

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
(BAPPEDA)  
PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

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

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



**Diajukan oleh:  
A S K U R I  
D4E001005**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**

COM - BOSTON - UNIDIP  
No. Def: 1451/T/MAP/G1  
Tgl. : 13-1-03

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
(BAPPEDA)  
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
**ASKURI**  
**D4E001005**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal : 19 September 2002

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I,



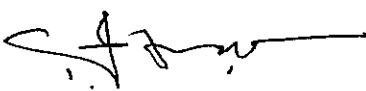
**Drs. ALI MUFIZ, MPA**

Anggota Dewan Penguji Lain :



**Drs. Yusmilarso, MA**

Sekretaris Penguji/Pembimbing II



**Drs. HARDI WARSONO, MTP**



**Dra. SRI SUWITRI, MSI**

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

Tanggal : ..... 19 SEP 2002 .....

Ketua Program Studi MAP  
Universitas Diponegoro Semarang



  
**Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD**

## PERNYATAAN

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

Semarang, 30 Agustus 2002



Askuri

## RINGKASAN

Penelitian ini tentang BAPPEDA Jawa Tengah yang dianggap memiliki kinerja yang rendah. Hasil penelitian awal di lapangan menunjukkan bahwa secara kuantitatif hasil pekerjaan Bappeda terpenuhi, akan tetapi secara kualitatif hasil pekerjaan rendah, terdapat rendahnya motivasi kerja pegawai karena tidak adanya dorongan, harapan untuk maju serta adanya pemerataan insentif yang tidak seimbang, terdapat rendahnya kemampuan kerja dalam melaksanakan pekerjaan, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan rendahnya kemampuan bekerjasama dalam intern instansi, terdapat pegawai yang sibuk dalam menyelesaikan tugas-tugas bahkan harus melakukan jam lembur, disatu sisi terdapat pegawai yang santai, terdapat pegawai di saat jam kerja tidak melaksanakan aktivitas pekerjaan kantor justru sibuk dengan aktivitas pribadi.

Penelitian ini dititikberatkan pada hubungan faktor motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lingkungan Bappeda Propinsi Jawa Tengah. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan populasi sebanyak 192 orang pegawai dan sampel sebesar 50 % atau sebanyak 96 orang. Pengujian hipotesis dengan menggunakan koefisien korelasi kendall dan koefisien konkordansi kendall.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), terdapat hubungan antara kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), terdapat hubungan antara disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), tidak terdapat hubungan antara motivasi kerja ( $X_1$ ), kemampuan kerja ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Motivasi yang kuat dalam bekerja sangat perlu ditingkatkan maka secara periodik hendaknya diadakan pertemuan – pertemuan untuk meningkatkan motivasi pegawai di segala jenjang. Kemampuan kerja dari para pegawai perlu ditingkatkan agar tidak tertinggal dengan kemajuan jaman diantaranya dengan cara mempermudah persyaratan bagi yang hendak melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi dan mengadakan training ketrampilan secara periodik. Hendaknya pimpinan meningkatkan disiplin kerja yang tinggi dengan cara memberikan keteladanan dalam berbagai permasalahan kerja sehingga pegawai akan terpacu untuk lebih disiplin.

## ABSTRACT

**Askuri : Performance Analysis Of The Employees Of Regional Development Planning Board (BAPPEDA) Central Java Province.**  
**Key words : Employees, Performance, Working Motivation, Working Ability and Working Discipline.**

The study of BAPPEDA of Central Java is entitled : Performance Analysis Of The Employees Of Regional Development Planning Board (BAPPEDA) Central Java Province. The study aims at knowing the correlation of the factors of working motivation, working ability and working discipline of employees to their performance in BAPPEDA of Central Java both partially and simultanesly. Data used in the study is primary one with the population to the amount of 192 employees and sample of 50 % on 96 people. Hypothesis is teasted using kendall correlation and kendall concordance coefficient. The study suggests that there are correlation of working motivation ( $X_1$ ) to employees performance (Y), working ability ( $X_2$ ) to employees performance (Y), working discipline ( $X_3$ ) to employees performance (Y), but there are not correlation of working motivation ( $X_1$ ), working ability ( $X_2$ ) and working discipline ( $X_3$ ) to employees performance (Y). Working motivation is necessary to improve, so it is better to hold periodically meetings to improve working motivation of employees at all levels. Working ability of employees is need to improve for not lefting behind by means of providing the easy birocracy for those who want to continue their study to higher level of education and holding education and training periodically. Leaders are expected to improve working discipline in any working cases and give examples to their employees.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan tesis, sebagai salah satu syarat akhir Pendidikan Pascasarjana Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik dengan judul “ Analisis Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah ”

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

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan, karena dorongan dan bimbingan dari Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA dan Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran menuntun penulisan tesis ini dari awal hingga akhir penulisan.

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

1. Bapak Drs. Yusmilarso, MA dan Ibu Dra. Sri Suwitri, MSi selaku penguji yang telah banyak memberikan saran, kritik, guna kesempurnaan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Miyasto selaku Kepala BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dan Bapak Ir. Sriyanto, MS selaku Sekretaris BAPPEDA yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun spirituil serta para Staf yang telah banyak membantu baik langsung maupun tidak langsung.
3. Para dosen Program Magister Administrasi Publik dan Staf yang telah banyak membantu kelancaran penyusunan tesis.
4. Semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Selanjutnya penulis berharap, tesis ini dapat bermanfaat bagi masukan peningkatan kualitas produk BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah, dan bermanfaat bagi para pembaca maupun yang berkepentingan.

Semarang, 30 Agustus 2002

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	9
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA .....	10
A. Landasan Teori/Pengkajian Teoritis .....	10
B. Hubungan antar variabel .....	31
C. Hipotesis .....	36
BAB III :  METODOLOGI PENELITIAN .....	38
A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian ....	38
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian .....	39

C. Lokasi Penelitian .....	39
D. Variabel Penelitian .....	39
1. Klasifikasi Variabel .....	39
2. Definisi Konseptual (Variabel) .....	40
3. Definisi Operasional (Variabel) .....	41
E. Skala Pengukuran Variabel .....	44
F. Jenis dan Sumber Data .....	45
G. Instrumen Penelitian .....	45
H. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	46
I. Teknik Pengolahan Data .....	48
J. Teknik Pengumpulan Data.....	49
K. Teknik Analisa Data.....	50
 BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
HASIL PENELITIAN .....	55
A. Hasil Penelitian.....	55
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	78
C. Analisis Hasil Penelitian .....	120
D. Diskusi .....	125
 BAB V : SIMPULAN DAN SARAN.....	129
A. Simpulan.....	129
B. Saran.....	130
 DAFTAR PUSTAKA	
 LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
II.1. Kerangka Pikir Efektivitas Organisasi .....	34
II.2. Kerangka Pikir Kinerja Pegawai .....	35
II.3. Hipotesis Minor Secara Geometris .....	37
II.4. Hipotesis Mayor Secara Geometris .....	37
IV.1. Peta Propinsi Jawa Tengah.....	56
IV.2. Struktur Organisasi Bappeda Propinsi Jawa Tengah .....	66
IV.3. Mekanisme Perencanaan Pembangunan .....	69

## DAFTAR TABEL

	Halaman
I.1. Daftar Apel Pagi Karyawan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.....	5
III.1. Daftar Pemecahan Sampel.....	47
IV.1. Data Pegawai Negeri Sipil di Bappeda berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
IV.2. Data Pegawai Negeri Sipil di Bappeda berdasarkan Pangkat/Golongan	68
IV.3. Umur Responden.....	78
IV.4. Jenis Kelamin Responden.....	78
IV.5. Pendidikan Terakhir Responden.....	79
IV.6. Pangkat/Golongan Responden.....	80
IV.7. Masa Kerja Responden.....	80
IV.8. Tugas rutin dilaksanakan sesuai dengan perintah pimpinan.....	81
IV.9. Sikap pimpinan terhadap hasil kerja.....	82
IV.10. Pimpinan memerintahkan pekerjaan fiktif.....	83
IV.11. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur.....	83
IV.12. Sering diberi tugas pribadi daripada tugas formal.....	84
IV.13. Mengalami hambatan dalam mencapai hasil pekerjaan.....	85
IV.14. Hasil kerja terealisasi dengan baik.....	85
IV.15. Waktu efektif dalam satu hari kerja.....	86
IV.16. Pekerjaan yang semakin meningkat dilakukan oleh sarjana.....	87
IV.17. Banyaknya aktivitas pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal.	87
IV.18. Pengalaman.....	88
IV.19. Mengeluarkan pendapat dalam menyelesaikan tugas.....	89

IV.20. Pemberian wewenang untuk menyelesaikan masalah.....	89
IV.21. Tindakan dalam menghadapi masalah rekan kerja .....	90
IV.22. Arahan pimpinan apabila ada kesulitan dalam pekerjaan.....	91
IV.23. Kemampuan kerjasama antar pegawai.....	92
IV.24. Kemampuan kerjasama antar unit kerja.....	92
IV.25. Kecenderungan hubungan antar unit kerja di Bappeda cenderung bersifat ego sektoral.....	93
IV.26. Pekerjaan yang dilakukan diselesaikan tepat waktu .....	94
IV.27. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan .....	94
IV.28. Kriteria kinerja pegawai .....	95
IV.29. Terdorong tidak hadir pada undangan rapat/sidang .....	96
IV.30. Tidak terdorong mengkaji risalah yang berkaitan dengan tugas.....	97
IV.31. Dorongan untuk mengajukan usulan saat rapat/sidang.....	97
IV.32. Menanyakan tugas yang belum jelas.....	98
IV.33. Menanggapi sesuatu yang kurang sesuai dengan proporsi yang ada ....	99
IV.34. Insentif.....	99
IV.35. Tertarik jabatan fungsional karena memiliki insentif yang layak .....	100
IV.36. Kriteria motivasi kerja pegawai .....	101
IV.37. Kesesuaian jenjang pendidikan dengan pekerjaan tanggung jawab	101
IV.38. Jenjang pendidikan yang sesuai dengan optimalisasi pekerjaan.....	102
IV.39. Kesempatan mengikuti pendidikan tugas belajar.....	103
IV.40. Kesempatan dari pimpinan untuk mengikuti Diklat Teknis .....	103
IV.41. Diklat Teknis.....	104

IV. 42. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan ...	105
IV.43. Pegawai Bappeda telah memahami tugas dan tanggung jawab .....	105
IV.44. Mengetahui prosedur kerja.....	106
IV.45. Memahami tugas dan tanggung jawab.....	106
IV.46. Lama bekerja.....	107
IV.47. Pindah ke bagian lain .....	107
IV.48. Kriteria kemampuan kerja pegawai .....	108
IV.49. Tidak mengikuti apel pagi.....	109
IV.50. Terlambat masuk kantor.....	109
IV.51. Peraturan jam kerja .....	110
IV.52. Keluar kantor tanpa persetujuan atasan.....	111
IV.53. Melihat karyawan lain melanggar peraturan jam kerja.....	111
IV.54. Pimpinan melanggar peraturan .....	112
IV.55. Pernah melakukan pelanggaran.....	113
IV.56. Jenis pelanggaran .....	113
IV.57. Kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan .....	114
IV.58. Jenis kesulitan .....	114
IV.59. Menikmati pekerjaan yang ada sekarang .....	115
IV.60. Menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab dan disiplin .....	115
IV.61. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu .....	116
IV.62. Mendapat teguran atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.....	117
IV.63. Kesesuaian pekerjaan dengan ketentuan yang ada.....	117
IV: 64. Peraturan yang ada mengganggu penyelesaian pekerjaan .....	118

IV.65. Penyelesaian pekerjaan .....	118
IV. 66. Kriteria disiplin kerja pegawai .....	119
IV. 67. Pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai .....	120
IV. 68. Pengaruh kemampuan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai.....	121
IV. 69. Pengaruh disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai .....	123

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Fungsi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah
2. Kegiatan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah
3. Program Kerja BAPPEDA Prop. Jateng Tahun 2001
4. Matriks Questioner
5. Daftar Pertanyaan Analisis Kinerja Pegawai Bappeda Propinsi Jawa Tengah
6. Tabulasi Data Hasil Penelitian
7. Hasil Pengolahan SPSS
8. Surat Ijin Penelitian
9. Surat Keterangan

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) dibentuk dengan Peraturan Daerah (PERDA) Propinsi JawaTengah No. 8 Tahun 2001 dalam rangka untuk meningkatkan keserasian pembangunan di Daerah dan diperlukan pula adanya keselarasan antara pembangunan sektoral dan pembangunan daerah. Pembangunan berkesinambungan merupakan salah satu strategi pembangunan yang dalam implementasinya mencakup salah satu unsur diantaranya Sumber Daya Manusia (*human resources*). Oleh karena itu pembangunan daerah perlu mendapat perhatian lebih khusus.

Salah satu segi penting dalam proses perencanaan pembangunan adalah terselenggaranya perubahan-perubahan dalam keadaan stabil dan dinamis. Untuk dapat mengembangkan perubahan yang lebih baik seringkali dipergunakan cara yang berencana. Melihat konteks perubahan-perubahan tersebut maka secara sadar untuk menumbuhkan dan mengarahkan proses perkembangan perubahan-perubahan sosial tersebut. Untuk mencapai tujuan-tujuan perkembangan masyarakat dalam tahapan-tahapannya, maka perlu diserasikan perkembangan antara berbagai bidang dalam kehidupan masyarakat (Tjokroamidjojo, 1980 : 27)

Penyusunan rencana pembangunan di Propinsi Jawa Tengah ini dengan mempertimbangkan hasil evaluasi pelaksanaan pembangunan pada tahun-tahun sebelumnya dengan mencermati hasil-hasil yang telah dicapai,

permasalahan yang dihadapi, serta memperhatikan aspirasi masyarakat (stakeholder) yang dijangkau melalui berbagai forum seminar, diskusi-diskusi kelompok terfokus. BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah adalah badan staf di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Gubernur dalam menentukan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan serta penilaian atas pelaksanaannya.

Dengan demikian bahwa organisasi perencanaan pembangunan daerah ini merupakan organisasi formal yang menyelenggarakan aktivitas penyusunan rencana pembangunan daerah mensyaratkan keterlibatan dari para anggota organisasinya untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Propinsi Jawa Tengah No. 8 Tahun 2001, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam menyelenggarakan Pemerintahan Daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah. Dari ketentuan tersebut dapat dijelaskan bahwa BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugasnya wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal, baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi dalam lingkungan Pemerintah Daerah (PEMDA) serta instansi lain sesuai dengan tugas masing-masing.

Dalam Surat Keputusan Gubernur (SK GUB) Jawa Tengah Tahun 2001, dijabarkan bahwa, tugas pokok dan fungsi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam

penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai 10 fungsi (lihat lampiran 1), guna pelaksanaan tupoksi tersebut BAPPEDA mempunyai program kerja (lihat lampiran 2).

BAPPEDA diperlukan oleh PEMDA Propinsi Jawa Tengah adalah untuk melaksanakan pemerintahan umum dibidang perencanaan pembangunan.

Pelaksanaan kegiatan-kegiatan BAPPEDA ujung tombaknya adalah karyawan BAPPEDA itu sendiri. Hal ini tidak lepas dari kinerja atau prestasi kerja yang dimiliki oleh individu karyawan. Menurut Steers (1985 : 148) kinerja individu sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Bila seseorang pekerja memang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu, atau bila pekerja itu tidak berminat pada pekerjaan tersebut, sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi. Dipihak lain bilamana manajemen dalam merekrut dan melatih pekerja yang kemampun, perangai dan minatnya sebagian besar selaras dengan tuntutan pekerjaan, kita dapat mengharapkan bahwa kemungkinan kinerja yang baik dapat ditingkatkan

Dalam melaksanakan program kerja, BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dapat melaksanakan kegiatannya tepat waktu. Tetapi ada beberapa kasus yang terjadi di BAPPEDA, dapat didiskripsikan bahwa menurut media cetak harian sore "Wawasan" tanggal 11 Agustus 2001 Pansus REPETADA

kecewa, BAPPEDA dianggap tidak proaktif. Anggota Pansus REPETADA Tahun 2002 J H Sitompul menyatakan bahwa Pansus sangat kecewa dengan kinerja BAPPEDA Jawa Tengah. Menurutnya sebagai lembaga perencanaan pembangunan daerah, BAPPEDA harus pro aktif memberikan arahan kepada dinas-dinas dalam mengajukan rencana pembangunan daerah tahun 2002.

J H Sitompul mengatakan bahwa banyak rencana kerja/program dari dinas-dinas propinsi yang terlalu muluk-muluk dan tidak sesuai dengan anggaran yang ada (mereka seharusnya mengacu Propeda). Secara tegas JH Sitompul mengatakan kekecewaannya kepada BAPPEDA yang tidak profesional dan kurang pro aktif dalam memberikan arahan (supervisi) kepada dinas-dinas. "Seharusnya mereka mampu menjahit semua program-program dari dinas-dinas tersebut, sehingga dapat menghasilkan program yang benar-benar realistis dan layak" demikian kata Sitompul.

Kasus selanjutnya masih dari media cetak harian sore "Wawasan" tanggal 23 januari 2001, yaitu duplikasi APBD Jawa Tengah. Ketua Komisi D (Bidang Pembangunan) DPRD Jawa Tengah Ir. Luprijatomo, MM kecolongan Rp. 10 miliar, karena munculnya duplikasi anggaran. Hal ini tak bisa di benarkan, sebab eksekutif jelas menunjukkan ketidak jujuran dalam menyusun APBD 2001 yang muaranya merugikan keuangan rakyat.

Buntut munculnya duplikasi APBD Jawa Tengah, Komisi D DPRD Jawa Tengah mengadakan Rapim DPRD dengan memanggil Biro Keuangan, BAPPEDA, dan Biro Penyusunan Program Pemda Jawa Tengah. Masih

menurut informasi dari media cetak harian sore "Wawasan" tanggal 16 Januari 2001 Komisi D memanggil BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah soal terlambatnya Proyek Jratun Seluna.

Selanjutnya menurut informasi dari Kepala Sub Bagian Kepegawaian BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah, bahwa disiplin pegawai rendah hal, ini dilihat dari daftar apel pagi. Prosentase kehadiran karyawan/pegawai mulai dari bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 2001 sebagai berikut :

- a. Bulan Oktober hadir = 73,69 % dan tidak hadir = 26,31 %
- b. Bulan Nopember hadir = 66,32 % dan tidak hadir = 33,69 %
- c. Bulan Desember hadir = 61,63 % dan tidak hadir = 38,37 %

Jadi rata-rata prosentase kedatangan mengikuti apel selama 3 bulan terakhir sebesar 67,21 % dan prosentase tidak hadir 32,79 % hal ini dapat dilihat pada tabel 1

**TABEL : I.1.**

**Daftar Apel Pagi Karyawan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah**  
(Bulan Oktober, Nopember, Desember 2001)

No.	Bidang/Unit	Oktober					Nopember					Desember				
		Pegawai	Absensi (Org)		Prosentase (%)		Pegawai	Absensi (Org)		Prosentase (%)		Pegawai	Absensi (Org)		Prosentase (%)	
			Hadir	Absen	Hadir	Absen		Hadir	Absen	Hadir	Absen		Hadir	Absen		
1	Pimpinan	21	346	116	74,89	25,11	20	298	142	67,73	32,27	20	273	107	71,85	28,15
2	Sekretariat	75	1.380	270	82,71	17,29	73	1.235	371	75,56	24,44	72	950	361	72,46	27,54
3	Bid. Ekonomi	22	383	101	74,49	25,51	24	427	101	77,05	22,95	24	228	152	60	40
4	Bid. Sosbud	28	431	185	68,66	31,14	27	373	221	61,36	38,64	27	249	245	50,4	49,6
5	Bid. Praswii	26	434	138	68,64	31,36	24	355	173	58,61	41,39	24	196	165	54,29	45,71
6	Bid. Monev	24	389	139	72,53	27,47	25	326	224	57,58	42,42	25	277	179	60,75	39,25
	Jumlah	196	3363	949	73,69	26,31	193	3014	1232	66,32	33,69	192	2173	1209	61,625	38,375

Melihat kenyataan di atas akibat atau indikasi rendahnya disiplin yang terjadi adalah merosotnya kedisiplinan karyawan dan tanggung jawab yang rendah sehingga hasil yang didapat adalah prestasi kerja atau kinerja yang rendah. Kinerja yang rendah sebagai hasil dari kondisi yang tidak baik di atas dapat terlihat dari rendahnya kualitas hasil pekerjaan yang diperoleh. Sesuai dengan acuan normatif yang sudah diuraikan dengan jelas (lihat lampiran 1), menjadi tidak maksimal

Adanya kinerja yang rendah dalam menghasilkan Rencana Pembangunan Tahunan Daerah (Repatada) Propinsi Jawa Tengah Tahun 2002, adanya duplikasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001, adanya keterlambatan proyek, terdapatnya pegawai yang kurang memiliki motivasi kerja dan kemampuan kerja serta adanya disiplin yang rendah dalam apel kehadiran, dengan demikian ada kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*). Mengapa terjadi demikian ? Faktor-faktor apa yang menyebabkan kinerja itu rendah ? Inilah pertanyaan-pertanyaan penting yang melatar belakangi perlunya penelitian ini.

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

### **1. Identifikasi Masalah**

Masalah menurut Kartono (1996 : 18) adalah sembarang situasi yang mempunyai sifat khas yang belum mapan atau belum diketahui secara pasti. Sedangkan menurut Winarto, ( 1992 : 15) masalah adalah

setiap kesulitan yang menggerakkan masalah untuk memecahkan masalah, ini harus dijelaskan sebagai suatu rintangan yang mesti harus dilalui dengan jalan mengatasinya. Masalah menampilkan diri sebagai tantangan, oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa masalah yang benar-benar dapat dipermasalahkan dalam penelitian perlu dimiliki unsur-unsur yang menggerakkan kita untuk membahasnya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa dengan adanya suatu masalah maka disana terdapat kekaburan yang harus diperjelas atau apabila dilihat dari definisi kedua masalah merupakan kesulitan yang dapat kita jadikan tantangan untuk mengatasinya.

Identifikasi masalah dalam tesis ini berangkat dari adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*) yang terjadi di BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah yaitu :

- a. Secara kuantitatif hasil pekerjaan terpenuhi, secara kualitatif hasil pekerjaan rendah
- b. Rendahnya motivasi kerja pegawai karena tidak adanya dorongan, harapan untuk maju serta adanya pemerataan insentif yang tidak seimbang
- c. Rendahnya kemampuan kerja dalam melaksanakan pekerjaan, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dan rendahnya kemampuan bekerjasama dalam intern instansi

- d. Pegawai yang sibuk dalam menyelesaikan tugas-tugas bahkan harus melakukan jam lembur, disatu sisi terdapat pegawai yang santai
- e. Pegawai di saat jam kerja tidak melaksanakan aktivitas pekerjaan kantor justru sibuk dengan aktivitas pribadi.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas maka penulis dalam penelitian ini merumuskan bahwa apakah kinerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah di pengaruhi oleh :

- a. Motivasi kerja pegawai
- b. Kemampuan kerja pegawai
- c. Disiplin kerja pegawai

## C. Tujuan Penelitian

### 1. Tujuan teoritis

Untuk mengetahui hubungan motivasi kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai, disiplin kerja pegawai dengan kinerja atau prestasi kerja

### 2. Tujuan praktis

Untuk dapat mengetahui fenomena yang ada di dalam Kualitas Produk BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001

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

##### **1. Kegunaan bagi penulis**

Untuk menambah pengetahuan tentang teori-teori yang didapat disaat kuliah sehingga mampu memahami aplikasi teori mengenai prestasi kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

##### **2. Kegunaan bagi institusi (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah**

Memberi gambaran ilmu pengetahuan secara empiris tentang penelaahan prestasi kerja sehingga dapat bermanfaat bagi masukan peningkatan kualitas Produk BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori / Pengkajian Teoritis

Teori adalah kerangka pikir dalam memberikan gambaran secara sistematis mengenai suatu fenomena. Dalam landasan teori ini diungkapkan dasar teori yang relevan dengan penelitian ini yaitu teori-teori yang berkaitan dengan kinerja sehingga memperkuat kajian/analisis yang digunakan peneliti. Sebelum penulis mengemukakan beberapa pendapat dari para ahli tentang kinerja pegawai, motivasi kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai akan didahului dengan pengertian analisa.

Menurut Moekijat, dalam F.W. Taylor (1999 : 13) analisis berasal dari kata *to analyse* yang berarti memisah-misahkan atau menguraikan. Sejalan dengan itu I.G Wursanto (1995 : 11) mengatakan juga bahwa analisis berasal dari kata *to analyse* yang berarti "menguraikan". Sedangkan pendapat dari Faustino Cardoso Gomes (200 : 91) analisis adalah usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seseorang ke dalam kata-kata.

Sebagaimana seorang dokter mencoba mengetahui kondisi kesehatan seseorang, begitu juga manager public atau pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam kaitannya dengan kondisi instansi. Dengan diketahuinya kondisi instansi, keputusan yang rasional dapat dibuat dengan alternatif-alternatif tertentu. Analisis dapat dilakukan oleh pihak intern dan

ekstern instansi. Jenis analisis bervariasi sesuai dengan kepentingan pihak-pihak yang melakukan analisis.

Dalam penelitian ini analisa yang dimaksud adalah analisis kinerja pegawai. Dari pendapat para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan, pengertian analisis kinerja pegawai adalah proses pengumpulan informasi mengenai tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang yang dilakukan dengan cara mengamati atau mengadakan interview pegawai dengan bukti-bukti yang benar.

#### 1. Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Dale A Timpe (2000) dalam bukunya Seri Manajemen Sumber Daya Manusia tentang Kinerja atau Performance, istilah "Tingkat Kinerja (Prestasi Kerja)". Berdasarkan kamus The New Webster Dictionary istilah "Kinerja atau Prestasi sebenarnya pengalihbahasaan dari kata Inggris "Performance". Bernardin dan Russel (1993 : 378) yang memberikan definisi tentang performance sebagai berikut : "Performance is defined as the record of out-comes produced job function or activity during a specified time period" (Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja menurut Rue dan Byars (1980 : 376) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "the degree of accomplishment". Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu pendapat Osborne dalam

Quade (1990 : 1) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Sedangkan menurut Sofian Effendi (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau Pegawai Negeri Sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Selanjutnya pengertian kinerja menurut Robbins (1996 : 218) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion) atau kinerja =  $f ( AxMxO )$ . Berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dalam pelaksanaannya ditindak lanjuti dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/LX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

#### a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang menentukan kinerja individu dari seorang pegawai. Mengacu dari sejumlah studi empiris, Mathis dan Jackson (2000) mengidentifikasi faktor-faktor penentu dari kinerja pegawai antara lain meliputi motivasi dan disiplin kerja pegawai. Sebagaimana dikemukakan oleh The Liang Gie dan Buddy Ibrahim dikutip Soewarsono (1999 : 17) mengatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

- 1). Motivasi kerja
- 2). Kemampuan pegawai
- 3). Perlengkapan dan fasilitas
- 4). Lingkungan external
- 5). Leadership
- 6). Misi strategi
- 7). Budaya perusahaan
- 8). Kinerja individu dan organisasi
- 9). Praktek manajemen
- 10). Struktur
- 11). Iklim kerja

Henry Simamora (1995 : 500) kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

- 1). Faktor individual yang terdiri dari :
  - a). Kemampuan dan keahlian

- b). Latar belakang
  - c). Demografi
- 2). Faktor psikologis yang terdiri dari :
- a). Persepsi
  - b). Attitude
  - c). Personality
  - d). Pembelajaran
  - e). Motivasi
- 3). Faktor Organisasi
- a). Sumberdaya
  - b). Kepemimpinan
  - c). Penghargaan
  - d). Struktur
  - e). Job design

Menurut pendapat Stephen P Robbins (1996 : 218) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja , yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas penulis menyimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai mempunyai hubungan positif terhadap kinerja pegawai.

#### b. Pengukuran Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Sebenarnya pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan sebagai evaluasi kerja. Untuk melakukan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan yang akan dicapai. Setelah program didesain sudah termasuk penciptaan berbagai indikator kinerja/keberhasilan program. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Dalam instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti / indikator-indikator dalam pencapaian tugas organisasi publik. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dipercaya kebenaran yang logis, oleh karena dengan disusunnya perencanaan yang jelas, teroperasionalkan dan terukur diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumen yang memadai. Mengingat pentingnya kinerja, dalam pembahasan ini akan dilakukan pendekatan teoritis yang berhubungan dengan kinerja, Gary

Dessler (1997 : 17) telah mengemukakan alasan pentingnya melakukan penilaian terhadap pegawai yaitu :

- 1). Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi
- 2). Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan

Sedang menurut Henry Simamora (1987 : 18) maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Terdapat 3 (tiga) alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

- 1). Untuk mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan - kegiatan kearah tertentu (sasaran) dari pada lainnya
- 2). Pegawai akan dapat mengerahkan kemampuannya secara proporsional terhadap kualitas dalam pencapaian sasaran.
- 3). Sasaran yang sukar akan membuahkan suatu kekuatan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi, khususnya organisasi publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Dengan penilaian tersebut dapat

diketahui pengukuran kinerja, menurut Gibson et. Al. (1995 : 18) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- 1). Waktu jangka pendek
  - a). Produksi
  - b). Kualitas/mutu
  - c). Efisiensi dan fleksibilitas
- 2). Waktu jangka menengah
  - a). Persaingan
  - b). Pengembangan
- 3). Waktu jangka panjang, merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi

Selanjutnya seperti yang di kemukakan oleh John Erik Lane (1995 : 15) bahwa yang umum dianggap sebagai indikaor kinerja antara lain adalah : responsivitas, efisiensi, kepentingan publik, kepentingan privat, fungsi-fungsi khusus

Sedangkan menurut Robbins (1996 : 20) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian pekerjaan itu mencakup : kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan, kuantitas pekerjaan

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 598 Tahun 1999 mengatakan bahwa indikator yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu kegiatan/program yang belum selesai

dilaksanakan adalah indikator input dan out-put. Input meliputi dana, sumber daya manusia, informasi kebijakan/perundang-undangan dan sebagainya, sedangkan out-put adalah sesuatu yang diharapkan langsung di capai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik/non fisik.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam mencapai hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik.

Sehubungan hal tersebut maka di dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja penulis akan mempergunakan indikator – indikator sebagai berikut :

- 1). Kualitas
- 2). Kuantitas
- 3). Kemampuan kerja
- 4). Inisiatif
- 5). Keandalan/daya tahan.

## **2. Motivasi Kerja Pegawai**

Pengertian motivasi, menurut Marle J. Moskowitz dikutip dari Hasibuan (1996 : 21) mengatakan sebagai berikut : *“Motivation is usually defined the initiatif and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behaviour.”* Begitu juga Hasibuan (1996 : 95) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak

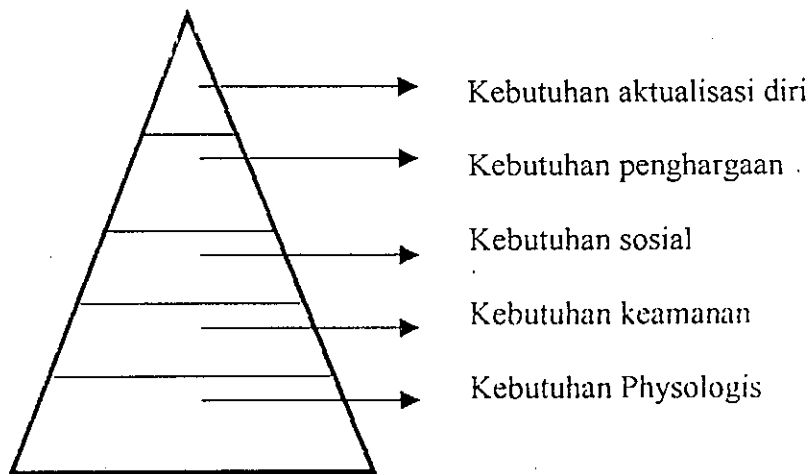
penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan motivasi menurut Stephen P Robbins (1997 : 21) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan yang individual, dari ketiga pendapat ini adalah upaya, tujuan, kebutuhan. Motivasi menurut William G Scott memberi definisi tentang motivasi, yaitu rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan tindakan guna mencapai tujuan yang diinginkan (dalam Sondang P Siagian 1998 : 13)

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2001 : 21) kesediaan atau motivasi seseorang pegawai yang bekerja biasanya ditujikan oleh aktivitas yang terus menerus dan yang berorientasi pada tujuan. Jadi pegawai bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Stoner et al (1996 : 21) menyatakan bahwa motivasi adalah "Karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Sedangkan menurut Abraham Maslow dalam Sondang P Siagian (1998 : 22) dorongan atau motivasi pada diri seseorang

berorientasi pada tingkat kebutuhan manusia. Setiap satu peringkat kebutuhan manusia terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan pada peringkat berikutnya. Menurut Maslow, motivasi manusia yang didasarkan pada kebutuhan terbagi dalam 5 tingkat seperti terlihat pada gambar dibawah ini



**Gambar II.1. : Hirarki Kebutuhan menurut Maslow**

Pada tingkat terbawah hirarki Maslow dalam Sondang P. Siagian (1998 : 22) adalah kebutuhan fisiologis /kebutuhan hidup. Paling tidak kebutuhan pokok hidup minimal. Jika kebutuhan psysiology ini terpenuhi maka kebutuhan akan naik ke tingkat berikutnya yaitu kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, demikian seterusnya sampai ke tingkat tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Pemenuhan kebutuhan yang dimiliki manusia sebagaimana yang dianjurkan oleh gerakan organisasi yang menyangkut nilai-nilai humanistik adalah sesuatu yang perlu diwujudkan dalam suatu organisasi (McGregor dalam Draha 1998 : 23). Selanjutnya Goldthope menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan penghargaan dan penghormatan dapat

memainkan peran untuk meningkatkan produktivitas seseorang (dalam Suparman 1997 : 23).

Teori lain memberikan petunjuk bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang perlu adanya petunjuk kerja yang jelas dalam rentang waktu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sehingga setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi memiliki suatu harapan terhadap jenis pekerjaan yang sudah terselesaikan, pekerjaan apa berikutnya yang perlu dikerjakan dan seterusnya. Keadaan ini pada tahap berikutnya akan mendorong seseorang untuk meningkatkan kinerja (Draha, 1997 : 23).

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut diatas, dapat disimpulkan motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan atau dorongan dari luar yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu.

#### a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai

Menurut Stephen P Robbins (1996 : 218) kinerja adalah keberhasilan kinerja pegawai tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, dalam hal ini penulis memaparkan berbagai pendapat para ahli mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kapabilitas) untuk menjelaskan dan menilai kinerja

seseorang pegawai. Adapun kesempatan kinerja adalah tingkat – tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dan tidak diketahui adanya rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang berangkutan.

Dalam memahami motivasi tentu saja tidak terlepas dari pembahasan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (dikutip dari A. Dale Timpe, 2000 : 318). Teori ini menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi yaitu faktor yang membuat orang tidak puas (*disstisfiers–satisfiers*) dan faktor yang membuat orang puas atau faktor yang membuat orang sehat (*hygiene intristik*). Faktor intristik (*hygiene motivators*) diartikan sebagai kondisi situasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

- 1). Prestasi kerja
- 2). Pengalaman
- 3). Pengakuan
- 4). Tanggung Jawab
- 5). Wewenang
- 6). Promosi

Adapun faktor-faktor situasi yang tidak mempengaruhi kepuasan kerja (*no dissatisfaction*) sebagai berikut :

- 1). Penggajian

- 2). Keamanan
- 3). Hubungan antara pribadi antar teman dan atasan
- 4). Kondisi kerja
- 5). Status pekerjaan
- 6). Kebijakan organisasi
- 7). Kualitas pengendalian.

Herzberg mengemukakan bahwa kondisi kepuasan pekerja (*hygiene motivators*) apabila terdapat dalam pekerjaan akan dapat menggerakkan tingkat motivasi yang kuat terhadap kinerja yang lebih baik, sedangkan perbaikan pada situasi yang menimbulkan ketidakpuasan (*disstisfiers-satisfiers*) akan dapat mempengaruhi ketidakpuasan atau peningkatan kinerja. Dari faktor motivasi Herzberg diatas apabila dalam suatu organisasi dapat terpenuhi akan dapat meningkatkan motivasi kerja, dengan motivasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi kerja Henzberg mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai.

Fakto:-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut pendapat Faustino Cordosa Gomes adalah faktor individu dan faktor organisasi. Yang tergolong dalam faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*) Sikap (*atitudes*) dan kemampuan – kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor - faktor yang berasal dari organisasi

meliputi : Pembayaran/gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*) sesama pekerja (*co-workers*) pengawasan (*supervision*) pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*)

Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah dorongan yang datang dari dalam diri seseorang dan atau dari luar, adanya harapan-harapan serta imbalan yang akan diterima oleh pegawai.

#### b. Pengukuran Motivasi Kerja Pegawai

Menurut Fremount E Kast dan James E Rozeinsweigt (1990 : 219) mengatakan bahwa motif adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau setidaknya merupakan kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu. Dorongan untuk melakukan sesuatu itu dapat datang dari luar atau dapat merupakan hasil dan sesuatu proses pemikiran dari dalam diri seseorang. Selanjutnya Orbert S. Woodwarth (1985 : 333) menyatakan "*A motife is a set wich predisposed the individual for certain activities for seeking certain goal*" Motif merupakan satu set kondisi yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan). Motif juga memberikan dorongan untuk mencapai sesuatu yang di harapkan. Pengharapan yang ada pada pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah akan menentukan motivasi yang menjadi pendukungnya.

Expectancy (harapan) merupakan salah satu indikator dari motivasi. Pengharapan merupakan kemungkinan bahwa dengan

Expectancy (harapan) merupakan salah satu indikator dari motivasi. Pengharapan merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan dapat mencapai tujuan (Fred N Kerlinger 1987 : 166) Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa orang yang melakukan sesuatu perbuatan untuk mencapai tujuan, atau dengan kata lain perbuatan yang dilakukan seseorang seimbang sesuai dengan harapannya.

Insentif merupakan indikator dari motivasi yang akan diteliti dalam penelitian ini. Insentif merupakan perangsang, tetapi dalam thesis ini yang akan diteliti adalah insentif dalam bentuk kompensasi kepuasan ekonomi, gaji dan fasilitas lain yang diperoleh oleh pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

Dengan demikian kersimpulannya motivasi diukur dengan indikator- indikator sebagai berikut :

- a. Motive
- b. Expectancy, dan
- c. Insentif

### 3. Kemampuan Kerja Pegawai

Menurut Miftah Thoha (1993 : 154) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut : "Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan. Sedangkan menurut Gibson (1990 : 21) mengemukakan

1. Kemampuan interaksi
2. Kemampuan konseptual
3. Kemampuan administrasi

Katz & Reesenszweig dalam Gibson (1991 : 23) mengatakan bahwa kemampuan seseorang pegawai pelaksana yang cocok di miliki oleh setiap organisasi modern (administrator) adalah :

1. Ketrampilan teknis
2. Ketrampilan kemanusiaan
3. Ketrampilan konseptual

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud kemampuan dalam penelitian disini adalah semua potensi yang dimiliki setiap pegawai untuk melaksanakan tugas yang di bebaskan berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman dan pendidikan yang di mili oleh pegawai.

**a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja**

Dalam kehidupan berorganisasi setiap aparat dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik, dalam arti memiliki kecakapan dan ketrampilan didalam mewujudkan tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh tujuan individu, dengan demikian dituntut adanya kegiatan guna peningkatan kemampuan dan ketrampilan. Tujuan kegiatan adalah dalam rangka pendayagunaan aparatur negara secara optimal agar tujuan orgainasi lebih efektif dan efisien.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan kerja adalah kematangan yang berkaitan dengan kecakapan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Hal ini dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki kecakapan dan ketrampilan yang memadai akan tidak terlalu sulit untuk menterjemahkan suatu rencana atau kegiatan yang merupakan tugas pokok dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan.

**b. Pengukuran kemampuan pegawai**

Menurut Miftah Thoha (1993 : 154) kemampuan pegawai di definisikan sebagai berikut : “Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan.

Pengukuran kemampuan kerja pegawai dalam penelitian kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah penulis menggunakan teori Miftah Thoha, kemampuan kerja pegawai di ukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1). Tingkat pendidikan
- 2). Pengetahuan tentang pekerjaan
- 3). Pengalaman

#### 4. Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Alex (1995 : 106) menyatakan bahwa didiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Saydam (1996 ; 284) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma – norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Sedangkan menurut Siagian (1997 : 305) menyatakan bahwa Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara suka rela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut diatas, terlihat dengan jelas faktor-faktor terpenting dari disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran. Sehubungan dengan hal tersebut diatas penulis menyimpulkan disiplin kerja adalah Sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap peraturan yang dilakukan dengan kesadaran dan sukarela agar para pegawai lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

##### a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Saydam(1996 : 286-287) menjelaskan bentuk disiplin kerja yang baik akan tergambar pada suasana :

- 1). Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- 2). Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan
- 3). Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- 4). Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan
- 5). Meningkatkan efisiensi dan produktivitas para karyawan

Sedangkan melemahnya disiplin kerja karyawan terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

- 1). Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan
- 2). Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah di tentukan
- 3). Menurunnya semangat dan gairah kerja
- 4). Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggung jawab
- 5). Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol dari pada kerja
- 6). Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik
- 7). Sering terjadinya konflik antar karyawan dan pimpinan perusahaan.

Adapun contoh pelaksanaan disiplin kerja yang baik menurut Strauss dan Saylas (1982 : 214) adalah sebagai berikut :

- 1). Masuk kerja tepat waktu
- 2). Mentaati instruksi kerja dari supervisor
- 3). Menghindari perkelahian, mabuk dan pencurian.
- 4). Mencetakkan jam kerja pada waktu hadir.

Selanjutnya Hasibuan (1997 : 213) menyatakan bahwa : Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesimpulan dari teori tersebut diatas faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah ketepatan waktu, kesadaran dalam melaksanakan tugas, dan kepatuhan dalam menjalankan peraturan.

#### **b. Pengukuran Disiplin Kerja Pegawai**

Teori kedisiplinan menurut Hasibuan, menjelaskan bahwa indikator keberhasilan pelaksanaan kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi terlihat dari tingkat ketepatan waktu, tingkat kesadaran dalam bekerja dan tingkat kepatuhan pada peraturan.

Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka salah satu faktor yang sangat menentukan adalah terciptanya disiplin kerja para pegawainya dengan asumsi bahwa dalam suasana disiplinlah organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan ini, maka penelitian ini mendasarkan pada teori Hasibuan dalam mengukur sejauh mana disiplin kerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan 3 (tiga) kriteria antara lain :

- 1). Tingkat ketepatan waktu,
- 2). Tingkat kesadaran dalam bekerja dan
- 3). Tingkat kepatuhan pada peraturan

## **B. Hubungan antar variabel**

### **1. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Menurut pendapat Stephen P Robbins (1996 : 218) motivasi kerja adalah dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan dengan tujuan untuk dapat terpenuhinya suatu kebutuhan serta tercapainya tujuan organisasi. Konsep motivasi tersebut dapat diartikan bahwa kebutuhan merupakan faktor penentu yang melatar belakangi lahirnya suatu perilaku seorang pegawai. Artinya kebutuhan yang paling mendasar pada saat tertentu akan merupakan daya dorong yang menggerakkan seorang pegawai dalam berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya Stephen P Robbins (1996 : 219) mengatakan bahwa kinerja pegawai sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan

motivasi. Seorang pegawai akan menampilkan kinerja yang baik atau memuaskan jika pegawai tersebut memiliki motivasi tinggi, sesuai dengan bidang tugasnya serta pemberian pekerjaan yang sesuai bakat. Dalam konteks penelitian ini, pemuasan kebutuhan seorang pegawai akan sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

## 2. Hubungan Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Kemampuan kerja adalah suatu kesadaran yang ada pada diri individu atau pegawai yang sungguh-sungguh berdayaguna dan berhasil guna dalam menyelesaikan pekerjaannya. Setiap orang karena tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan operasional di organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan tertentu guna menyelesaikan tugasnya.

Prestasi kerja seseorang tergantung pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk mempunyai suatu ketrampilan dan pengetahuan. Keahlian yang dimiliki oleh para karyawan yang disebut dengan kemampuan kerja.

Menurut pendapat Stephen P Robbins (1996 : 218) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman di mana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan

dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

### 3. Hubungan Disiplin Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan/pimpinan, seorang karyawan harus disiplin dalam mengerjakan apa yang telah menjadi tugas dan tanggung jawab. Seseorang akan memberikan hasil yang diharapkan apabila ia selalu berdisiplin dalam mengerjakan tugas-tugasnya yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja atau prestasi kerja pegawai, demikian juga dengan sebaliknya.

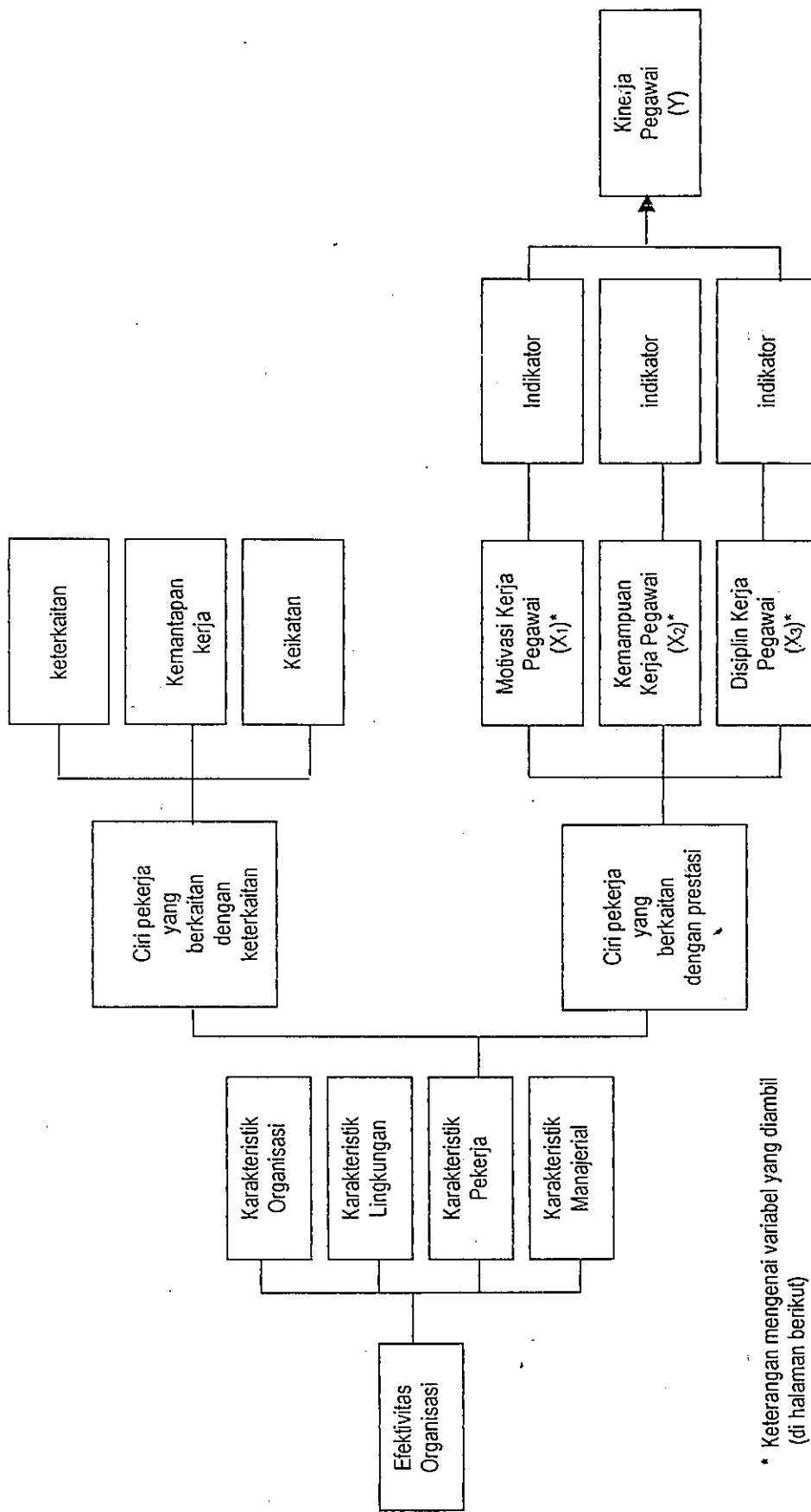
Dengan demikian disiplin kerja memiliki pengaruh atau hubungan yang sangat besar di dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah tergolong kinerja yang baik.

### 4. Hubungan Motivasi, Kemampuan, Disiplin, dengan Kinerja Pegawai

Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya seorang pegawai/karyawan yang memiliki motivasi tinggi, kemampuan kerja yang tinggi serta didukung disiplin kerja yang tinggi pula maka secara logis kinerja pegawai BAPPEDA sebagai pelaksana pemerintahan umum di bidang perencanaan pembangunan memiliki kinerja dengan katagori sangat baik.

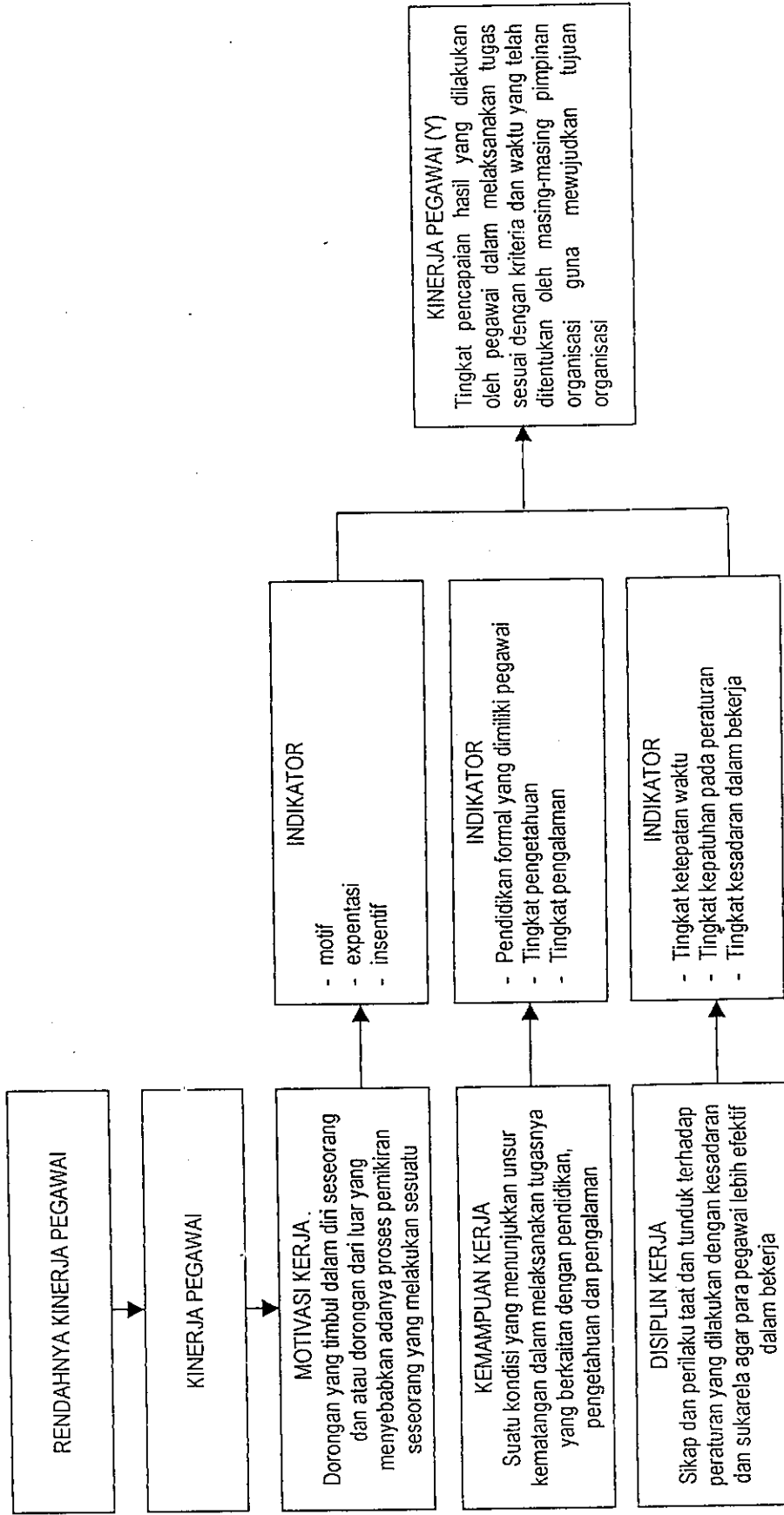
Tetapi ketika yang terjadi sebaliknya yaitu, pegawai kurang memiliki motivasi kerja, kemampuan kerja rendah, tidak mempunyai kedisiplinan yang tinggi maka kinerja yang baik tidak akan pernah terwujud.

Gambar : II.2.  
Kerangka Pikir Efektivitas Organisasi



\* Keterangan mengenai variabel yang diambil (di halaman berikut)

Gambar : II.3.  
Kerangka Pikir Kinerja Pegawai



### C. Hipotesis

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

Hipotesis menurut Sugiono (2001 : 39) adalah merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum menggunakan fakta atau melalau uji secara empiris.

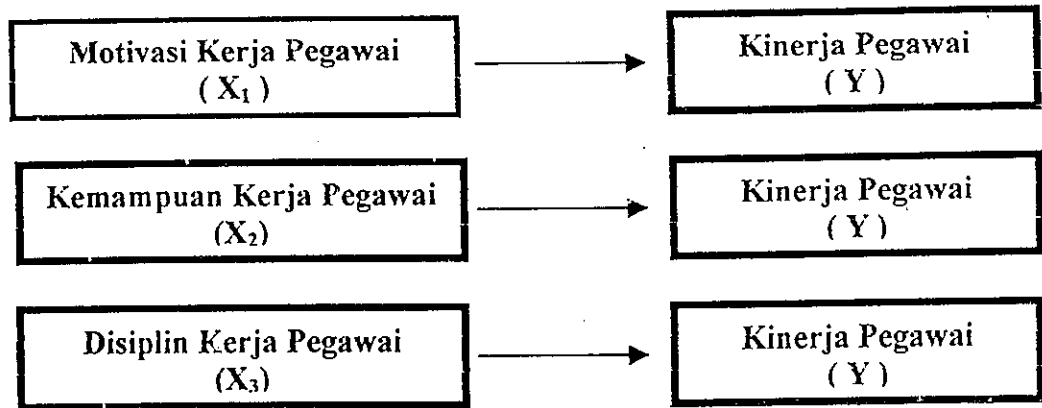
Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat di simpulkan bahwa hipotesis adalah perumusan jawaban yang masih bersifat sementara terhadap semua fakta yang di jadikan dasar dalam penelitian untuk mencari jawaban yang sebenarnya.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis Minor

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, kemampuan kerja, disiplin kerja secara sendiri-sendiri dengan kinerja pegawai Bappeda Propinsi Jawa Tengah, secara geometris hal ini dapat dilihat pada gambar Il.3.

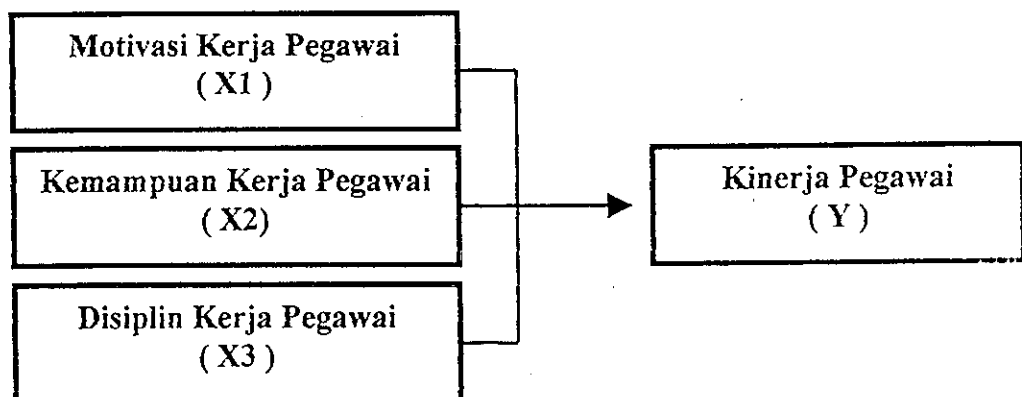
**Gambar : II.4.**  
**Hipotesis Minor Secara Geometris**



2. Hipotesis Mayor.

Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan variabel kinerja pegawai pada BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah, secara geometris hal ini dapat dilihat pada gambar II.4.

**Gambar : II.5.**  
**Hipotesis Mayor Secara Geometris**



## BAB. III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian

Metodologi penelitian adalah tuntutan kerja penelitian agar penelitian tersebut memenuhi tujuan penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian kita memerlukan data, yaitu suatu cara kerja yang menjadi pedoman penelitian. Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1991 : 44) penelitian digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (eksploratif), penelitian penjelasan (eksplanatori), dan penelitian deskriptif.

##### 1. Tipe Penelitian Eksploratif

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

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

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

##### 3. Tipe Penelitian Diskriptif

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

Dalam penelitian ini metode penelitian tipe eksplanatori, yang digunakan dalam menguji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya hubungan motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan kerja, dengan kinerja pegawai.

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

Penelitian ini membatasi diri hanya pada variable Motivasi kerja pegawai, Kemampuan kerja pegawai, disiplin kerja pegawai, dan Kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah.

### **C. Lokasi Penelitian**

Fokus dari penelitian ini adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah (di Kota Semarang). Adapun BAPPEDA Kab/Kota se Jawa Tengah secara herarki tidak terkait dalam penelitian ini karena dengan adanya penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (STOK) yang baru, dengan Perda Prop. Jateng tanggal 20 Juni 2001 nomor 8/2001 BAPPEDA Prop. Jateng adalah Badan Staf yang bertanggung jawab kepada Gubernur lewat Sekda.

### **D. Variabel Penelitian**

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

Ada 4 (empat) variable utama yang menjadi focus perhatian penelitian ini. Variabel Motivasi kerja pegawai, Kemampuan kerja pegawai, disiplin

kerja merupakan variabel bebas selanjutnya disebut variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ . Sedangkan variabel Kinerja pegawai merupakan variabel terikat, selanjutnya disebut variabel Y

## 2. Definisi Konseptual (Variabel)

Definisi konseptual merupakan definisi yang dipakai oleh penelitian untuk menggambarkan secara abstraksi dari suatu fenomena dalam suatu penelitian.

Definisi konseptual menurut Moh Nasir (1999 : 152) adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain.

Definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Kinerja Pegawai adalah tingkat pencapaian hasil yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing pimpinan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Motivasi Kerja , adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang dan atau dorongan dari luar yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu.
- c. Kemampuan kerja adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan pendidikan, pengetahuan dan pengalaman.

- d. Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku taat dan tunduk terhadap peraturan yang dilakukan dengan kesadaran dan sukarela agar para pegawai lebih efektif dalam bekerja.

### 3. Definisi Operasional (Variabel)

Definisi operasional adalah salah satu unsur yang sangat membantu antara komunikasi antar peneliti, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk (Moh Nasir, 1999 : 152).

Definisi operasional merupakan suatu yang memperjelas suatu konsep sedemikian rupa sehingga konsep tersebut dapat diukur untuk keperluan pengukuran di lapangan, dengan demikian definisi operasional yang dapat disimpulkan dari variabel-variabel diatas sebagai berikut :

#### a. Kinerja Pegawai (variable Y) dengan indicator

- 1). Tingkat kualitas hasil pekerjaan
  - a). Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah
  - b). Tingkat kesesuaian prosedur
- 2). Tingkat kuantitas hasil pekerjaan
  - a). Tingkat pencapaian hasil kerja atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan

- 3). Tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
    - a). Tingkat pendidikan formal pegawai
    - b). Tingkat pengalaman pegawai
  - 4). Tingkat inisiatif
    - a). Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
    - b). Tingkat inisiatif pimpinan untuk menyampaikan keputusan apabila terdapat kesulitan bawahan
  - 5). Tingkat kemampuan kerjasama
    - a). Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan
    - b). Ketepatan waktu penyelesaian tugas
- b. Motivasi Kerja (variable  $X_1$ ) dengan indicator
- 1). Motif (dorongan)
  - 2). Expectasi (harapan) ✓
  - 3). Insentif (imbalan)
- c. Kemampuan kerja (Variabel  $X_2$ ) dengan indicator
- 1). Pendidikan formal yang dimiliki pegawai
    - a). Pendidikan formal yang dimiliki pegawai
    - b). Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti Diklat Teknis
    - c). Manfaat pendidikan berhubungan dengan pekerjaan

2). Tingkat Pengetahuan

a). Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan

b). Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab

3). Tingkat pengalaman pegawai

a). Masa kerja pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan

b). Frekuensi kepindahan tempat kerja

d. Disiplin kerja (Variabel  $X_3$ ) dengan indicator

1). Tingkat Ketepatan waktu

a) Pelaksanaan apel pagi dan siang

b) Disiplin pada jam kerja kantor

2). Tingkat kepatuhan pada peraturan

a). Ketaatan pada peraturan

b). Tingkat pelanggaran yang dilakukan

3). Tingkat kesadaran dalam bekerja

a). Tingkat pemahaman terhadap pekerjaan

b). Tingkat penyelesaian pekerjaan

c). Tingkat kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

## E. Skala pengukuran Variabel

Dalam bukunya Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, mengemukakan ada 4 (empat) skala pengukuran yaitu :

### 1. Skala nominal

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

### 2. Skala Ordinal

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

### 3. Skala interval

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

### 4. Skala rasional

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

Dalam usaha menganalisa data, dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal, yaitu dalam 4 (empat kategori jawaban, yang masing-masing jawaban diberi score atau bobotnya yaitu banyaknya score antara 1 sampai 4

- Jawaban sangat setuju diberi score 4
- Jawaban setuju diberi score 3
- Jawaban ragu-raugu diberi score 2
- Jawaban tidak setuju diberi score 1

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

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

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Sumber data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari sample atau sumbernya melalui questioner atau wawancara.
2. Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui arsip

#### **G. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah kuesioner, wawancara dan observasi untuk data primer dan studi literature untuk data-data sekunder.

## H. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti (Sutrisno Hadi, 1993 : 75).

Dengan demikian dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua karyawan yang ada pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)

Propinsi Jawa Tengah

Pengertian sample yang dimaksud adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Sutrisno Hadi, 1993 : 75)

Sampel dalam penelitian ini adalah diambil 50 % dari keseluruhan jumlah pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah yaitu sebanyak 98 orang.

### 1. Elemen Penelitian

Merupakan satuan-satuan sample yang ada dalam populasi yaitu terkecil yang kita amati karakter-karakternya. Dalam penelitian ini bagian yang terbesar sebagai elemen penelitian adalah karyawan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

### 2. *Sampling Frame* / Kerangka sample

Daftar nama pegawai tiap bagian/unit di BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah

### 3. *Sampel Fraction*

Merupakan pemecahan dari sample frame yang akan diambil. Dalam penelitian ini akan menjadi sample adalah karyawan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah yang seluruhnya berjumlah 192 karyawan yaitu karyawan tetap

diambil 50 %. Dengan demikian besar sample yang akan diambil sebanyak 96 responden.

Pada penelitian ini pemecahan sampel terlihat sebagai berikut :

**Tabel : III.1.**  
**Daftar Pemecahan Sampel**

No.	Bagian/Unit	Jml. Pegawai	%	Jumlah
1	Sekretariat	78 orang	50	39
2	Bid. Ekonomi	27 orang	50	13
3	Bid. Sosbud	31 orang	50	16
4	Bid. Pras. Wil.	28 orang	50	14
5	Bid. Monev	28 orang	50	14
6	Fungsional	- orang	-	-
	Jumlah	192 orang		96

#### 4. Sample Size

Adalah besarnya sample yang harus diambil untuk mendapatkan data yang refresentatif, untuk menentukan besar sample yang diambil penulis dengan berpegang pada pendapat Masri Singarimbun yang menyatakan :

“ ..... Banyaknya yang harus diambil untuk mendapatkan data yang refresentatif, beberapa peneliti menyatakan bahwa besarnya sample tidak boleh kurang dari 10 % dan ada pula peneliti yang menyatakan bahwa besarnya sample minimal 5 % dari jumlah elemen populasi “ (Masri Singarimbun dan sofiyan Effendi, 1981)

Berdasarkan pendapat Masri Singarimbun di atas maka besar sample yang peneliti ambil sebanyak 96 responden

$$\frac{96}{192} \times 100 \% = 50 \%$$

## 5. Sampling Technique

Pengambilan sampel ini dilakukan secara cluster random sampling artinya bahwa sampel yang diambil berdasarkan pada tiap kelompok atau secara acak, dimana subjek-subjek dalam populasi dianggap sama (Sutrino Hadi, 1973 : 85). Adapun caranya yaitu mengalikan jumlah pegawai pada tiap bagian berdasarkan stratifikasi golongan dengan angka 50 % dengan pembulatan angka perhitungan yang jumlah totalnya tidak lebih dari jumlah sampel yang dapat mewakili populasi penelitian.

## I. Teknik Pengolahan Data

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

### 1. Editing

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

## 2. Coding

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

## 3. Tabulasi

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

## J. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### 1. Observasi

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

### 2. Questioner

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

## K. Teknik Analisa Data

### 1. Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Analisa kualitatif

Adalah analisa dengan menggunakan kata-kata dan kalimat untuk menjelaskan sesuatu hal, bukan dengan perhitungan angka matematis.

#### b. Analisa Kuantitatif

Adalah analisa yang digunakan terhadap data yang diperoleh dari wawancara dan daftar pertanyaan yang pembahasannya digunakan teknik statistic karena datanya berwujud angka-angka.

Dalam penelitian ini menggunakan analisa kualitatif dan kuantitatif. Analisa kualitatif digunakan untuk mengamati orang dalam lingkungannya dan interaksinya. Analisis kuantitatif digunakan karena dalam penelitian ini menggunakan angka-angka statistic.

### 2. Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan adanya hubungan antara variable, maka dapat dipakai rumus-rumus sebagai berikut :

#### a. Koefisiensi korelasi rank kendall

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara  $X_1$  dengan  $X_2$  dengan  $X_3$  dengan  $Y$ , adapun rumusnya sebagai berikut :

$$t = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

Keterangan

- t : Koefisien korelasi rank Kendal antara variable X dengan Y
- S : Skor sebenarnya, yaitu jumlah rank yang lebih tinggi dikurangi rank yang lebih rendah di sebelah kiri
- N : banyaknya obyek/responden

Apabila ternyata banyak nilai yang sama pada observasi nilai atau skor (S), maka rumus yang digunakan adalah :

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

Keterangan

- $T_x$  : banyaknya observasi berangka sama dengan tiap kelompok angka sama pada variable X
- $T_x$  :  $\sum t_x (t_x - 1)$
- $T_y$  : banyaknya observasi berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel Y
- $T_y$  :  $\sum t_y (t_y - 1)$

#### b. Uji Signifikasi

Untuk uji signifikasinya dengan menggunakan Z test, maka karena

N penelitian lebih besar dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{t}{\frac{\sqrt{2(2N+5)}}{9N(N-1)}}$$

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel menentukan ada tidaknya hubungan antara variable tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut

- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikansi 1 % sangat signifikan, hipotesa diterima
- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikansi 5 %, sangat signifikan hipotesis diterima
- Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikansi 5 % tidak signifikan, hipotesis ditolak.

Untuk menghitung dan melihat hubungan tiga variabel yaitu  $X_1, X_2, X_3$  dan Y dengan salah satu variabel dianggap konstan. Hal ini dimaksudkan untuk melihat kemurnian hubungan antar variabel.

Rumus yang digunakan adalah :

$$T_{xy.z} = \frac{\tau_{xy} - \tau_{zy} \cdot \tau_{zx}}{\sqrt{(1 - \tau_{zy}^2)(1 - \tau_{zx}^2)}}$$

Tes signifikasinya dipergunakan

$$Z = \frac{\tau}{\frac{2N(N-1)}{\sqrt{9N(N-1)}}$$

Untuk mengetahui hubungan antara variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  dengan Y, karena koefisiensi konkordasi kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari k himpunan pada rank.

Rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{1/12 k^2 (N^3 - N) - k \sum \tau}$$

S = jumlah kuadrat deviasi observasi dari R<sub>j</sub>

$$S = \left| R_j - \frac{R_j}{N} \right|^2$$

Keterangan

k = banyaknya himpunan rangking penjenjangan

N = banyaknya obyek

R<sub>j</sub> = jumlah rangking yang diberikan untuk tiap-tiap N obyek

$1/12 K^2(N^3 - N)$  = jumlah maksimal yang mungkin dicapai deviasi kuadrat  
yaitu jumlah yang dapat terjadi dengan adanya kecocokan  
sempurna diantara K rangking

T = Koefisiensi koreksi, digunakan pada rangking yang berangka sama, yaitu  
dengan menggunakan rumus

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

Keterangan

t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka untuk  
suatu rangking

$\Sigma$  = jumlah semua kelompok angka sama

$\Sigma T$  = jumlah harga T untuk semua K rangking.

Untuk menguji signifikansi digunakan rumus

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

Kemudian hasil perhitungan tersebut dikonsultasikan dengan tabel . Adapun ketentuannya sebagai berikut :

- Apabila  $X^2 > X_{t2}$  pada taraf signifikansi 5 % berarti sangat signifikan, hipotesa diterima
- Apabila  $X^2 > X_{t2}$  pada taraf signifikansi 5 % berarti sangat signifikan hipotesa diterima
- Apabila  $X^2 < X_{t2}$  pada taraf signifikansi 5 % berarti tidak signifikan hipotesa ditolak

Sedang mengetahui seberapa besar pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD = W \times 100 \%$$

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN**  
**PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

**A. HASIL PENELITIAN**

**1. Gambaran Umum BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah**

Perubahan-perubahan yang sangat cepat menuntut adanya perubahan mendasar dalam sistem perencanaan pembangunan. BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur Jawa Tengah dalam menyelenggarakan Pemerintahan Daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah. Penyusunan rencana pembangunan di Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai penduduk sebanyak 30.775.846 jiwa atau sekitar 15,3 % dari seluruh penduduk Indonesia. Jumlah ini terdiri dari laki-laki 15.253.438 jiwa (49,56 %) dan perempuan 15.522.408 jiwa (50,44 %). Jumlah angkatan kerja sebesar 15.129.122 orang, sedangkan jumlah pengangguran sebesar 637.900 orang. Pada tahun 2001 jumlah penduduk miskin sebesar 8.596.500 atau 27,39 %. Untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan yang bedayaguna dan berhasilguna Pemda Propinsi Jawa Tengah memiliki 112. ribu orang,. Jumlah pegawai negeri sipil menurut pendidikan yang ditamatkan berturut-turut adalah tamat/tidak tamat SD (14,19 %), SLTP (10,89 %), SMU (51,80 %) Diploma/Sarmud (9,85 %) dan Sarjana (13,28 %).

Kondisi tersebut diatas adalah kondisi yang terjadi di wilayah Propinsi Jawa Tengah. Wilayah ini mempunyai luas wilayah  $\pm 32,544 \text{ Km}^2$  (1,7 % luas wilayah indonesia), terbagi dalam 29 Kabupaten dan 6 Kota. Wilayah



## 2. Visi dan Misi, Tujuan dan Sasaran

Dalam memandang masa depan, BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah menetapkan visi “Motor perubahan melalui perencanaan yang inovatif dan profesional berorientasi pada pemberdayaan masyarakat berlandaskan etika moral.

Visi tersebut mencerminkan, BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah bertekad membangun Jawa Tengah yang mandiri, berdaya saing, berbasis pada potensi sumber daya daerah yang terjaga kelestariannya, dihuni masyarakat yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, sejahtera, demokratis, dan menjunjung tinggi hukum dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk mewujudkan visi tersebut adalah meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Berdasarkan pada visi yang telah ditetapkan maka misi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah adalah :

- a. Meningkatkan profesionalisme sumber daya aparatur perencanaan
- b. Meningkatkan koordinasi perencanaan dan evaluasi berdasarkan prinsip pemerintahan yang baik.
- c. Merumuskan kebijakan dan strategi perencanaan pembangunan dalam mewujudkan konsistensi kegiatan pembangunan
- d. Menyusun perencanaan pembangunan yang responsif, partisipatif berdasarkan penelitian evaluatif, pemberdayaan masyarakat berlandaskan etika dan moral.
- e. Mewujudkan produk perencanaan yang bersumber pada potensi local yang berdaya saing

- f. Mewujudkan rencana dengan anggaran yang efisien dan sasaran yang efektif.

Tujuan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah adalah :

- a. Menyusun kebijakan perencanaan pembangunan jangka menengah dan jangka pendek tepat waktu.
- b. Menyusun kebijakan dan rencana anggaran
- c. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi perencanaan pembangunan yang efektif dan efisien
- d. Menyusun evaluasi pelaksanaan dan hasil-hasil pembangunan untuk penyempurnaan perencanaan.

Sasaran BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah

- a. Tersusunya kebijakan perencanaan pembangunan tepat waktu
- b. Tersusunya perencanaan pembangunan pada Badan/Dinas/Kantor yang inovatif
- c. Tersedianya kajian evaluatif pelaksanaan dan hasil-hasil pembangunan untuk penyempurnaan perencanaan pembangunan dan laporan pertanggung jawaban
- d. Tersusunnya kajian dan rencana anggaran yang efisien dan efektif.

### **3. Struktur Organisasi dan Tata Kerja**

Setiap instansi pemerintah maupun swasta selalu berusaha untuk memajukan organisasinya dengan sebaik-baiknya. Sebab baik buruknya kegiatan yang dilaksanakan suatu institusi sangat tergantung dari organisasinya. Kegiatan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah sangat banyak, hal ini tidak mungkin dilakukan oleh satu orang atau satu bagian saja, tetapi memerlukan bantuan atau kerjasama dengan bagian yang lain. Oleh sebab itu

struktur organisasi sangat diperlukan oleh BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah, agar bagian yang terlibat di dalamnya dapat mengetahui secara jelas mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Hubungan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah diatur dalam Program Kerja Kegiatan Tahunan.

Struktur organisasi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah disusun berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Tahun 2001. Susunan Organisasi, tugas pokok, fungsi dan tata kerja BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

a. Kepala Badan

Kepala Badan memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah Kepala Badan membawahkan Sekretariat, Bidang Ekonomi, Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya, Bidang Prasarana Wilayah, Bidang monitoring dan Evaluasi dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang-bidang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Serta Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang Pejabat Fungsional Senior sebagai Ketua Kelompok dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

b. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, pelaksanaan sistem informasi, evaluasi dan pelaporan, pelaksanaan dan pelayanan administrasi umum, hukum, organisasi dan

tatalaksana, rumah tangga dan perlengkapan, dilingkungan Badan. Untuk menyelenggarakan tugas, sekretariat mempunyai fungsi :

- 1). Penyiapan bahan rencana dan program kerja Badan Perencanaan Pembangunan daerah
- 2). Penyiapan bahan pelaksanaan sistem informasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- 3). Penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas informasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- 4). Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi penyusunan rencana kegiatan, umum, kepegawaian, keuangan dilingkungan Badan.
- 5). Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan urusan hubungan masyarakat dan perpustakaan hukum, organisasi dan tata laksana, rumah tangga dan perlengkapan dilingkungan Badan.
- 6). Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

c. Bidang Ekonomi

Bidang Ekonomi mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program operasional tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, fasilitasi dan kerjasama, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah Bidang Ekonomi, serta pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis, pelaksanaan koordinasi Perencanaan Pembangunan daerah bidang Pertanian, Industri Pertambangan dan Energi, Perdagangan, Koperasi dan Pariwisata, Keuangan daerah, Pengembangan Dunia Usaha dan Kerjasama Ekonomi.

Untuk menyelenggarakan tugas, Bidang Ekonomi mempunyai fungsi :

- 1). Penyiapan bahan rencana dan program kerja operasional tahunan, jangka menengah, jangka panjang Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Ekonomi.
  - 2). Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pertanian, Industri, Pertambangan dan Energi, Perdagangan Koperasi dan Pariwisata, Keuangan daerah, Pengembangan Dunia Usaha dan Kerjasama Ekonomi.
  - 3). Penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pertanian, Industri, Pertambangan dan Energi, Perdagangan Koperasi dan Pariwisata, Keuangan daerah, Pengembangan Dunia Usaha dan Kerjasama Ekonomi.
  - 4). Penyiapan bahan fasilitasi dan kerjasama Badan Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Ekonomi
  - 5). Penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Ekonomi
  - 6). Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.
- d. Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya

Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program operasional tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, fasilitasi dan kerjasama, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya, serta pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis, Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pendidikan dan Mental Spiritual, Kesejahteraan Sosial, Pemerintahan, Kependudukan dan Pemberdayaan Perempuan.

Untuk menyelenggarakan tugas, Bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya mempunyai fungsi :

- 1). Penyiapan bahan rencana dan program kerja operasional tahunan, jangka menengah, jangka panjang Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya
- 2). Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pendidikan dan Mental Spiritual, Kesejahteraan Sosial, Pemerintahan, Kependudukan dan Pemberdayaan Perempuan.
- 3). Penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pendidikan dan Mental Spiritual, Kesejahteraan Sosial, Pemerintahan, Kependudukan dan Pemberdayaan Perempuan.
- 4). Penyiapan bahan fasilitasi dan kerjasama Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya
- 5). Penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pemerintahan dan Sosial Budaya.
- 6). Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

e. Bidang Prasarana Wilayah

Bidang Prasarana Wilayah mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program operasional tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, fasilitasi, kerjasama, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Pengembangan Prasarana Wilayah.

Untuk menyelenggarakan tugas, Bidang Prasarana Wilayah mempunyai fungsi :

- 1). Penyiapan bahan rencana dan program kerja operasional tahunan, jangka menengah, jangka panjang Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Prasarana Wilayah
  - 2). Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Sumber daya Air, Perhubungan, Tata Ruang dan Pengembangan Wilayah, Lingkungan Hidup dan Kelautan
  - 3). Penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Prasarana Wilayah.
  - 4). Penyiapan bahan fasilitasi dan kerjasama Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Prasarana Wilayah
  - 5). Penyiapan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Prasarana Wilayah.
  - 6). Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.
- f. Bidang Monitoring dan Evaluasi

Bidang Monitoring dan Evaluasi mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program operasional tahunan, jangka menengah dan jangka panjang, pemantauan dan evaluasi, koordinasi, fasilitasi dan kerjasama, pelaksanaan sistem informasi, pelaporan Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi serta pelaksanaan dan pelayanan administrasi dan teknis Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi Ekonomi, Pemerintahan dan Sosial Budaya, Prasarana Wilayah, Pengembangan Data dan Sistem Informasi Perencanaan.

Untuk menyelenggarakan tugas, Bidang Monitoring dan Evaluasi mempunyai fungsi :

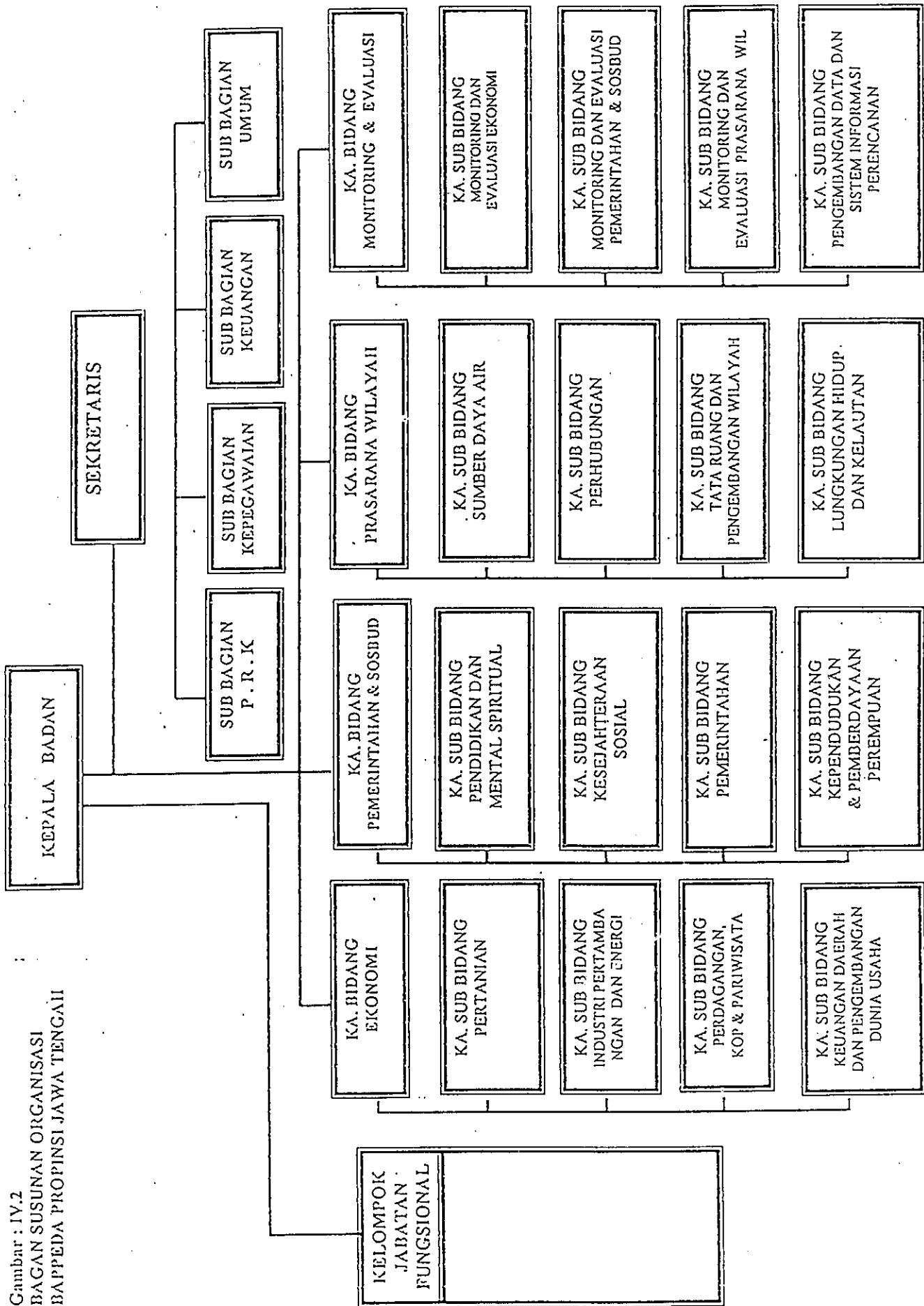
- 1). Penyiapan bahan kebijakan teknis pembangunan daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 2). Penyiapan bahan rencana dan program operasional tahunan jangka menengah, jangka panjang pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 3). Penyiapan bahan pelaksanaan dan pelayanan administrasi bidang Perencanaan Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi Ekonomi, Pemerintahan dan Sosial Budaya, Prasarana Wilayah serta Pengembangan Data dan Sistem Informasi Perencanaan..
  - 4). Penyiapan bahan pelaksanaan sistem informasi Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 5). Penyiapan bahan koordinasi Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 6). Penyiapan bahan fasisilitasi dan kerjasama Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 7). Penyiapan bahan pelaksanaan sistem informasi Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 8). Penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 9). Penyiapan bahan pelaporan pelaksanaan Pembangunan Daerah bidang Monitoring dan Evaluasi
  - 10). Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional
- Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas pokok melakukan kegiatan dalam menunjang tugas pokok Badan.

Kelompok Jabatan Fungsional terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang terbagi dalam berbagai sub kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.

Jumlah Jabatan Fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pembinaan terhadap Pejabat Fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur Organisasi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah memiliki bentuk lini/garis dengan bentuk lini ini maka setiap unit kerja akan bertanggung jawab langsung terhadap atasannya sehingga komando dari atasan dapat diterjemahkan langsung oleh bawahan tanpa adanya kesalahan. Garis komando yang jelas ini akan membuat tugas-tugas yang dimiliki oleh BAPPEDA Jawa Tengah dapat dilaksanakan sesuai dengan prosedur kerja yang ada dan hasil kerja yang diinginkan. Sesuai dengan lampiran Keputusan Gubernur Jawa Tengah tahun 2001 tentang Bagan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

Gambar : IV.2  
 BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
 BAPPEDA PROPINSI JAWA TENGAH



#### 4. Keadaan Pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah

Dalam menjalankan tupoksi, BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah didukung 192 (seratus sembilan puluh dua) pegawai. Jumlah ini terdiri dari laki-laki 125 orang (65,10 %) dan perempuan 67 orang (34,90 %), dengan berbagai macam macam latar belakang pendidikan. Pendidikan merupakan wahana untuk meningkatkan kualitas pada diri seseorang. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi sangat di butuhkan oleh para perencana pembangunan. Sebab dengan pendidikan yang tinggi pegawai berkemampuan analisis yang tinggi. BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam menyelenggarakan Pemerintahan daerah di bidang Perencanaan Pembangunan Daerah dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Adapun gambaran tingkat pendidikan pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel IV.1.

**Data Pegawai Negeri Sipil  
BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase ( % )
1	Doktor (S3)	1	0,52
2	Magister (S2)	21	10,94
3	Sarjana (S1)	99	51,56
4	Diploma/Sarmud	15	7,81
5	Sekolah Lanjutan Atas (SLA)	38	19,79
6	Sekolah Lanjutan Pertama (SLP)	5	2,60
7	Sekolah Dasar (SD)	13	6,77
Jumlah		192	100

Sumber : Sub Bag. Kepegawaian BAPPEDA Prop. Jateng 2002

Dari tabel diatas terlihat kemampuan SDM sejumlah 192 personil sebagian besar 51,56 % adalah pegawai dengan latar belakang sarjana (S1),

sedangkan 11,46 % pasca sarjana. Dengan demikian komposisi tingkat pendidikan dalam rangka mewujudkan kinerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah perlu ditingkatkan.

Selanjutnya untuk mengetahui keaaan pangkat/golongan pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel IV.2.**

**Data Pegawai Negeri Sipil  
BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah Berdasarkan Pangkat/Golongan**

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Juru / Ic	1	0,52
2	Pengatur Muda / IIa	12	6,25
3	Pengatur Muda Tk. I / Iib	4	2,08
4	Pengatur / Iic	10	5,21
5	Pengatur Tk. I / Iid	11	5,73
6	Penata Muda / IIIa	25	13,02
7	Penata Muda Tk. I / IIIb	43	22,40
8	Penata / III c	40	20,83
9	Penata Tk. I / IIId	35	18,23
10	Pembina / IV a	7	3,65
11	Pembina Tingkat I / IV b	3	1,56
12	Pembina Utama Muda / IV c	1	0,52
Jumlah		192	100

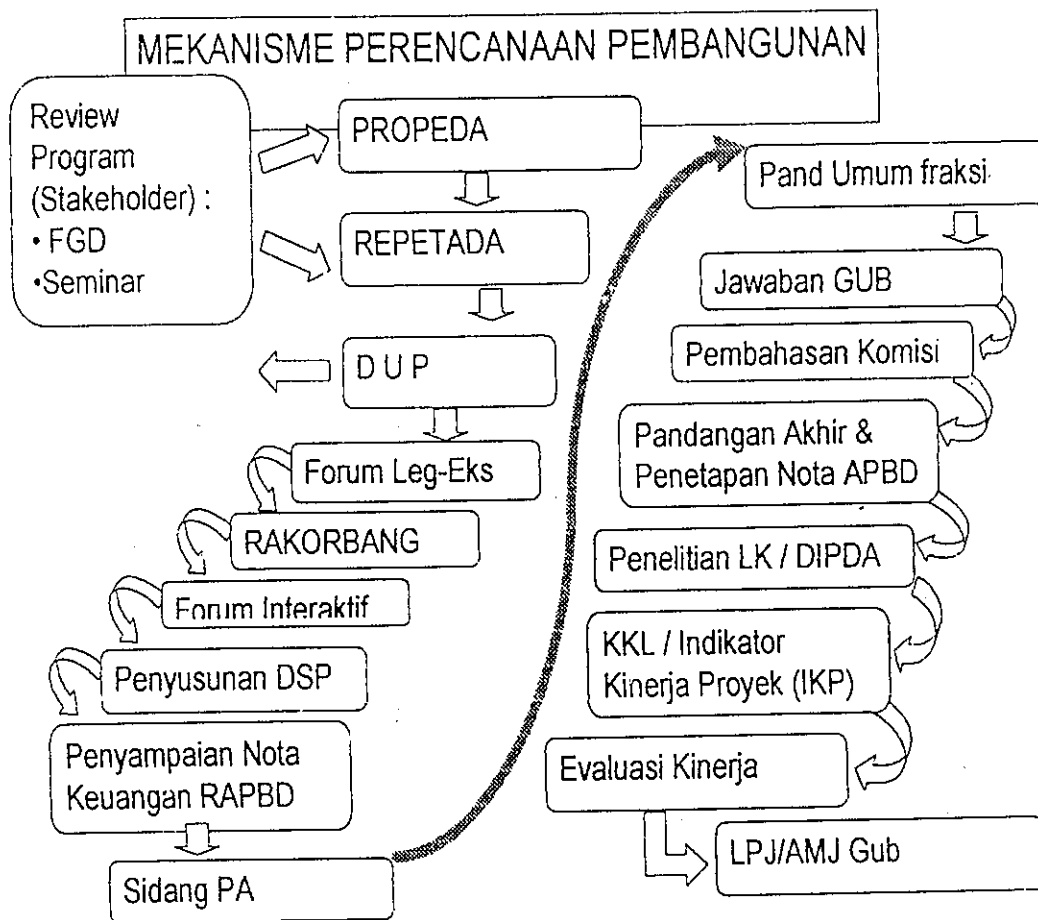
Sumber : Sub Bag. Kepegawaian BAPPEDA Prop Jateng 2002

Berdasarkan tabel diatas, 13 orang (19,79 %) mempunyai pangkat/golongan Juru / Ic sampai dengan Pengatur Tingkat I / Iid dengan jabatan pengemudi dan atau staf administrasi. Sedangkan 143 orang (74,48 %) staf perencana atau pejabat struktural, dengan pangkat Penata Muda / IIIa sampai dengan Penata Tingkat I / III/d. Dan 11 orang (5,73 %) dengan pangkat/golongan Pembina / IVa sampai dengan Pembina Utama Muda/ IVc adalah pejabat struktural.

## 5. Mekanisme Perencanaan Pembangunan Daerah

Guna melaksanakan tugas-fungsi kelembagaan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah sebagai lembaga perencana, mekanisme Perencanaan Pembangunan Daerah adalah sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini :

Gambar IV.3



*a. Perencanaan Pembangunan Propinsi Jawa Tengah.*

Perencanaan pembangunan di Indonesia meliputi semua tingkat pemerintahan dari tingkat nasional/pusat sampai ke tingkat desa. Perencanaan yang komprehensif pada tingkat pusat sampai saat ini masih dilakukan oleh BAPPENAS. Sesuai dengan Perda nomor: 2 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, sampai saat ini Propinsi Jawa Tengah masih mempunyai lembaga BAPPEDA untuk melaksanakan perencanaan yang komprehensif dengan memisahkan Bidang Penelitian dan Pengembangan menjadi Badan tersendiri. Adapun lembaga Perencanaan di tingkat kabupaten/kota sangat tergantung pada keputusan kabupaten/kota masing-masing. Sebagai contoh: di Kabupaten Banyumas BAPPEDA berubah nama menjadi BAPELITBANGDA (Badan Penelitian dan Pembangunan Daerah).

**1). Dokumen Perencanaan**

Untuk kurun waktu 2001 – 2005 telah disusun Propeda Propinsi Jawa Tengah dan telah ditetapkan dalam Perda nomor 5 tahun 2001. Propeda ini dijabarkan tiap tahun dalam Repetada, dan Repetada inipun akan ditetapkan menjadi Perda. Propeda berisi rencana strategis program-program pembangunan yang akan dilaksanakan dalam lima tahun ke depan, sedangkan Repetada merupakan landasan dan pedoman operasional bagi Dinas, Badan, Kantor dan Satuan Kerja Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dalam merencanakan dan melaksanakan

pembangunan yang diaktualisasikan pelaksanaannya dalam Perda APBD. Di dalam APBD tertuang rencana anggaran pendapatan dan belanja rutin maupun pembangunan dalam bentuk program dan proyek.

## 2). Alur Perencanaan

Secara garis besar mekanisme dan prosedur penyusunan perencanaan pembangunan daerah terutama dalam penyusunan proyek-proyek pembangunan yang selama ini ditempuh oleh Pemerintah Propinsi Jawa Tengah yaitu melalui 12 tahap.

Tahap Pertama : Review program pembangunan yang sudah dan sedang dilaksanakan, serta menjangking masukan dan aspirasi dari masyarakat atau pelaku pembangunan lainnya ( Perguruan Tinggi, LSM, Asosiasi/ Organisasi Profesi, Tokoh Masyarakat, DPRD dan Dinas/Badan/Instansi/Kantor Propinsi) melalui berbagai forum seperti : Lokakarya, Seminar dan *Focused Group Discussion* (FGD). Selain itu juga dilakukan penggalian aspirasi masyarakat melalui forum-forum diskusi dan tatap muka secara langsung dengan masyarakat (konsultasi publik), kunjungan lapangan baik yang dilakukan oleh Dinas/Instansi maupun Anggota DPRD. Tahap ini untuk merumuskan permasalahan dan upaya pemecahannya yang akan menjadi bahan utama untuk penyusunan Program Prioritas Pembangunan Daerah ;

Tahap Kedua : Pengajuan Daftar Usulan Proyek (DUP) dilengkapi dengan Kerangka Logis Rencana Proyek dari Dinas/Badan/Instansi/ Kantor Propinsi dan Kabupaten/Kota kepada BAPPEDA untuk dianalisis

dan dikaji kelayakannya berdasarkan beberapa aspek, kewenangan sesuai pasal 9 UU No. 22 tahun 1999, disesuaikan dengan dengan skala prioritas yang ditetapkan dalam Propeda, Repetada serta Aspek Teknis dan Penganggaran;

**Tahap Ketiga** : Pengkajian DUP berdasarkan hasil tahap kedua kemudian disinkronkan dengan hasil FGD dan forum-forum diskusi lainnya , untuk menghasilkan Daftar Skala Prioritas (DSP) Pra Rapat Koordinasi Pembangunan ;

**Tahap Keempat** : Pelaksanaan Forum Interaktif Legislatif–Eksekutif

**Tahap Kelima** : Pelaksanaan Rapat Koordinasi Pembangunan, ini dimaksudkan untuk memperoleh keterpaduan program pembangunan antar sektor;

**Tahap Keenam** : Penyusunan DSP Pasca Rakorbang, kemudian menjadi bahan forum Interaktif Legeslatif – Eksekutif;

**Tahap Ketujuh** : Penyampaian Nota Keuangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah ke DPRD;

**Tahap Kedelapan** : Pelaksanaan sidang Panitia Anggaran antara Legeslatif dan Eksekutif untuk membangun kesepakatan bersama tentang kemampuan anggaran dan pemanfaatannya;

**Tahap Kesembilan** : Pembahasan RAPBD secara detail dalam sidang – sidang komisi yang membidangi sektor – sektor, pembahasan ini dimaksudkan untuk mendapatkan persetujuan dari aspek kelayakan teknis dan penganggaran;

Tahap Kesepuluh : Pelaksanaan Sidang Panitia Anggaran untuk memberikan rekomendasi hasil sidang komisi serta membahas permasalahan yang belum selesai pada tingkat komisi;

Tahap Kesebelas : Penyusunan buku APBD yang telah mendapatkan persetujuan dan keputusan komisi dan anggaran ;

Tahap Keduabelas : Penyampaian Nota Keuangan kepada DPRD pada sidang paripurna untuk kemudian nanti ditetapkan menjadi Perda.

***b. Kiat-Kiat Pemerintah Propinsi Jawa Tengah Terhadap Kabupaten/Kota***

Dalam rangka mempersempit kesenjangan antar Kabupaten/Kota di wilayah Propinsi Jawa Tengah ada beberapa hal yang telah dilakukan antara lain 2P.0.A dan Ingub. Keduanya sebagai perekat antar Propinsi dan Kabupaten/Kota sehingga keberadaannya masih diperlukan oleh Kabupaten/Kota.

***c. Harmonisasi / sinkronisasi ( koordinasi ) berbagai kebijakan dan standar pelayanan minimum (spm).***

**1) Harmonisasi/ Sinkronisasi (Koordinasi) berbagai Kebijakan dilakukan melalui ;**

- a) Pembangunan Sektoral dan Pengembangan Wilayah : untuk mewujudkan keterpaduan pembangunan sektoral dan pembangunan wilayah ( pembangunan lintas sektor kewilayahan secara fungsional) tersebut, diperlukan kesepakatan dalam penerapan pendekatan model atau sistem dalam perencanaan pembangunan. Melalui pendekatan

ini, semua pihak yang terlibat akan selalu mengupayakan adanya pembagian peran (*role sharing*) yang jelas dengan cakupan bidang yang spesifik, sehingga tidak terjadi tumpang tindih yang mengakibatkan banyak kemubaziran.

- b) Perencanaan pembangunan yang terpadu melalui pendekatan model tersebut, harus memenuhi ketentuan sebagai berikut :
- (1) Melibatkan para penentu kebijakan, pelaku pembangunan dan yang akan terkena dampak pembangunan;
  - (2) Beradaptasi terhadap situasi dan kondisi spasial, temporal, sosio ekonomi dan kultural yang berbeda-beda;
  - (3) Berkesinambungan sebagai suatu proses, siap dievaluasi secara periodik;
  - (4) Ditujukan untuk memecahkan permasalahan aktual yang dihadapi saat ini dan mengantisipasi atau menghindari permasalahan di masa depan;
  - (5) Dapat dilaksanakan (*aplicable*) karena cukup pragmatis dan realistis, terutama berkaitan dengan kemampuan kelembagaan, keuangan dan sumber daya manusianya;
  - (6) Terkait dengan sistem peraturan dan perundang-undangan yang ada.
- c) Strategi Kebijakan Pembangunan Wilayah
- (1) Pembangunan dengan pola pendekatan kewilayahan, merupakan upaya untuk meningkatkan keterpaduan sektoral, spasial dan lintas pelaku pembangunan di dalam suatu wilayah/kawasan dengan mendayagunakan potensi-potensi lokal;

- (2) Mengingat kondisi sosial ekonomi, budaya, geografis dan sumber daya alam maupun sumber daya manusia yang sangat berbeda antar daerah satu dengan lainnya, maka diperlukan adanya kerjasama sinergi dengan daerah lain yang terkait dalam lingkup spasial geografis (kawasan), maupun kerjasama dalam berbagai bidang lainnya (sektoral) yang saling menguntungkan
- (3) Konsepsi ini diharapkan dapat mengurangi terjadinya kesenjangan laju pertumbuhan antar daerah (disparitas antar daerah) dan mencegah terjadinya konflik kepentingan dalam pemanfaatan ruang, serta mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat
- (4) Strategi kebijakan pembangunan wilayah di Jawa Tengah didasarkan pada pengembangan beberapa kawasan yang memiliki nilai strategis pertumbuhan dan potensi unggulan yang apabila dikembangkan mampu menunjang pertumbuhan daerah yang berdampak baik pada skala lokal, regional maupun nasional. Selain itu juga nilai strategis untuk konservasi alam dan lingkungan hidup guna menunjang pembangunan berkelanjutan. Kebijakan ini dilakukan juga pada kawasan perbatasan untuk dapat meningkatkan akselerasi pembangunan antar propinsi ataupun antar Kabupaten/Kota.

## 2) Standar Pelayanan Minimum (S P M)

Pada dasarnya mengacu pada PP No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom, pasal 9 ayat 1 dan 2. Untuk Jawa Tengah sampai saat ini dalam mewujudkan SPM dari 20 bidang kewenangan baru pada tahap penyusunan modul oleh biro OTDA. Apabila anggaran disetujui DPR, maka tahun 2003 Jawa Tengah baru akan menyusun pembuatan rincian menjadi SPM untuk 20 bidang kewenangan tersebut.

## 3) Dana Pembangunan

### a) Anggaran Desentralisasi (APBD)

Menurut UU No. 22 tahun 1999 pasal 1 point e, Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada Daerah Otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia

Di Propinsi Jawa Tengah pada awal 2002 (penetapan) dana APBD senilai Rp. 621.640. 307.000,- untuk 370 proyek. Namun pada perjalanannya terdapat perubahan anggaran senilai Rp. 245.709.116.000,- untuk 116 proyek. Secara keseluruhan anggaran menjadi Rp.876.349.423.000,- untuk 486 proyek. Adapun permasalahannya dengan adanya SOTK yang baru mengakibatkan usulan menjadi terlambat sehingga mempengaruhi proses administrasi. Upaya untuk mempercepat penyelesaian dilakukan koordinasi secara intensif dengan dinas/instansi terkait

**(b) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)**

- **Anggaran Dekonsentrasi**

Pengertian Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang dari Pemerintah Pusat kepada Gubernur sebagai wakil Pemerintah (Kep.Men Keu No. 523/KMK.03/2000 Pasal 1 ayat 6 dan PP106 pasal 2 ayat 1).

Pada Tahun 2002 Dana Dekonsentrasi (APBN) Sektoral: senilai Rp. 1.729 trilyun untuk membiayai 130 proyek. Adapun Pembahasan DIP dibagi menjadi 2 :

- Dibahas di Pusat senilai Rp. 638.745.538.000,- terdiri dari rupiah murni senilai Rp. 301.243.352.000,- dan Pinjaman Luar Negeri Rp. 789.567.110.000,-
- Dibahas di daerah senilai Rp. 638.745.538.000,- dan Pinjaman Luar Negeri senilai Rp. 70.212.015.000,-

- **Anggaran Tugas Pembantuan**

Pengelolaan proyek-proyek ini oleh Gubernur/Bupati/Walikota/Desa yang merupakan penugasan dari Pemerintah Pusat cq. Menteri Dept/Lembaga yang bersangkutan kepada Gubernur, Bupati/walikota dan Kepala Desa, sehingga pembahasan DIPnya dilakukan di daerah dengan melibatkan BAPPEDA TK II/Kabupaten/Kota. Lokasi proyek berada di daerah dengan sumber dana berasal dari APBN. Dokumen pembiayaannya mendapat penetapan dari Kanwil DJA dan BAPPEDA Propinsi

## B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel IV.3  
Umur Responden

No.	Umur (Th)	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	27 - 34	12	12,50
2.	35 - 42	43	44,79
3.	43 - 50	31	32,29
4.	51 - 58	10	10,42
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor b

Tabel IV.3 menunjukkan sebaran responden berdasarkan usia. Paling banyak adalah berusia 35-42 tahun yaitu sebesar 44,79%. Responden yang diteliti ternyata memiliki usia di atas 10 tahun yang merupakan usia angkatan kerja. Menurut Badan Pusat Statistik usia angkatan kerja adalah di atas 10 tahun. Dengan demikian maka pegawai dari BAPPEDA Jawa Tengah memiliki kemampuan untuk bekerja dan menyelesaikan segala permasalahan yang ada sesuai dengan tugas dan kewajiban yang dimilikinya.

Tabel IV.4  
Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	L	64	66,67
2.	P	32	33,33
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor c

Tabel IV.4 menunjukkan sebaran responden berdasarkan jenis kelamin. Responden yang diteliti ternyata lebih banyak laki - laki daripada perempuan yaitu sebanyak 66,67%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa laki – laki lebih dominan di dalam bekerja daripada perempuan.

Tabel IV.5.  
Pendidikan Terakhir Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sarjana	60	62,50
2.	Diploma	8	8,33
3.	SLA	19	19,79
4.	SLP	3	3,13
5.	SD	6	6,25
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor d

Tabel IV.5. menunjukkan tentang pendidikan terakhir responden. Ternyata responden yang ada dalam penelitian tamat SD, SLP, SLA, Diploma dan Sarjana. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah Sarjana yaitu sebanyak 62,50% sehingga dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya maka diharapkan akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Tabel IV. 6  
Pangkat/Golongan Responden

No.	Golongan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Ia - Id	1	1,04
2.	IIa - IIId	19	19,79
3.	IIIa - IIIId	71	73,96
4.	IVa - IVd	5	5,21
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor e

Tabel IV.6. menunjukkan tentang golongan responden. Ternyata responden yang ada dalam penelitian mayoritas memiliki golongan IIIa – IIIId yaitu sebanyak 73,96%.

Tabel IV. 7  
Masa Kerja Responden

No.	Lama Kerja (Th)	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	4 - 11	22	22,92
2.	12 - 19	37	38,54
3.	20 - 26	30	31,25
4.	27 - 33	7	7,29
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor f

Dari tabel IV.7 tersebut di atas dapat diketahui bahwa responden yang diteliti memiliki pengalaman yang cukup lama sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaan dan kewajiban yang ada pada mereka dengan baik. Paling banyak adalah yang memiliki pengalaman kerja 12-19 tahun yaitu sebanyak 38,54%.

## 2. Diskripsi Variabel – Variabel dalam Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi kinerja pegawai (Y), motivasi kerja pegawai (X1), kemampuan kerja pegawai (X2) dan disiplin kerja pegawai (X3).

Adapun variabel tersebut adalah sebagai berikut :

### a. Kinerja Pegawai

Pengamatan kinerja pegawai dimaksudkan untuk mengetahui bagaimanakah kinerja pegawai BAPPEDA selama ini tentang kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, inisiatif, kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan kemampuan kerjasama. Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada uraian di bawah ini.

Tabel IV. 8

Tugas rutin dilaksanakan sesuai dengan perintah pimpinan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Semuanya dapat dilaksanakan sesuai perintah pimpinan	39	40,63
2.	Sebagian besar dapat dilaksanakan sesuai perintah pimpinan	49	51,04
3.	Sebagian kecil dapat dilaksanakan sesuai perintah pimpinan	8	8,33
4.	Tidak dapat dilaksanakan sesuai perintah pimpinan	0	0,00
	Jumlah	96	100

Sumber : pertanyaan nomor 1

Dari tabel IV.8 tersebut di atas 51,04 % responden menyatakan bahwa tugas-tugas rutin sebagian besar dapat dilaksanakan sesuai dengan perintah dari pimpinan sehingga apabila pimpinan yang ada memiliki

kualitas yang bagus dalam bekerja maka pegawai juga memiliki kualitas yang baik pula. Dan apabila pimpinan memiliki kualitas yang jelek dalam bekerja maka pegawai juga akan memiliki kualitas yang jelek dalam bekerja. Oleh karena itu hendaknya pimpinan memberikan contoh yang baik di dalam bekerja agar hasil pekerjaan pegawai memuaskan.

Tabel IV. 9  
Sikap pimpinan terhadap hasil kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Puas	48	50,00
2.	Cukup Puas	42	43,75
3.	Kurang Puas	6	6,25
4.	Tidak Puas	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 2

Dari tabel IV.9 tersebut di atas dapat diketahui pimpinan memiliki sikap arif terhadap bawahan. Karena menurut 50% responden, pimpinan puas ketika melihat hasil pekerjaan bawahannya. Tidak ada yang tidak puas setelah melihat hasil kerja dari bawahannya. Sikap pimpinan seperti ini adalah kooperatif terhadap bawahannya sehingga apabila bawahan menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan maka pimpinan akan memberikan petunjuk yang dibutuhkan.

Tabel IV. 10  
Pimpinan memerintahkan pekerjaan fiktif

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	62	64,58
2.	Pernah hanya sekali	11	11,46
3.	Pernah beberapa kali	13	13,54
4.	Pernah sering kali	10	10,42
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 3

Dari tabel IV.10 tersebut di atas dapat diketahui menurut 64,58% responden, pimpinan tidak memerintahkan pekerjaan yang fiktif yang harus dilakukan oleh bawahan. Sehingga pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang nyata dan ada di lapangan. Maka apabila dilakukan cek silang antara time schedule dan hasil pekerjaan yang ada di lapangan hasilnya akan menunjukkan kegiatan yang sama sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan.

Tabel IV. 11  
Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Semuanya dilaksanakan sesuai prosedur	52	54,17
2.	Sebagian besar dilaksanakan sesuai prosedur	33	34,38
3.	Sebagian kecil dilaksanakan sesuai prosedur	11	11,46
4.	Tidak dapat dilaksanakan sesuai prosedur	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 4

Dari tabel IV.11 tersebut di atas 54,17% berpendapat karyawan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh organisasi sehingga hasil yang didapatkan sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh organisasi.

Tabel IV. 12

Sering diberi tugas pribadi daripada tugas formal

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	1	1,04
2.	Sering	4	4,17
3.	Kadang-kadang	25	26,04
4.	Tidak pernah	66	68,75
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 5

Dari tabel IV.12 tersebut di atas 68,75% menyatakan bahwa karyawan jarang diberikan tugas yang bersifat pribadi. Mereka lebih sering melaksanakan tugas yang bersifat formal. Dengan demikian segala tugas dan kewajiban yang diberikan oleh organisasi dapat diselesaikan dengan baik karena mereka mampu memisahkan urusan organisasi dan urusan pribadi. Tugas-tugas yang bersifat pribadi lebih sering diselesaikan di rumah dan tugas-tugas kantor mereka selesaikan di kantor sehingga jelas sekali pembagian tugas pribadi dan tugas kantor.

Tabel IV. 13  
Mengalami hambatan dalam mencapai hasil pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah mengalami hambatan	43	44,79
2.	Mengalami hambatan	26	27,08
3.	Sering mengalami hambatan	25	26,04
4.	Selalu mengalami hambatan	2	2,08
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 6

Dari tabel IV.13 tersebut di atas dapat diketahui bahwa 44,79% responden menyatakan bahwa karyawan jarang mengalami hambatan di dalam mencapai hasil pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang ditentukan dan hasil kerja yang didapatkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Tabel IV. 14  
Hasil kerja terealisasi dengan baik

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sudah terealisasi 100 %	24	25,00
2.	Sudah sebagian besar terealisasi	59	61,46
3.	Sudah sebagian kecil terealisasi	8	8,33
4.	Belum terealisasi semua	5	5,21
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 7

Dari tabel IV.14 tersebut di atas 61,46% responden menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sebagian besar dapat diselesaikan dengan baik dan terealisasi sehingga tidak ada pekerjaan yang tertinggal. Dengan demikian perencanaan kerja yang dilakukan di BAPPEDA telah teralisasi dan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang ditentukan sehingga tidak ada program-program kerja yang terlambat dikerjakan atau tidak diselesaikan.

Tabel IV. 15  
Waktu efektif dalam 1 hari kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Kurang dari 120 menit	4	4,17
2.	240 menit	21	21,88
3.	340 menit	55	57,29
4.	Lebih dari 510 menit	16	16,67
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 8

Dari tabel IV.15 tersebut di atas 57,29% responden menyatakan bahwa waktu efektif yang digunakan oleh karyawan cukup untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada sehingga tidak kekurangan waktu. Dengan demikian seluruh pekerjaan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Tabel IV. 16  
Pekerjaan yang semakin meningkat dilakukan oleh sarjana

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat setuju	21	21,88
2.	Setuju	46	47,92
3.	Kurang setuju	21	21,88
4.	Tidak setuju	8	8,33
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 9

Dari tabel IV.16 tersebut di atas 47,92% responden menyatakan bahwa dengan adanya pekerjaan yang semakin meningkat maka harus dilakukan oleh sarjana. Hal ini mendapat persetujuan dari sebagian besar responden sehingga bagi yang belum memiliki pendidikan sarjana hendaknya meneruskan hingga tamat sarjana.

Tabel IV. 17  
Banyaknya aktivitas pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	SD	1	1,04
2.	SLP	1	1,04
3.	SLA	23	23,96
4.	Sarjana	71	73,96
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 10

Dari tabel IV.17 tersebut di atas 73,96% responden diketahui bahwa pendidikan pegawai yang banyak melakukan pekerjaan yang ada adalah SLTA atau sarjana hal ini membuktikan bahwa pekerjaan yang ada di BAPPEDA adalah bukan pekerjaan yang mudah, melainkan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi dan membutuhkan penalaran yang tepat pula. Sehingga dengan semakin berkembangnya jaman maka pendidikan yang ada diharapkan lebih meningkat pula.

Tabel IV. 18  
Pengalaman

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat dipertimbangkan	17	17,71
2.	Dipertimbangkan	55	57,29
3.	Kurang dipertimbangkan	23	23,96
4.	Tidak dipertimbangkan	1	1,04
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 11

Dari tabel IV.18 tersebut di atas 57,29% responden menyatakan bahwa pengalaman sangat dipertimbangkan di dalam bekerja. Semakin lama pengalaman yang dimiliki, maka akan semakin baik dan cepat karyawan di dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan yang ada. Dengan demikian pengalaman sangat membantu karyawan dalam bekerja maka bagi karyawan yang memiliki pengalaman yang sedikit hendaknya bertanya pada karyawan yang telah memiliki pengalaman yang lama sehingga pekerjaan yang ada diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Tabel IV. 19  
Mengeluarkan pendapat dalam menyelesaikan tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu mengelurakan pendapat	3	3,13
2.	Sering mengeluarkan pendapat	41	42,71
3.	Kadang-kadang mengeluarkan pendapat	36	37,50
4.	Tidak pernah mengeluarkan pendapat	16	16,67
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 12

Dari tabel IV.19 tersebut di atas 42,71% responden menyatakan bahwa di dalam kelancaran tugas untuk menyelesaikan masalah maka karyawan diperbolehkan mengeluarkan pendapat. Hal ini membuktikan bahwa cara-cara demokratis telah diterapkan di BAPPEDA sehingga aspirasi karyawan dapat diterima dengan baik.

Tabel IV. 20  
Pemberian wewenang untuk menyelesaikan masalah

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	4	4,17
2.	Sering	34	35,42
3.	Kadang-kadang	34	35,42
4.	Tidak diberikan	24	25,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 13

Dari tabel IV.20 tersebut di atas 35,42% responden menyatakan bahwa wewenang untuk menyelesaikan masalah diberikan oleh pimpinan sehingga pegawai mampu melakukan inisiatif untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Jadi apabila sewaktu – waktu pimpinan sedang tidak ada di tempat, maka pegawai akan dapat memberikan alternatif penyelesaian masalah tanpa menunggu kedatangan pimpinan.

Tabel IV. 21  
Tindakan dalam menghadapi masalah rekan kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Membantu dan ikut menyelesaikan masalah	40	41,67
2.	Memberikan saran pemecahan masalah	52	54,17
3.	Melihat masalah tersebut dibiarkan saja	4	4,17
4.	Dihina, agar teman menjadi down	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 14

Dari tabel IV.21 tersebut di atas 54,17% responden menyatakan bahwa apabila ada rekan yang mengalami permasalahan di dalam pekerjaan maka karyawan lain akan memberikan saran-saran dan alternatif pemecahan masalah sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dengan bantuan dari rekan-rekan kerjanya. Dari sini dapat dilihat bahwa kerjasama antara karyawan terpelihara dengan baik.

Tabel IV. 22  
Arahan pimpinan apabila ada kesulitan dalam pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu diberikan	28	29,17
2.	Diberikan	48	50,00
3.	Kadang-kadang diberikan	20	20,83
4.	Tidak diberikan	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 15

Dari tabel IV.22 tersebut di atas 50% responden menyatakan bahwa apabila ada rekan yang mengalami permasalahan di dalam pekerjaan maka pimpinan akan memberikan arahan sehingga karyawan akan bertindak sesuai dengan arahan dari pimpinan. Dengan demikian pekerjaan yang ada dapat diselesaikan sesuai dengan arahan dari pimpinan. Dari hal ini dapat diketahui bahwa pimpinan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan dari karyawan sehingga apabila ada kesulitan maka diberikan arahan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik selain itu kerjasama antara pimpinan dan bawahan terlihat baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Tabel IV. 23  
Kemampuan kerjasama antar pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat baik	20	20,83
2.	Baik	47	48,96
3.	Cukup baik	28	29,17
4.	Kurang baik	1	1,04
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 16

Dari tabel IV.23 tersebut di atas 48,96% responden menyatakan bahwa kemampuan kerjasama antar pegawai di lingkungan BAPPEDA baik sehingga apabila ada permasalahan yang dihadapi oleh satu pegawai maka pegawai lainnya akan membantu penyelesaian permasalahan tersebut sedapat mungkin sehingga semua pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar.

Tabel IV. 24  
Kemampuan kerjasama antar unit kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat baik	6	6,25
2.	Baik	39	40,63
3.	Cukup baik	48	50,00
4.	Kurang baik	3	3,13
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 17

Dari tabel IV.24 tersebut di atas 50% responden menyatakan bahwa kemampuan kerjasama antar unit kerja di lingkungan BAPPEDA baik sehingga apabila ada permasalahan yang dihadapi oleh salah satu unit kerja maka unit yang lainnya yang terkait akan membantu penyelesaian permasalahan tersebut sedapat mungkin sehingga semua pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan apa-pa yang menjadi tugas dan kewajiban BAPPEDA dapat terselesaikan dengan baik.

Tabel IV. 25

Kecenderungan hubungan antar unit kerja di BAPPEDA cenderung bersifat ego sektoral

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat ego	13	13,54
2.	Ego	30	31,25
3.	Sering ego	34	35,42
4.	Tidak ego	19	19,79
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 18

Dari tabel IV.25 tersebut di atas 35,42 % menyatakan bahwa hubungan kerjasama antar unit kerja di lingkungan BAPPEDA cenderung bersifat ego sehingga apabila ada permasalahan yang dihadapi oleh salah satu unit kerja maka kepala Babbpeda menggunakan otoritasnya untuk memerintahkan kepada unit yang lainnya yang terkait untuk membantu penyelesaian permasalahan tersebut sedapat mungkin sehingga semua pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan apa-apa yang menjadi tugas dan kewajiban BAPPEDA dapat terselesaikan dengan baik.

Tabel IV. 26  
Pekerjaan yang dilakukan diselesaikan tepat waktu

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	0	0,00
2.	Sering	22	22,92
3.	Kadang-kadang	57	59,38
4.	Tidak pernah	17	17,71
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 19

Dari tabel IV.26 tersebut di atas 59,38% menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan BAPPEDA dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sehingga apabila informasi yang dibutuhkan akan segera didapatkan. Dengan demikian perencanaan pekerjaan dapat selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan tanpa ada pekerjaan yang mundur.

Tabel IV. 27  
Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	22	22,92
2.	Sering	57	59,38
3.	Kadang-kadang	17	17,71
4.	Tidak pernah	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 20

Dari tabel IV.27 tersebut di atas dapat 59,38% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan dengan demikian pimpinan patut bangga karena memiliki karyawan yang memiliki etos kerja tinggi dan mampu memenuhi target pekerjaan yang telah ditentukan. Dengan hal ini maka akan mampu menunjang selesainya pekerjaan-pekerjaan lain yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut.

Dari unsur – unsur tentang kinerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai BAPPEDA adalah cukup baik untuk menyelesaikan semua permasalahan yang ada seperti terlihat pada tabel IV.27 di bawah ini :

Tabel IV.28  
Kriteria Kinerja Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Jelek	1	1,1
2.	Kurang	34	35,4
3.	Cukup	61	63,5
4.	Baik	0	0
Jumlah		96	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002.

b. Motivasi Kerja Pegawai

Pengamatan motivasi kerja pegawai dimaksudkan untuk mengetahui bagaimanakah motivasi pegawai BAPPEDA selama ini tentang motif/dorongan dalam bekerja, harapan dan insentif.

Tabel IV.29

Terdorong tidak hadir pada undangan rapat/sidang

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	46	47,92
2.	Pernah hanya sekali	20	20,83
3.	Pernah beberapa kali	26	27,08
4.	Pernah sering kali	4	4,17
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 21

Dari tabel IV.29 tersebut di atas 47,92% menyatakan bahwa apabila ada rapat/sidang, maka pegawai terdorong untuk hadir sehingga dapat mengetahui perkembangan yang ada dalam organisasi dan dapat memberikan aspirasinya di dalam rapat/sidang tersebut.

Tabel IV.30  
Tidak terdorong mengkaji risalah yang berkaitan dengan tugas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	45	46,88
2.	Pernah hanya sekali	19	19,79
3.	Pernah beberapa kali	22	22,92
4.	Pernah sering kali	10	10,42
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 22

Dari tabel IV.30 tersebut di atas 46,88% menyatakan bahwa apabila ada risalah yang berkaitan dengan tugas, maka pegawai terdorong untuk mengkajinya sehingga dapat mengetahui dengan tepat tugas apa yang harus diselesaikan dan bagaimana menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Dengan demikian apabila sewaktu-waktu ada tugas yang diterima akan mampu mengerti dengan terperinci dan dapat menyelesaikannya dengan sebaik-baiknya.

Tabel IV.31  
Dorongan untuk mengajukan usulan saat rapat/sidang

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu mengajukan usulan	6	6,25
2.	Sering mengajukan usulan	34	35,42
3.	Kadang-kadang mengajukan usulan	51	53,13
4.	Tidak pernah mengajukan usulan	5	5,21
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 23

Dari tabel IV.31 tersebut di atas 35,42% menyatakan bahwa apabila ada rapat/sidang, maka pegawai mengajukan usulan – usulan untuk memberikan pendapatnya hal ini membuktikan pegawai berperan aktif di dalam menyelesaikan permasalahan – permasalahan yang ada di lingkungan BAPPEDA.

Tabel IV.32  
Menanyakan tugas yang belum jelas

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	43	44,79
2.	Sering	29	30,21
3.	Kadang-kadang	24	25,00
4.	Tidak pernah	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 24

Dari tabel IV.32 tersebut di atas 44,79% menyatakan bahwa apabila ada tugas yang belum jelas, maka pegawai akan menanyakan kepada pimpinan sampai tugas tersebut menjadi jelas dengan demikian tugas tersebut dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan apa instruksi dari pimpinan. Hal ini menunjukkan adanya motivasi berprestasi yang baik pada diri pegawai sehingga dengan menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka prestasinya menjadi baik pula.

Tabel IV.33

Menanggapi sesuatu yang kurang sesuai dengan tupoksi yang ada

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	17	17,71
2.	Pernah hanya sekali	23	23,96
3.	Pernah beberapa kali	43	44,79
4.	Pernah sering kali	13	13,54
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 25

Dari tabel IV.33 tersebut di atas 44,79 % menyatakan bahwa apabila ada sesuatu yang tidak sesuai, maka pegawai akan berusaha menanggapi agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang ada pada masing-masing pegawai.

Tabel IV.34

Insentif

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat seimbang dengan tanggung jawab	49	51,04
2.	Seimbang dengan tanggung jawab	27	28,13
3.	Kurang seimbang dengan tanggungjawab	20	20,83
4.	Tidak seimbang dengan tanggungjawab	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 26

Dari tabel IV.34 tersebut di atas 51,04% menyatakan bahwa insentif yang diterima oleh pegawai seimbang dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik karena mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan.

Tabel IV.35

Tertarik jabatan fungsional karena memiliki insentif yang layak

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat tertarik	6	6,25
2.	Tertarik	48	50,00
3.	Kurang tertarik	24	25,00
4.	Tidak tertarik	18	18,75
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 27

Dari tabel IV.35 tersebut di atas 50 % menyatakan bahwa jabatan fungsional memiliki insentif yang layak seimbang dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sehingga banyak pegawai yang tertarik dengan jabatan tersebut.

Dari unsur – unsur tentang motivasi kerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai BAPPEDA adalah cukup baik untuk menyelesaikan semua permasalahan yang ada seperti terlihat pada tabel IV.36 di bawah ini :

Tabel IV.36  
Kriteria Motivasi Kerja Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Jelek	1	1,0
2.	Kurang	35	36,5
3.	Cukup	60	62,5
4.	Baik	0	0
Jumlah		96	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002.

c. Kemampuan Kerja Pegawai

Pengamatan kemampuan kerja pegawai dimaksudkan untuk mengetahui bagaimanakah kemampuan kerja pegawai BAPPEDA selama ini tentang pendidikan formal yang dimiliki pegawai, pengetahuan pegawai, dan pengalaman pegawai.

Tabel IV.37  
Kesesuaian jenjang pendidikan dengan pekerjaan dan tanggung jawab

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat sesuai	8	8,33
2.	Sesuai	66	68,75
3.	Kurang sesuai	14	14,58
4.	Tidak sesuai	8	8,33
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 28

Dari tabel IV.37 tersebut di atas 68,75% menyatakan bahwa pendidikan pegawai dan pekerjaan yang diberikan di lingkungan BAPPEDA telah sesuai, sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan pendidikan yang ada dan ketrampilan yang telah dimiliki. Hal ini akan menunjang penyelesaian permasalahan yang ada dengan lebih baik.

Tabel IV.38

Jenjang pendidikan yang sesuai dengan optimalisasi pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	SD	0	0,00
2.	SLP	0	0,00
3.	SLA	11	11,46
4.	Sarjana	85	88,54
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 29

Dari tabel IV.38 tersebut di atas 88,54% menyatakan bahwa pendidikan yang sesuai dengan optimalisasi pekerjaan yang ada di BAPPEDA adalah sarjana. Semakin maju jaman maka tingkat kesulitan pekerjaan semakin tinggi dengan demikian tenaga kerja yang memiliki jenjang pendidikan yang tinggi yang mampu mengimbangi kemajuan jaman dan kesulitan pekerjaan. Hal itu dapat diimbangi apabila jenjang pendidikan pegawai adalah sarjana karena sarjana akan merupakan jenjang pendidikan yang tinggi dan mampu mengimbangi kemajuan jaman.

Tabel IV.39  
Kesempatan mengikuti pendidikan tugas belajar

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat obyektif	5	5,21
2.	Obyektif	53	55,21
3.	Kurang obyektif	28	29,17
4.	Tidak obyektif	10	10,42
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 30

Dari tabel IV.39 tersebut di atas 55,21% menyatakan bahwa kesempatan dalam mengikuti pendidikan tugas belajar di wilayah BAPPEDA adalah obyektif sehingga siapapun diperbolehkan untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Akan tetapi bagi yang belum mampu hendaknya memberikan kesempatan pada yang lebih mampu sehingga obyektivitas dapat berjalan dengan baik dan saling mengisi kelebihan dan kelemahan satu sama lain.

Tabel IV.40  
Kesempatan dari pimpinan untuk mengikuti diklat teknis

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	9	9,38
2.	Pernah hanya sekali	22	22,92
3.	Pernah beberapa kali	48	50,00
4.	Pernah sering kali	17	17,71
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 31

Dari tabel IV.40 tersebut di atas 50 % menyatakan bahwa kesempatan dalam mengikuti diklat teknis diberikan oleh pimpinan kepada para bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan menginginkan agar pegawai dapat berkembang dengan baik sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang ada. Hendaknya kesempatan yang ada digunakan dengan sebaik-baiknya

Tabel IV.41  
Diklat Teknis

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat bermanfaat	15	15,63
2.	Bermanfaat	46	47,92
3.	Cukup bermanfaat	19	19,79
4.	Kurang bermanfaat	16	16,67
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 32

Dari tabel IV.41 tersebut di atas 47,92% menyatakan bahwa Diklat Teknis yang diikuti karyawan BAPPEDA sangat bermanfaat untuk kelancaran penyelesaian pekerjaan. Dengan mengikuti Diklat Teknis tersebut maka banyak sekali contoh-contoh kasus dan cara-cara menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Dengan demikian karyawan yang mengikuti Diklat Teknis akan lebih trampil, lebih cepat dan tepat di dalam bekerja.

Tabel IV.42

Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat sesuai	9	9,38
2.	Sesuai	56	58,33
3.	Kurang sesuai	24	25,00
4.	Tidak sesuai	7	7,29
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 33

Dari tabel IV.42 tersebut di atas 58,33% menyatakan bahwa latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai BAPPEDA telah sesuai dengan pekerjaan yang ada, maka prinsip "*the man in the right job and the man and the right place*" yaitu menempatkan orang yang tepat sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan yang dimiliki telah terpenuhi. Dengan demikian pekerjaan yang ada akan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya oleh karyawan BAPPEDA.

Tabel IV.43

Pegawai BAPPEDA telah memahami tugas dan tanggung jawab

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat mengetahui dan memahami	4	4,17
2.	Mengetahui dan memahami	63	65,63
3.	Kurang mengetahui dan memahami	29	30,21
4.	Tidak mengetahui dan memahami	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 34

Dari tabel IV.43 tersebut di atas 65,63% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA telah mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga mereka akan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur kerja yang ada.

Tabel IV.44  
Mengetahui prosedur kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Semuanya mengetahui	13	13,54
2.	Sebagian besar mengetahui	55	57,29
3.	Sebagian kecil mengetahui	28	29,17
4.	Tidak mengetahui	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 35

Dari tabel IV.44 tersebut di atas 57,29% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA propinsi Jawa Tengah sudah mengetahui dengan jelas prosedur kerja yang ada sehingga mendukung penyelesaian pekerjaan dengan baik dan tepat sesuai dengan prosedur yang ada.

Tabel IV.45  
Memahami tugas dan tanggungjawab

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Semuanya memahami	14	14,58
2.	Sebagian besar memahami	56	58,33
3.	Sebagian kecil memahami	26	27,08
4.	Tidak memahami	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 36

Dari tabel IV.45 tersebut di atas 58,33% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA telah mengetahui tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan sehingga mereka akan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dengan sebaik-baiknya sesuai dengan instruksi dari pimpinan.

Tabel IV.46  
Lama bekerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Kurang dari 5 tahun	5	5,21
2.	Kurang lebih 10 tahun	38	39,58
3.	Kurang lebih 20 tahun	25	26,04
4.	Lebih dari 20 tahun	28	29,17
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 37

Dari tabel IV.46 tersebut di atas 39,58 % menyatakan bahwa pengalaman kerja dari pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah sudah cukup banyak dan sedikit sekali yang pengalamannya minim sehingga hal ini akan banyak membantu mereka di dalam penyelesaian tugas – tugas yang ada di lingkungan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

Tabel IV.47  
Pindah ke bagian lain

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah	21	21,88
2.	Pernah sekali	41	42,71
3.	Pernah beberapa kali	28	29,17
4.	Sering kali	6	6,25
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 38

Dari tabel IV.47 tersebut di atas 42,71% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA pernah mengalami mutasi. Hal ini dilakukan agar karyawan tersebut tidak jenuh dan bosan di dalam bekerja di tempat yang sama selama bertahun-tahun. Selain itu untuk menambah wawasan dan ketrampilan dalam melakukan pekerjaan yang lain di lingkungan BAPPEDA Jawa tengah

Dari unsur – unsur tentang kemampuan kerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja pegawai BAPPEDA adalah cukup baik untuk menyelesaikan semua permasalahan yang ada seperti terlihat pada tabel IV.48 di bawah ini :

Tabel IV.48  
Kriteria Kemampuan Kerja Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Jelek	1	1,0
2.	Kurang	42	43,8
3.	Cukup	53	55,2
4.	Baik	0	0
Jumlah		96	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002.

#### d. Disiplin Kerja Pegawai

Pengamatan disiplin kerja pegawai dimaksudkan untuk mengetahui bagaimanakah disiplin kerja pegawai BAPPEDA selama ini tentang ketepatan waktu dalam bekerja, kepatuhan pada peraturan, dan kesadaran dalam bekerja.

Tabel IV.49  
Tidak mengikuti apel pagi

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu mengikuti apel	11	11,46
2.	Pernah sekali	23	23,96
3.	Pernah beberapa kali	43	44,79
4.	Pernah sering kali	19	19,79
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 39

Dari tabel IV.49 tersebut di atas 44,79% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA propinsi Jawa Tengah jarang sekali yang tidak mengikuti apel pagi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kerja telah dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya dan mereka datang tiap pagi tepat waktu untuk mengikuti apel pagi.

Tabel IV.50  
Terlambat masuk kantor

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	42	22,92
2.	Pernah sekali	23	23,96
3.	Pernah beberapa kali	46	47,92
4.	Pernah sering kali	5	5,21
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 40

Dari tabel IV.50 tersebut di atas 47,92% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA propinsi Jawa Tengah jarang sekali yang terlambat masuk kantor. Dengan demikian apabila ada hal-hal yang diperlukan dapat segera menghubungi orang-orang yang dimaksud sesuai dengan jam kantor yang ada hal ini membuktikan bahwa pegawai BAPPEDA memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Tabel IV.51  
Peraturan Jam Kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat taat	13	13,54
2.	Taat	69	71,88
3.	Kadang-kadang	13	13,54
4.	Tidak taat	1	1,04
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 41

Dari tabel IV.51 tersebut di atas 71,88% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah mentaati peraturan jam kerja yang telah ditetapkan sehingga mereka akan datang bekerja tepat pada waktunya dan pulang bekerja juga tepat pada waktunya. Hal ini sangat mendukung sistem kerja yang ada di lingkungan BAPPEDA sehingga apabila dibutuhkan data – data maka akan cepat dapat ditemukan dan digunakan seperlunya karena pegawai yang bersangkutan ada di tempat (pada jam kerja) apabila diperlukan.

Tabel IV.52  
Keluar kantor tanpa persetujuan atasan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	33	34,38
2.	Pernah sekali	22	22,92
3.	Pernah beberapa kali	36	37,50
4.	Sering kali	5	5,21
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 42

Dari tabel IV.52 tersebut di atas 37,50% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah jarang keluar kantor tanpa persetujuan dari atasan. Apabila mereka akan keluar kantor maka mereka akan meminta persetujuan atasan. Dengan demikian apabila ada yang membutuhkan maka dapat diberikan keterangan yang jelas dimana dan kapan karyawan tersebut sedang berada. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja telah tertanam di dalam jiwa karyawan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

Tabel IV.53  
Melihat karyawan lain melanggar peraturan jam kerja

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	12	12,50
2.	Pernah hanya sekali	7	7,29
3.	Pernah beberapa kali	51	53,13
4.	Pernah sering kali	26	27,08
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 43

Dari tabel IV.53 tersebut di atas 53,13% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA pernah melihat karyawan lainnya melanggar peraturan jam kerja. Hal ini membuktikan bahwa ada oknum karyawan di lingkungan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah pernah melakukan pelanggaran peraturan jam kerja. Dengan demikian selain banyak karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi ada juga karyawan yang memiliki disiplin kerja yang kurang. Dengan hal ini maka karyawan tersebut diberi pembinaan untuk tidak melakukan pelanggaran peraturan jam kerja.

Tabel IV.54  
Pimpinan melanggar peraturan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	53	55,21
2.	Pernah hanya sekali	15	15,63
3.	Pernah beberapa kali	23	23,96
4.	Pernah sering kali	5	5,21
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 44

Dari tabel IV.54 tersebut di atas 55,21% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA pernah melihat pimpinan melanggar peraturan jam kerja. Hal ini membuktikan bahwa ada pimpinan di lingkungan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah pernah melakukan pelanggaran peraturan jam kerja sehingga memberikan contoh yang kurang baik terhadap bawahan. Hal seperti ini hendaknya jangan diulangi lagi karena apabila contoh yang ada buruk maka bawahannya juga akan lebih buruk lagi.

Tabel IV.55  
Pernah Melakukan Pelanggaran

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Pernah	50	52,08
2.	Belum pernah	46	47,92
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 45

Dari tabel IV.55 tersebut di atas 52,08% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah mentaati peraturan yang telah ditetapkan dan mereka juga pernah melakukan pelanggaran. Jumlah yang pernah melakukan pelanggaran dan belum pernah melakukan pelanggaran hampir berimbang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah sebagian besar pernah melakukan pelanggaran dari peraturan yang ada.

Tabel IV.56  
Jenis Pelanggaran

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Berat	2	2,08
2.	Cukup berat	12	12,50
3.	Ringan	23	23,96
4.	Sangat ringan	59	61,46
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 46

Dari tabel IV.56 tersebut di atas 61,46% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA pernah melanggar peraturan. Hal ini membuktikan bahwa di lingkungan BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah terjadi pelanggaran peraturan jam kerja akan tetapi pelanggaran ini lebih banyak pelanggaran ringan sehingga mereka masih bisa dididik kembali dan diberi nasehat untuk tidak melakukan pelanggaran lagi.

Tabel IV.57  
Kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan

	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Pernah	57	59,38
2.	Tidak pernah	39	40,62
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 47

Dari tabel IV.57 tersebut di atas 59,38% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah pernah mengalami kesulitan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Hal ini terjadi karena pegawai Pemda kurang memiliki pengalaman terhadap jenis pekerjaan tersebut sehingga membutuhkan bimbingan orang lebih ahli untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Tabel IV.58  
Jenis Kesulitan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat sulit	7	7,29
2.	Sulit	11	11,46
3.	Cukup mudah	23	23,96
4.	Mudah	55	57,29
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 48

Dari tabel IV.58 tersebut di atas 57,29 % menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA memiliki kesulitan yang biasa/mudah di dalam menyelesaikan pekerjaan. Biasanya jenis pekerjaan yang ada adalah jenis pekerjaan yang baru sehingga karyawan kurang pengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Tabel IV.59  
Menikmati pekerjaan yang ada sekarang

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat menikmati	11	11,46
2.	Menikmati	46	47,92
3.	Cukup menikmati	39	40,63
4.	Tidak menikmati	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 49

Dari tabel IV.59 tersebut di atas 47,92% menyatakan bahwa karyawan BAPPEDA menikmati pekerjaan yang ada sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terpaksa. Dengan demikian hasil pekerjaan yang ada menjadi lebih baik daripada yang mengerjakannya dengan terpaksa.

Tabel IV.60  
Menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab dan disiplin

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat tanggung jawab dan disiplin	16	16,67
2.	Tanggungjawab dan disiplin	59	61,46
3.	Cukup tanggungjawab dan disiplin	21	21,88
4.	Tidak tanggungjawab dan disiplin	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 50

Dari tabel IV.60 tersebut di atas 61,46% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah memiliki tanggung jawab dan disiplin di dalam bekerja sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan yang ada pada mereka dengan sebaik-baiknya. Tanggung jawab dan disiplin kerja yang tinggi ini membuat hasil pekerjaan mereka memiliki kualitas yang tinggi.

Tabel IV.61  
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat tepat waktu dan memuaskan	1	1,04
2.	Tepat waktu dan memuaskan	37	38,54
3.	Cukup tepat waktu dan memuaskan	58	60,42
4.	Tidak tepat waktu dan memuaskan	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 51

Dari tabel IV.61 tersebut di atas 60,42% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memuaskan pimpinannya. Dengan demikian pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan instruksi dari pimpinan. Hal ini membuktikan adanya disiplin kerja yang tinggi dari karyawan terhadap perintah dari pimpinannya.

Tabel IV.62  
Mendapat teguran atasan dalam menyelesaikan pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak pernah sama sekali	65	67,71
2.	Pernah hanya sekali	20	20,83
3.	Pernah beberapa kali	8	8,33
4.	Pernah sering kali	3	3,13
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 52

Dari tabel IV.62 tersebut di atas 67,71% menyatakan bahwa pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memuaskan pimpinannya sehingga jarang mendapatkan teguran dari atasannya. Dengan demikian pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan instruksi dari pimpinan. Hal ini membuktikan adanya disiplin kerja yang tinggi dari karyawan terhadap perintah dari pimpinannya.

Tabel IV.63  
Kesesuaian pekerjaan dengan ketentuan yang ada

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat sesuai	6	6,25
2.	Sesuai	75	78,13
3.	Kurang sesuai	15	15,63
4.	Tidak sesuai	0	0,00
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 53

Dari tabel IV.63 tersebut di atas 78,13 % menyatakan bahwa pekerjaan dari pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah telah sesuai dengan ketentuan yang ada sehingga hasil pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada di lingkungan Propinsi Jawa Tengah.

Tabel IV.64  
Peraturan yang ada mengganggu penyelesaian pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat mengganggu	8	8,33
2.	Mengganggu	7	7,29
3.	Cukup mengganggu	16	16,67
4.	Tidak mengganggu	65	67,71
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 54

Dari tabel IV.64 tersebut di atas 67,71% menyatakan bahwa prosedur dan peraturan yang ada di BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan yang ada, malahan digunakan sebagai pedoman dan penuntun untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Tabel IV.65  
Penyelesaian pekerjaan

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	25% selesai	0	0,00
2.	50% selesai	11	11,46
3.	75% selesai	54	56,25
4.	100% selesai	31	32,29
Jumlah		96	100

Sumber : pertanyaan nomor 55

Dari tabel IV.65 tersebut di atas 56,25% menyatakan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga tidak ada pekerjaan penting yang tertinggal. Dengan demikian apabila ada yang membutuhkan hasil pekerjaan tersebut dapat segera menemukannya.

Dari unsur – unsur tentang disiplin kerja pegawai maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai BAPPEDA adalah cukup baik untuk menyelesaikan semua permasalahan yang ada seperti terlihat pada tabel IV.66 di bawah ini :

Tabel IV.66  
Kriteria Disiplin Kerja Pegawai

No.	Kategori	Frekuensi	Prosentase ( % )
1.	Kurang	45	43,8
2.	Cukup	51	55,2
	Jumlah	96	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2002.

## C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

### 1. Pengujian Hipotesis Minor

#### a. Hubungan antara motivasi kerja pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)

##### a.1. Analisis Tabulasi Silang

Dari hasil analisis tabel silang dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa motivasi kerja pegawai (X1) memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai (Y).

Tabel IV.67

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

		Motivasi kerja pegawai			Total
		Jelek	Kurang	Cukup	
Kinerja pegawai	Jelek		1 2,9%		1 1,0%
	Kurang	1 100,0%	21 60,0%	12 20,0%	34 35,4%
	Cukup		13 37,1%	48 80,0%	61 63,5%
Total		1 100,0%	35 100,0%	60 100,0%	96 100,0%

Dari tabel IV.67 dapat diketahui responden menyatakan bahwa motivasi kerja yang kurang menghasilkan kinerja yang jelek (2,9%). Motivasi kerja yang kurang menghasilkan kinerja yang kurang (60%) dan motivasi kerja yang kurang menghasilkan kinerja yang cukup (37,1%). Dengan motivasi kerja yang cukup akan menghasilkan kinerja yang kurang (20%) dan dengan motivasi kerja yang cukup menghasilkan kinerja yang cukup (80%).

a.2. Analisis Koefisien Korelasi Kendall

Nilai koefisien korelasi kendall adalah sebesar 0,445 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif yang cukup kuat antara motivasi kerja pegawai (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Dengan demikian apabila motivasi dari pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Hubungan antara kemampuan kerja pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

b.1. Analisis Tabulasi Silang

Dari hasil analisis tabulasi silang dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa kemampuan kerja pegawai (X2) memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai (Y).

Tabel IV.68

Pengaruh Kemampuan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

	Kemampuan kerja pegawai			Total
	Jelek	Kurang	Cukup	
Kinerja pegawai			1 1,9%	1 1,0%
Jelek	1 100,0%	21 50,0%	12 22,6%	34 35,4%
Kurang		21 50,0%	40 75,5%	61 63,5%
Cukup				
Total	1 100,0%	42 100,0%	53 100,0%	96 100,0%

Dari tabel IV.68 dapat diketahui responden menyatakan bahwa kemampuan kerja pegawai yang kurang menghasilkan kinerja pegawai yang kurang (50%), kemampuan kerja pegawai yang cukup menghasilkan kinerja pegawai yang

cukup (50%), kemampuan kerja pegawai yang cukup menghasilkan kinerja yang jelek (1,9%), kemampuan kerja pegawai yang cukup menghasilkan kinerja yang kurang (22,6%) dan kemampuan kerja pegawai yang cukup menghasilkan kinerja pegawai yang cukup (75,5%).

b.2. Analisis Koefisien Korelasi Kendall

Nilai korelasi kendall antara kemampuan kerja pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,270 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif yang rendah antara kemampuan kerja pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Dengan demikian apabila kemampuan kerja dari pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

c. *Hubungan antara disiplin kerja pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y)*

c.1. Analisis Tabulasi Silang

Dari hasil analisis tabulasi silang dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa disiplin kerja pegawai (X3) memiliki hubungan terhadap kinerja pegawai.

Tabel IV.69

## Pengaruh antara Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

		Disiplin kerja pegawai		Total
		Kurang	Cukup	
Kinerja pegawai	Jelek	1 2,2%		1 1,0%
	Kurang	24 53,3%	10 19,6%	34 35,4%
	Cukup	20 44,5%	41 80,4%	61 63,5%
Total		45 100,0%	51 100,0%	96 100,0%

Dari tabel IV.69 dapat diketahui responden menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai yang kurang menghasilkan kinerja yang jelek (2,2%), disiplin kerja yang kurang menghasilkan kinerja yang kurang (53,3%), disiplin kerja yang kurang menghasilkan kinerja yang cukup (44,5%), disiplin kerja yang cukup menghasilkan kinerja yang kurang (19,6%), disiplin kerja yang cukup menghasilkan kinerja yang cukup (80,4%).

## c.2. Analisis Koefisien Korelasi Kendall

Dari hasil analisis dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa nilai korelasi kendall antara disiplin kerja pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,374 signifikan pada 0,05. Hal ini berarti terdapat hubungan positif yang rendah antara disiplin kerja pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Dengan demikian apabila disiplin kerja dari pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

## 2. Pengujian Hipotesis Mayor

Dari hasil analisis dengan menggunakan program komputer SPSS 10.0 for windows dapat diketahui bahwa nilai koefisien konkordansi kendall antara motivasi kerja pegawai (X1), kemampuan kerja pegawai (X2), dan disiplin kerja pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,014 dengan nilai chi square sebesar 3,978, Df=3 dan tingkat signifikansi sebesar 0,264. Hal ini berarti terdapat hubungan positif yang sangat kecil antara motivasi kerja pegawai (X1), kemampuan kerja pegawai (X2), dan disiplin kerja pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Hubungan yang ada adalah sebesar 1,4 % sedangkan sisanya sebesar 98,6 % dihubungkan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian di atas. Maka secara statistik **hipotesis mayor diterima**.

Jadi terdapat hubungan positif yang sangat kecil antara motivasi kerja pegawai (X1), kemampuan kerja pegawai (X2), dan disiplin kerja pegawai (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

Dengan demikian apabila motivasi kerja pegawai (X1), kemampuan kerja pegawai (X2), dan disiplin kerja pegawai (X3) ditingkatkan maka kinerja pegawai (Y) BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah peningkatannya kecil.

## D. DISKUSI

### 1. Pembahasan Pengujian Hipotesis Minor

#### a. *Pembahasan hubungan antara motivasi kerja pegawai ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )*

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Apabila motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai akan tinggi pula dan apabila motivasi kerja rendah maka kinerja pegawai akan rendah pula.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa motivasi kerja di BAPPEDA tergolong rendah hal ini ditunjukkan dengan dorongan untuk mengajukan usulan saat rapat/sidang rendah, menanggapi sesuatu yang kurang sesuai dengan tupoksi yang ada rendah, kurang tertarik jabatan fungsional.

Kinerja pegawainya dikatakan rendah hal tersebut ditunjukkan dengan kurang mengeluarkan pendapat dalam menyelesaikan tugas, pemberian wewenang untuk menyelesaikan masalah kurang, kemampuan kerjasama antar unit kerja kurang, kecenderungan hubungan antar unit kerja di BAPPEDA cenderung bersifat ego sektoral, pekerjaan yang dilakukan diselesaikan kurang tepat waktu.

Maka secara teori apabila motivasi kerja ditingkatkan kinerja pegawai akan meningkat pula. Akan tetapi karena motivasi kerja pegawai BAPPEDA tergolong rendah maka apabila motivasi

tersebut ditingkatkan kinerja pegawai juga akan meningkat sedikit saja.

*b. Pembahasan hubungan antara kemampuan kerja pegawai ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )*

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan kerja pegawai dengan kinerja pegawai. Maka apabila kemampuan kerja tinggi maka kinerja pegawai akan tinggi pula dan apabila kemampuan kerja rendah maka kinerja pegawai akan rendah pula.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan kerja di BAPPEDA tergolong kurang sedangkan kinerja pegawainya pun demikian pula. Kemampuan kerja yang kurang ini ditunjukkan dengan kurang obyektif dalam memberikan kesempatan mengikuti pendidikan tugas belajar, diklat teknis kurang bermanfaat, pekerjaan yang diberikan kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kurang diadakan perpindahan pegawai ke bagian lain.

Maka secara teori apabila kemampuan kerja ditingkatkan kinerja pegawai akan meningkat pula. Akan tetapi karena kemampuan kerja pegawai BAPPEDA tergolong rendah maka apabila kemampuan tersebut ditingkatkan kinerja pegawai juga akan meningkat sedikit saja.

*c. Pembahasan hubungan antara disiplin kerja pegawai ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )*

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara disiplin kerja pegawai dengan kinerja pegawai. Apabila disiplin kerja tinggi maka kinerja pegawai akan tinggi pula dan apabila disiplin kerja rendah maka kinerja pegawai akan rendah pula.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa disiplin kerja di BAPPEDA tergolong kurang sedangkan kinerja pegawainya pun demikian pula. Disiplin kerja yang kurang ini ditunjukkan dengan pernah beberapa kali tidak mengikuti apel, pernah beberapa kali terlambat masuk kantor, pernah beberapa kali keluar kantor tanpa persetujuan atasan, pernah beberapa kali melihat karyawan lain melanggar jam kerja, pernah melakukan pelanggaran, pernah mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurang menikmati pekerjaan yang ada sekarang, menyelesaikan pekerjaan kurang tepat waktu.

Maka secara teori apabila disiplin kerja ditingkatkan kinerja pegawai akan meningkat pula. Akan tetapi karena disiplin kerja pegawai BAPPEDA tergolong rendah maka apabila disiplin kerja tersebut ditingkatkan kinerja pegawai juga akan meningkat sedikit saja.

## 2. Pembahasan Pengujian Hipotesis Mayor

Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya seorang pegawai/karyawan yang memiliki motivasi tinggi, kemampuan kerja yang tinggi serta didukung disiplin kerja yang tinggi pula maka secara logis kinerja pegawai BAPPEDA sebagai pelaksana pemerintahan umum di bidang perencanaan pembangunan memiliki kinerja dengan kategori sangat baik.

Tetapi ketika yang terjadi sebaliknya yaitu, pegawai kurang memiliki motivasi kerja, kemampuan kerja rendah, tidak mempunyai kedisiplinan yang tinggi maka kinerja yang baik tidak akan pernah terwujud.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja di BAPPEDA tergolong kurang sedangkan kinerja pegawainya pun demikian pula. Maka secara teori apabila motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja ditingkatkan kinerja pegawai akan meningkat pula. Akan tetapi karena motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja pegawai BAPPEDA tergolong rendah maka apabila motivasi kerja, kemampuan kerja dan disiplin kerja tersebut ditingkatkan kinerja pegawai hanya akan meningkat sedikit saja.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bab penutup penulis menyajikan simpulan dan saran berdasarkan analisis data yang telah dilakukan mengenai hubungan motivasi kerja pegawai, kemampuan kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai dengan kinerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah. Simpulan dan saran – saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### A. SIMPULAN

1. Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini didukung dengan nilai koefisien korelasi kendall sebesar 0,445 yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah cukup kuat.
2. Terdapat hubungan positif antara disiplin kerja ( $X_3$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini didukung dengan nilai koefisien korelasi kendall sebesar 0,374 yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah rendah.
3. Terdapat hubungan positif antara kemampuan kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ). Hal ini didukung dengan nilai koefisien korelasi kendall sebesar 0,270 yang berarti bahwa hubungan yang ada adalah rendah.
4. Ada hubungan positif secara bersama-sama antara motivasi kerja ( $X_1$ ), kemampuan kerja ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ), tetapi tidak signifikan. Kekuatan hubungan ini lemah hal ini terlihat dari besar koefisien konkordansi (W Kendall) sebesar 0,014 yang berarti pula hanya

1,4 % perubahan kinerja yang dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya 98,6 % terdapat di variabel lain yang tidak diteliti yaitu :

- a). Kepemimpinan
- b). Job Desain
- c). Personality
- d). Struktur Iklim Kerja
- d). Lingkungan Eksternal

## **B. SARAN**

Setelah melihat hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka berikut ini akan penulis kemukakan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat dalam berusaha untuk lebih meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Propinsi Jawa Tengah.

1. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA cukup kuat. Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah, Motivasi Kerja Pegawai perlu mendapatkan penanganan prioritas pertama, hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan/melakukan dorongan kepada para pegawai untuk mengajukan usulan saat rapat/sidang, meningkatkan pemahaman dalam mengimplementasikan tupoksi, mempermudah pemberian kesempatan jabatan fungsional.
2. Penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja Pegawai belum optimal. Untuk meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan keteladanan para pimpinan dalam berdisiplin

mengikuti apel, masuk kantor, jam kerja, penurunan tingkat pelanggaran, penurunan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, peningkatan penyelesaian pekerjaan tepat waktu.

3. Penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan Kerja Pegawai belum optimal. Untuk meningkatkan Kemampuan Kerja Pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan mengikuti pendidikan tugas belajar lebih obyektif, pemanfaatan diklat teknis, pemberian pekerjaan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, setiap lima tahun sekali diadakan perpindahan pegawai ke bagian lain.

## DAFTAR PUSTAKA

Alex Nitisemito, *Seri Manajemen Personalialia : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sasmito Bros, Bandung, 1995

Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Rineka Cipta, Jakarta, 1995

Bernardin, H. John, & Russel E.A, *Human Resources Manajemen, An Experiential Approach*, Mc Grow Hill International Edition, Mac Graw Hill Book Co, Singapore, 1993

BPKP, *Pengukuran Kinerja : Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*, BPKP, Jakarta, 2000

BPKP dan LAN, *Akuntabilitas dan Good Governance*, LAN, Jakarta, 2000

Dessler, Gary, *Manajemen Personalialia*, Edisi Ketiga, Erlangga, 1997

✓ Draha, *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1998

Effendi Sofian, *Pelatihan Analisis Kebijakan Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta, 1995

Furtwengler, Dale, *Penilaian Kinerja*, Andi, Yogyakarta, 2000

Gibson, James L, John M.I, James H Donnely, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Inter Aksara, Jakarta, 1996

Gomes, Faustino, Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta, 2000

Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1993

Harian Sore, *Wawasan*, Semarang, 2001

Hasibuan, H Malayu SP, *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, Aksara, Jakarta, 1999

....., *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Gunung Agung, Jakarta, 1997

- Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, CV Mandar Maju, Bandung, 1996
- Kast, Fremount E, *Organizational and Behaviour*, McGraw Hill, New Delhi, 1990
- Kerlinger, Fred N, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Nur Cahaya, jakarta, 1997
- Lane, John Erik, *The Public Sectors : Model and Approach*, Sage Publication, London, 1995
- Mardalis, *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*, Cetakan keempat, Bumi Aksara, Jakarta, 1999
- Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Maanajemen Kepegawaian*, CV Mandar Maju, Bandung, 1999
- Nasir Moh, *Metode Penelitian*, Edisi keempat, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1999
- Quade, ES, *Analysis For Public Decession*, Secound Edition, Fourth Printing, Elsevier Science Publishing, New York, 1984
- Robbins, Stephens P, *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II, PT Prenhallindo, Jakarta, 1996
- Robert Al Mathis & Johan H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Ricard N Osborn, *Organization Theory : An Integrated Approach*, Quad, New York, 1990
- Rue, LW, & LL Byars, Managemen : *Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc, Homewood IL, 1980
- Ruky S, Achmad, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000
- Saydam Gouzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Human Resources Management*, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta, 1996
- Saylas Strauss, *Manajemen Personalia : Segi Manusia Dalam Organisasi*, (terjemahan), Rochmulyati Hamzah, New Delhi : Prantice Hall of India Privad Limited, Jakarta, 1982

- Siagian SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1997
- Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Jakarta, 1995
- Sondang P Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bina Aksara, Jakarta, 1998
- Stoner, James AF, R Edward Freeman, Daniel R Gilbert JR, *Manajemen*. Jilid kedua, Prenhalindo, Jakarta, 1996
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2001
- Suparman, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1997
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Grafindo Persada, Jakarta, 1995
- Timpe A. Dale, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja/Performance*, PT Gramedia, Jakarta, 2000
- ....., *Seri Ilmu dan Seni Manajemen : Produktivitas/Productivity*, PT Gramedia, Jakarta, 1993
- Winarto, *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT Citra Aditya Bhakti, Bandung, 1992
- Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 1*, Kanisius, Yogyakarta, 1995