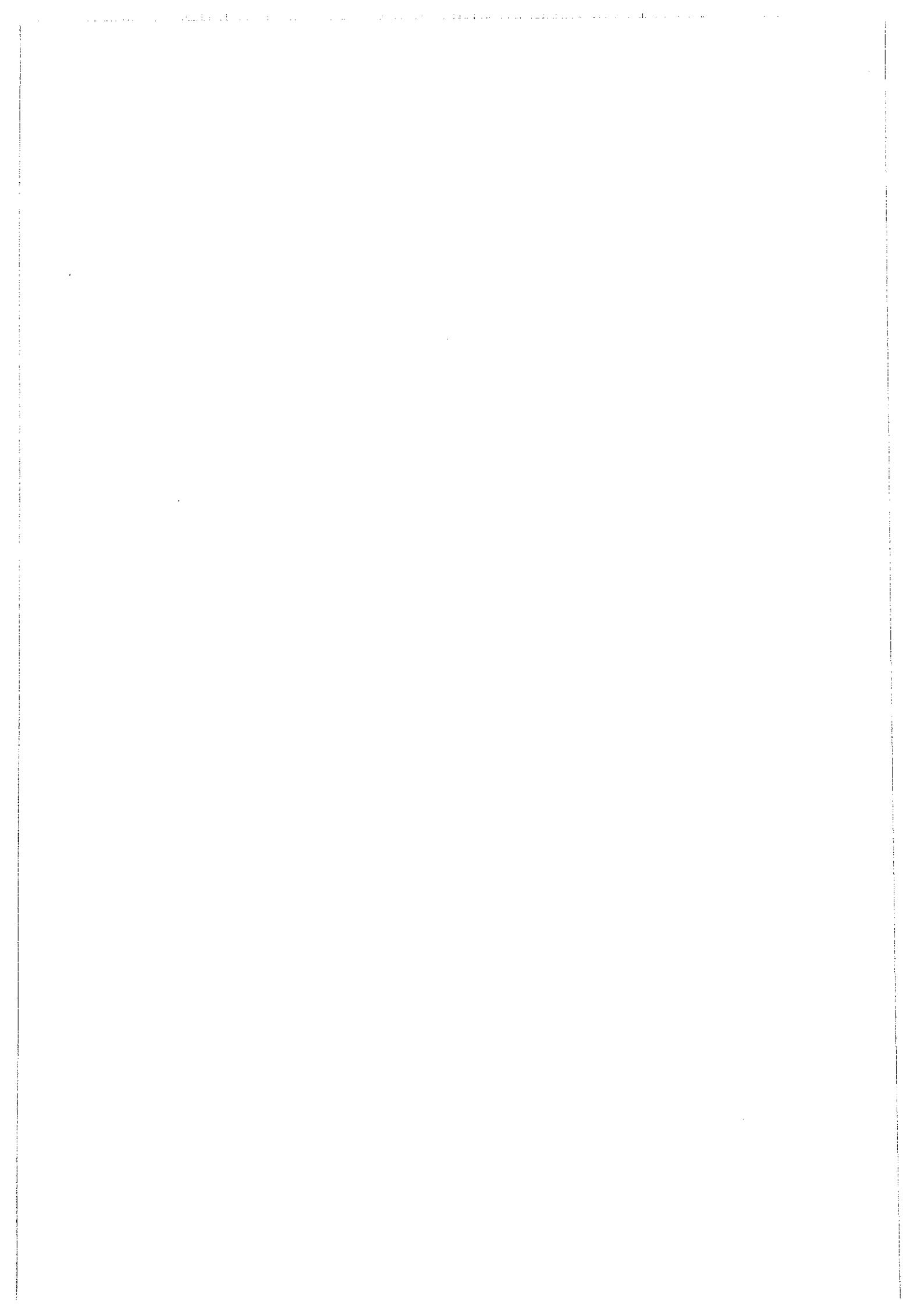
4. Penciptaan iklim kerja yang lebih kondusif sehingga pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan tanpa ada rasa takut dan tekanan dari atasan.
5. Peningkatan upaya-upaya menumbuhkan motivasi kerja dikalangan pegawai oleh pimpinan sehingga pegawai mampu menunjukkan prestasi kerja terutama dalam pengembangan organisasi



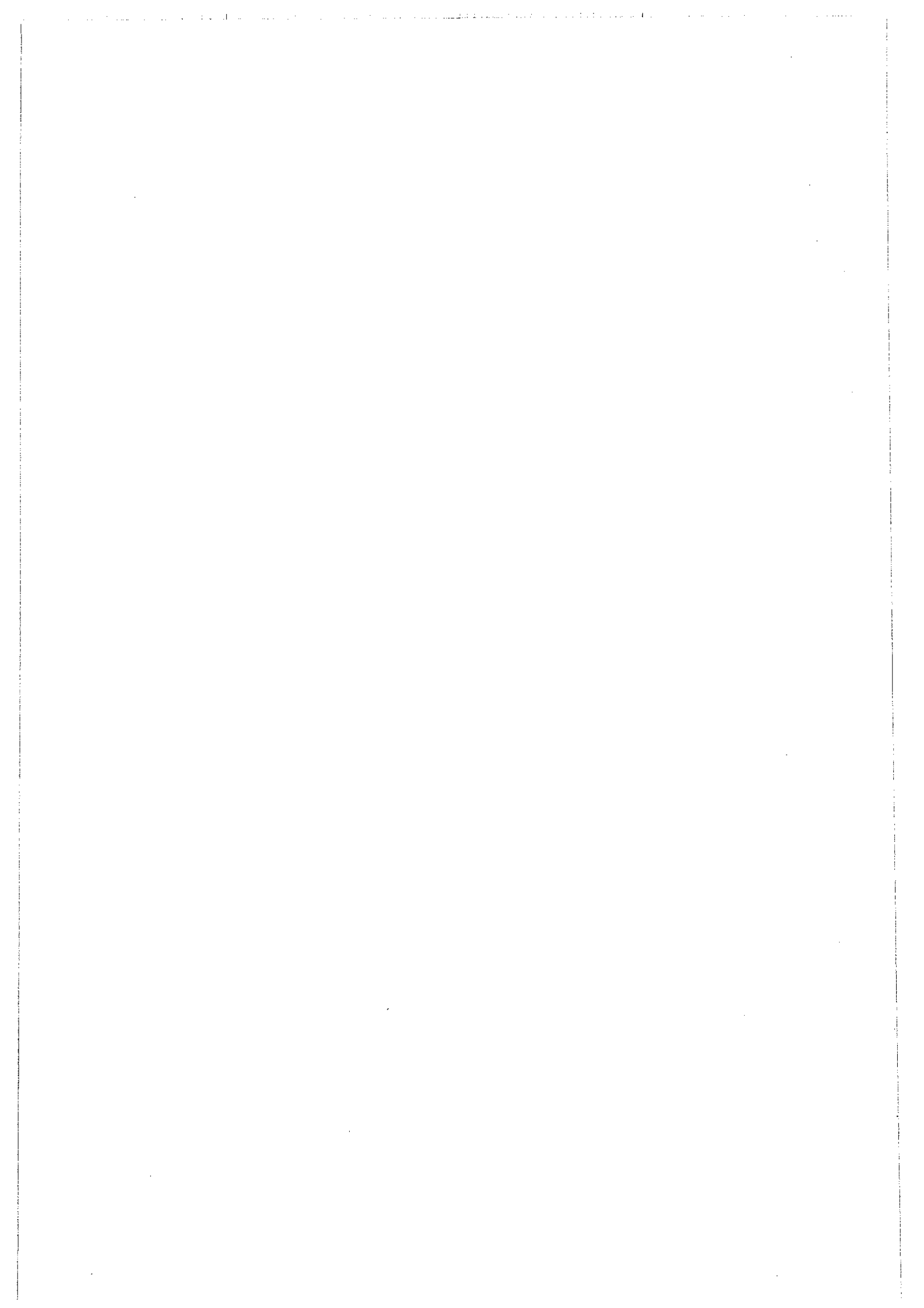
## DAFTAR PUSTAKA

- Abizar, 1988, *Komunikasi Organisasi*, Depdikbud, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi IV) Penerbit Rineka Cipta.
- Gibson, James L., John L. Ivancevich, James H. Donnelly, 1984, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan Joerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Gouzali, Saydan, 1986, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Managemen)*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Herzberg, Frederick, (1959), *Analysis of Morale Survey Comments, Personel Psychology*, The Word Publiching Company, London
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1986, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung
- Karl Albrech, 1985, *Organization Development*, Terjemahan Syaiful Anwar, Angkasa, Bandung
- Lengkong, Jeffry, S.J., 1996, *Hubungan Kausal antara Budaya Organisasi Informal Dan Iklim Organisasi Dengan Keefektifan Organisasi*, IKIP Malang, Malang
- Latoiner, Alfred, R. dan L.E. Levine, 1971, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Terjemahan Imam Sujono, Jaya Sakti Jakarta
- Mukidjat, 1990, *Asas-asas Perilaku Organisasi*, Mandar Maju Jakarta
- Moetojib, 1995, *Disiplin Nasional*, Lemhannas, Jakarta
- Maslow Abraham (1954) *Motivation and Personality*, Harper and Row, New-York
- Nazir, Moh. 1999, *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- , 1997, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta

IPPT-PUSTAK-UNDIP



- Owens, R.G., 1991, *Organizational Behavior in Educational Englewood*, Cliffs Prentice-Hall Inc, New Jersey
- Purwanto, 1987, *Psikologi Pendidikan*, Aksara Baru Jakarta
- Prijodarminto, Soegeng, 1994, *Disiplin Kiat Menuju Sukses*, PT, Pradnya Paramita, Jakarta
- Paramita, Budi, 1996, *Masalah Kesenjangan Budaya dan Manajemen Indonesia*, Dalam Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 1984, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Sarwoto, 1994, *Dasar-dasar Organisasi & Manajemen*, Ghalia Indonesia Jakarta
- Slamet, Saksono, 2002, *Administrasi Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta
- Steers, R.M., 1983, *Efektivitas Organisasi, Kaidah Tingkah laku*, Diterjemahkan Oleh Magdalena Jamin, Erlangga Jakarta
- Suryabrata, Sumadi, 1981, *Psikologi Pendidikan*, Rajawali, Jakarta
- , 2000, *Metodologi Penelitian*, PT. Raja Grafindo, Persada
- Supriatna, 2000, *Strategi Pembangunan*, Rineka Cipta, Jakarta
- Sudiartha, 2000, *Hubungan Budaya Kerja Dan Profesionalisme Dengan Disiplin Kerja*, UHAMKA, Jakarta
- Sulendra, 1995, *Korelasi Antara Disiplin Belajar dengan Prestasi Belajar*, IKIP PGRI Bali Denpasar
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Jakarta
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi*, Raja grafindo Persada, Jakarta
- Triguno, 2002, *Budaya Kerja*, PT. Golden Trayon Press, Jakarta
- Umar, Huseian, 2001, *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. SUN, Jakarta



Way, Hoy K. dan Miskel, Cecil G., 1987, *Educational Administration Theory, Research and Practice*, Random House Inc, London

