

658.4092
mo2
h 4

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
SERTA PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP
SEMANGAT KERJA PEGAWAI
PADA SETDA PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

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

**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Kosentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :

SURYANTO SUTYAS MORO

D4E001059

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

UPT-PUS T AK-UNDIP	
No. Daft:	1468/T/MAPI/C1
Tgl.	: 14-1-03

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
SERTA PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP
SEMANGAT KERJA PEGAWAI
PADA SETDA PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

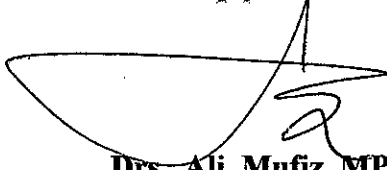
SURYANTO SUTYAS MORO

D4E001059

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 21 September 2002

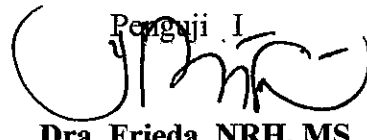
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I



Drs. Ali Mufiz, MPA

Anggota Dewan Penguji Lain :

Penguji I


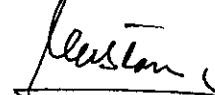
Dra Frieda NRH, MS

Sekretaris Penguji/Pembimbing II



Drs. Hardi W, MTP

Penguji II



Drs. M. Mustam, MS

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

Tanggal, Oktober 2002.

Ketua Program Studi MAP



Universitas Diponegoro Semarang


Drs. Y. Warella, MPA, PhD

RINGKASAN

Judul Tesis ini adalah Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Masalah yang dianalisis meliputi apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan semangat kerja pegawai, apakah ada hubungan antara lingkungan kerja dengan semangat kerja pegawai, apakah ada hubungan antara pendidikan dan latihan dengan semangat kerja pegawai dan apakah ada hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja, serta pendidikan dan latihan dengan semangat kerja pegawai pada Kantor Sekkretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Dari hasil analisis statistik terbukti bahwa Korelasi Koefisien Rank Kendall untuk korelasi variabel bebas kepemimpinan (X1) dengan variabel terikat semangat kerja (Y) mempunyai hubungan yang sigfinikan, sehingga hipotesa pertama kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan semangat kerja diterima pada taraf kepercayaan 95 %, sedangkan perhitungan korelasi X2 dengan Y mempunyai korelasi sebesar 0,292 dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan semangat kerja pada taraf sigfinikan 95 % dan hasil yang diperoleh dari korelasi pendidikan dan latihan (X3) juga mempunyai hubungan yang positif dengan semangat kerja pada taraf sigfinikasi 95 %. Hasil perhitungan Koefisien Konkordansi Kendall (W) menunjukan bahwa terdapat korelasi secara bersama-sama antara kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) serta Pendidikan dan Latihan (X3) dengan semangat kerja (Y), hal ini membuktikan diterimanya hipotesa mayor yakni ada hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan dengan semangat kerja. Untuk hasil perhitungan Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall menunjukan bahwa hubungan antar X2 dan X1 serta antara Y dan X1 hanya sedikit mempengaruhi hubungan antara X2 dan Y yang dikontrol X1 bersifat semu, jadi variabel X1 dapat langsung berhubungan dengan variabel Y tanpa mengontrol variabel X2, begitu juga variabel X2 dapat berdiri sendiri. Dengan memperhatikan analisis tersebut diatas, maka rekomendasi yang dapat diturunkan untuk semangat kerja adalah dengan memperbaiki indikator semangat kerja yaitu menciptakan efektifitas kerjasama, meningkatkan disiplin, kepuasan kerja serta meningkatkan keamanan, memperbaiki indikator variabel kepemimpinan dengan memberikan keteladanan, ketepatan dalam pengambilan keputusan serta pendelegasian wewenang, memperbaiki indikator pendidikan dan latihan dengan memberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikan formal, informal dan fungsional, memperbaiki indikator lingkungan kerja dengan menciptakan kondisi lingkungan yang baik, bersih, penerangan yang cukup serta ruangan yang teratur.

ABSTRAK

Suryanto Sutyas Moro, 2002 Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Kata kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Pendidikan dan Latihan, Semangat Kerja.

Tujuan penelitian tesis ini adalah untuk mengetahui hubungan dan menganalisis kekuatan hubungan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, sedang metode yang digunakan dengan pendekatan kuantitatif ekplanatory yaitu penelitian melalui penjelasan yang focusnya menyoroti pada penjelasan hubungan-hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya dan analisis statistik berdasarkan pada data yang diperoleh dari responden dan mendeskripsikan secara sistematis. Hasil analisa statistik Korelasi Koefisien Rank Kendall untuk korelasi variabel bebas kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) serta pendidikan dan latihan (X3) dengan variabel terikat semangat kerja (Y) mempunyai hubungan yang sigfinikan, sedang perhitungan Koefisien Konkordansi Kendall (W) menunjukkan bahwa terdapat korelasi secara bersama-sama antara kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) serta Pendidikan dan Latihan (X3) dengan semangat kerja (Y), selanjutnya hasil perhitungan Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall menunjukkan bahwa hubungan antar X2 dan X1 serta antara Y dan X1 hanya sedikit mempengaruhi hubungan antara X2 dan Y yang dikontrol X1 bersifat semu, jadi variabel X1 dapat langsung berhubungan dengan variabel Y tanpa mengontrol variabel X2, begitu juga variabel X2 dapat berdiri sendiri.

ABSTRACT

SURYANTO SUTYAS MORO. *The Relation of Leadership, Working Environment, Education and Training with the Working Spirit of Employees at Central Java Provincial Secretariat Office.* Masters of Public Administration, Diponegoro University. 2002.

Keywords: Leadership, Working Environment, Education and Training, Working Spirit.

The aim of this research was to know the relations and analyzed the strength of relations between there variables covering leadership, working environment, as well as education and training to the working spirit of employees at Central Java Provincial Secretariat Office. Method employed was quantitative explanatory, meaning this research was focused on explanation on the relation between variables and testing the hypotheses. Data collected from respondents were systematically and statistically analyzed. Research findings with Rank Kendall Coefficient Correlation show that: correlation between independent variables covering leadership (X1), working environment (X2), as well as education and training (X3) with working spirit (Y) as dependent variable have significant relations. Meanwhile Concordance Kendall Coefficient (W) analysis show that there was also relation between X1, X2, and X3 altogether to Y. Furthermore Rank Partial Kendall Correlation Coefficient analysis show that the relation between X2 and X1, as well as between Y and X1 only a bit influenced the relation between X2 and Y which was controlled by X1. Therefore X1 could directly relate to Y without controlling X2, while X2 could also stand by itself.

KATA PENGANTAR

Penulisan sebuah karya ilmiah bukanlah pekerjaan yang mudah, disamping membutuhkan pengetahuan, ketekunan, kesabaran dan keberanian disisi lain karena penulis menyadari adanya keterbatasan waktu serta kemampuan sebagai manusia biasa.

Untuk itu segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas ridhanya penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Magister Administrasi Publik pada Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari tanpa bantuan dari semua pihak tesis ini tidak akan dapat diselesaikan, untuk itu terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA sebagai pembimbing satu dan Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP selaku pembimbing dua yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, memberikan petunjuk sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan. Terima kasih pula penulis sampaikan kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu pada proses penyelesaian tesis ini.

Dengan hati yang tulus penulis sangat menyadari bahwa tesis ini jauh dari yang diharapkan terutama kepada Bapak dan Ibu Tim Penguji, penulis berharap dapat dimaafkan dan terima kasih atas kritik, saran di dalam penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Penulis

DAFTAR ISI

	HALAMAN
RINGKASAN DAN ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	
1. Identifikasi Masalah	19
2. Perumusan Masalah	20
C. Tujuan Penelitian	21
D. Kegunaan Penelitian	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	23
A.1. Semangat Kerja Pegawai	23
A.2. Kepemimpinan	38
A.3. Lingkungan Kerja	53
A.4. Pendidikan dan Latihan	68

B.	Hubungan antara kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan dengan Semangat Kerja Pegawai.	73
C.	Hasil Penelitian yang Relevan	77
D.	Hipotesis	87

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Rancangan Penelitian	88
B.	Ruang Lingkup	89
C.	Lokasi Penelitian	90
D.	Variabel Penelitian	91
E.	Jenis dan Sumber Data	103
F.	Instrumen Penelitian	104
G.	Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel	105
H.	Tehnik Pengumpulan Data	106
I.	Tehnik Analisis Data	107

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN 113

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. Karakteristik Responden	123
B. Analisis Hasil Penelitian	173
C. Diskusi	178

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	180
B. Saran	181

DAFTAR

PUSTAKA	182
----------------	------------

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

NO	GAMBAR	HALAMAN
1	Kerangka Pikir yang mendasari Penelitian Hubungan kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan dengan Semangat Kerja.	76
2	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.	113

DAFTAR TABEL

NO	T A B E L	HALAMAN
1	Hadir Apel Pagi.	6
2	Jumlah Pegawai Negeri Sipil.	7
3	Jumlah Gedung.	8
4	Jumlah PNS yang memperoleh Satya Lencana.	9
5	Faktor Kepemimpinan.	11
6	Faktor Lingkungan Kerja.	13
7	Faktor Pendidikan dan Latihan.	16
8	Variabel dan Indikator Penelitian.	73
9	Proporsional Sampel.	106
10	Jumlah Pegawai dalam % per Biro.	119
11	Pegawai menurut Golongan.	120
12	Jumlah Gedung yang digunakan untuk Ruangan Kerja.	121
13	Responden menurut Unit Kerja.	123
14	Responden menurut Jabatan.	124
15	Responden menurut Tingkat Pendidikan.	124
16	Semangat Kerja.	125
17	Kepemimpinan.	126
18	Lingkungan.	126
19	Pendidikan dan Latihan.	127
20	Kerjasama dengan Rekan se Kerja.	128
21	Kerjasama mengerjakan Tugas.	128
22	Penekanan atau Paksaan dalam Kerjasama.	129
23	Perasaan dalam Kerjasama.	129
24	Penerimaan Saran dalam Kerjasama.	130
25	Penyampaian Saran.	130
26	Penerimaan Hasil Rapat.	131
27	Pelaksanaan Hasil Rapat.	131
28	Pemanggilan Pimpinan untuk menyelesaikan tugas.	132
29	Pembagian Waktu Kerja.	132
30	Gangguan Tugas - Tugas Tambahan.	133
31	Perasaan Waktu menyelesaikan pekerjaan.	133
32	Jam Tiba di Kantor.	134
33	Terlambat datang di Kantor.	134
34	Jam Pulang Kantor.	135
35	Kedatangan di Kantor.	135
36	Meninggalkan Ruang dalam Jam Kerja.	136

NO**T A B E L****HALAMAN**

37	Pentaatan Peraturan.	136
38	Pelaksanaan Tugas berdasarkan Peraturan.	137
39	Paksaan dalam melaksanakan Peraturan.	137
40	Penggunaan Pakaian Dinas.	138
41	Perasaan dalam menggunakan Pakaian Dinas.	138
42	Penggunaan Barang Perlengkapan Kantor.	139
43	Persepsi Persediaan Alat Kantor.	139
44	Penggunaan Peralatan Kantor.	140
45	Penggunaan Metode Kerja.	140
46	Penggunaan Metode yang sudah ditentukan.	141
47	Kesalahan dalam mengikuti Metode Kerja.	141
48	Cara Kerja dengan Alat Bantu.	142
49	Kepuasan.	142
50	Tingkat Kepuasan.	143
51	Mutasi sebagai Penyegaran Kerja.	143
52	Tingkat Gaji dengan Semangat Kerja.	144
53	Kepuasan Hasil yang Diterima.	144
54	Jaminan Masa Depan Pensiun.	145
55	Jaminan Taspen.	145
56	Ancaman dari Pihak Lain.	146
57	Jaminan Keamanan Barang Pegawai.	146
58	Kehilangan Barang.	147
59	Penilaian Sistim Keamanan.	147
60	Pemberian Kritik oleh Pimpinan.	148
61	Penilaian Sikap Pimpinan.	148
62	Pimpinan yang Berwibawa.	149
63	Pekerjaan yang Sulit dikerjakan.	149
64	Pengaruh Pimpinan.	150
65	Alternatif dalam Melaksanakan Tugas.	150
66	Usulan Promosi oleh Pimpinan.	151
67	Pemberian Kenaikan Pangkat.	151
68	Pemberian Penghargaan.	152
69	Penggantian Tugas Pimpinan.	152
70	Pembedaan Pegawai.	153
71	Penyampaian Pendapat.	153
72	Tunjangan Jabatan.	154

NO

T A B E L

HALAMAN

73	Penerimaan Tunjangan.	154
74	Penyampaian Pesan.	155
75	Pemberian Informasi Rencana Kerja.	155
76	Sarana Pemberian Berita.	156
77	Penyampaian Informasi Tidak Langsung.	156
78	Perhatian Pimpinan.	157
79	Pengambilan Keputusan Sendiri.	157
80	Penerimaan Pendapat Pegawai.	158
81	Ruangan Kerja.	158
82	Partisipasi Kebersihan.	159
83	Gangguan Kebersihan dalam Bekerja.	159
84	Cahaya Ruangan Kerja.	160
85	Pengaruh Cahaya dengan Tugas Pegawai.	160
86	Ketenangan Ruangan Kerja.	161
87	Tingkat Ketenangan Ruangan Kerja.	161
88	Gangguan Suara Diluar.	162
89	Temperatur Ruangan Kerja.	162
90	Penempatan Ventilasi Udara.	163
91	Sirkulasi Udara.	163
92	Pemisahan Ruangan Kerja dan Ruangan Tamu.	164
93	Penataan ruangan yang Tidak Baik.	164
94	Penyusunan Barang - Barang Kantor.	165
95	Pengaruh Penataan Warna.	165
96	Tingkat Pendidikan.	166
97	Kesesuaian Pendidikan dan Golongan.	166
98	Pendidikan dan Keberhasilan Kerja.	167
100	Kesesuaian Pendidikan dan Pekerjaan.	167
101	Kursus.	168
102	Materi Kursus dan Gairah Kerja.	168
103	Efektifitas Kursus.	169
104	Permintaan Petunjuk.	169
105	Diskusi	170
106	Pelaksanaan Diskusi.	171
107	Distribusi Frekwensi Semangat Kerja.	171
108	Distribusi Frekwensi Kepemimpinan.	172
109	Distribusi Frekwensi Lingkungan Kerja.	172

NO**T A B E L****HALAMAN**

110	Distribusi Frekwensi Pendidikan dan Latihan.	172
111	Perhitungan Korelasi Rank Kendall.	173
112	Perhitungan Koefisien Konkordasi Kendall.	175
113	Hasil Perhitungan Koefisien Partial Rank Kendall.	176
114	Hasil Perhitungan Koefisien Partial Rank Kendall.	176
115	Hasil Perhitungan Koefisien Partial Rank Kendall.	177

DAFTAR LAMPIRAN

NO	LAMPIRAN	HALAMAN
1	Data Hasil Penelitian	
2	Matrik Quesioner	101
3	Quesioner.	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan Otonomi Daerah pada dasarnya adalah meningkatnya tugas dan tanggungjawab yang lebih besar pada Pemerintah Daerah. Oleh sebab itu, maka sangat dibutuhkan aparatur pemerintah yang profesional, bersemangat, berwibawa dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) agar dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi.

Di samping itu, pelaksanaan otonomi daerah memberikan kesempatan yang baik bagi aparat di daerah untuk menunjukkan semangat kerja dalam melayani masyarakat, sehingga merupakan tantangan bagi pegawai negeri, sebagai unsur aparatur negara mempunyai peran dan kedudukan yang sangat penting di dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Artinya, keberhasilan di dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kemampuan, kesungguhan dan semangat kerja dari pegawai negeri.

Menghadapi era globalisasi dunia, era reformasi dan seiring bergulirnya kesadaran masyarakat akan hak untuk menerima pelayanan publik yang berkualitas, maka masyarakat selain menuntut adanya aparatur yang berdedikasi dan profesional juga harus mampu dilakukannya perubahan

secara total di bidang politik, ekonomi, hukum dan lain-lain. Oleh sebab itu, maka sangat dibutuhkan aparatur pemerintah yang profesional, bersemangat, berwibawa dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) agar dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia.

Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara mempunyai peran dan kedudukan yang sangat penting didalam rangka pelaksanaan tugas – tugas umum pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Artinya, keberhasilan di dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kemampuan, kesungguhan dan semangat kerja dari pegawai negeri. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pembangunan nasional sangat tergantung dari kemampuan, kesungguhan dan semangat kerja dari pegawai negeri sebagai aparatur negara di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut diatas sejalan dengan penjelasan umum mengenai alinea I Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, adalah sebagai berikut :

” Sebagaimana terlihat sepanjang sejarah, maka kedudukan dan peranan pegawai negeri adalah penting dan menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional ” (1995 : 49)

Pemerintah mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting di dalam mencapai tujuan nasional, sebagaimana pemerintah memberdayakan sumber-sumber yang dimiliki, kemudian memanfaatkannya untuk kepentingan

seluruh masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah merupakan tulang punggung bangsa dan negara didalam mencapai tujuan nasional.

Untuk menyelesaikan permasalahan krisis kepercayaan dan tuntutan reformasi masyarakat sekarang ini, maka aparatur pemerintah harus mempunyai tingkat semangat kerja yang tinggi di dalam melaksanakan pemerintahan yang berwibawa dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Karena apabila pegawai cenderung rendah semangat kerjanya akan memberikan dampak yang tidak baik dan menurunkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari beberapa fakta yang ada pada beberapa kantor pemerintahan maupun swasta menunjukkan bahwa semangat kerja berhubungan erat dengan para pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Dasar semangat kerja adalah suatu proses penyatupaduan dari pada kepentingan-kepentingan. Telah banyak yang menyebutkan berbagai macam keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan seseorang maupun kelompok, yang mana sangat berhubungan erat dengan keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin harus dapat mendorong bawahan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian semangat kerja yang baik adalah merupakan akhir dari pada keberhasilan seorang pemimpin

Seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dan mendorong bawahannya untuk dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang terbaik. Dengan demikian kepemimpinan mempunyai pengaruh dan kontribusi terhadap semangat kerja pegawai di dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebaliknya dapat dikatakan, pegawai yang memiliki semangat kerja yang baik tidak menunjukkan prestasi kerja yang baik oleh karena faktor kepemimpinan yang buruk atau tidak tepat.

Selanjutnya disampaikan oleh International Labour Office (1976 : 66) dalam Penelitian Kerja dan Produktifitas menyebutkan bahwa : ” meskipun kepada karyawan diberikan rangsangan yang layak, semangat kerja karyawan dapat menjadi jelek apabila lingkungan kerjanya diabaikan ” Oleh sebab itu Lingkungan kerja pegawai selalu harus baik dan kondusif agar pegawai mempunyai tingkat semangat kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karena apabila lingkungan kerja pegawai tidak baik dan tidak kondusif maka semangat kerja pegawai cenderung akan menurun yang akhirnya mengakibatkan menurunnya prestasi kerja dan produktifitas kerja pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dengan Pendidikan dan Latihan Pegawai, diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan serta mempunyai kecakapan-kecakapan khusus, hal tersebut merupakan salah satu segi penting didalam pembinaan pegawai, sehingga diharapkan dengan bekal ketrampilan dan

pengetahuannya tersebut para pegawai akan lebih bersemangat kerjanya, yang selanjutnya semakin tinggi tingkat produktivitasnya.

Dari kenyataan yang terjadi diberbagai kantor pemerintahan maupun swasta bahwa semangat kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui banyak faktor. Namun sesuai dengan kerangka yang penulis telah kemukakan serta adanya keterbatasan yang penulis hadapi baik waktu, tenaga dan dana, maka faktor-faktor yang menurut pertimbangan penulis sangat relevan dengan masalah yang diteliti adalah faktor kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan kaitannya terhadap semangat kerja pegawai.

Atas pola pikir tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk mengetahui dan mengungkapkan bagaimana hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Untuk itu judul proposal tesis ini ditetapkan sebagai berikut : ” **Hubungan Kepemimpinan , Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah** ”.

Adapun data empiris yang menurut penulis sangat berhubungan dengan pembahasan diatas dan dominan untuk dikaji antara lain sebagai berikut :

Tabel 1
Daftar hadir apel pagi pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah
Bulan Juli 2002

No	Biro	Jml PEG	JML PEG HADIR 1 BLN	JML PEG. TIDAK HADIR APEL						
				I	S	DL	CT	TB	TK	JML
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	BIRO OTONOMI DAERAH	46	920	8	25	39	1	3	75	151
2	PEMERINTAHAN	63	1260	21	3	25	12	1	99	161
3	HUKUM	40	860		2				134	136
4	PEREKONOMIAN DAERAH	74	1580	4	8	65		52	166	295
5	PEMBANGUNAN DAERAH	54	1080	4	1	26			137	168
6	KESEJAHTERAAN RAKYAT	82	1660	13	15	51	37	19	164	299
7	KEUANGAN	166	3320	3	6	21	23		107	160
8	ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN	132	1960	3	9	8	3	43	334	400
9	UMUM	457	8800	27	26	28		52	627	760
		1114	21440	83	95	263	76	170	1843	2530

Sumber : Kantor Satpol PP. Propinsi Jawa Tengah Tahun 2002

Semangat kerja seorang pegawai dapat ditunjukkan dengan berbagai macam tindakan, salah satu tindakan dari semangat kerja pegawai tersebut dengan mengikuti seluruh acara atau kegiatan yang diadakan oleh kantor mereka. Namun di Setda Propinsi Jateng bila diamati dari data yang tersaji pada Tabel 1 terlihat bahwa hampir 12 % pegawai Setda tidak mengikuti Apel yang diadakan dengan berbagai jenis alasan yang disampaikan, bahkan 73% dari jumlah tersebut tidak mengikuti apel pagi tanpa keterangan. Hal ini menunjukkan suatu keadaan bahwa ada rasa kurang disiplin dan tidak berani memberikan keterangan yang jelas atas ketidakhadirannya, sehingga

ketidak disiplin tersebut merupakan salah satu tanda semangat kerja bagi pegawai.

Tabel 2
Jumlah Pegawai Negeri Sipil di SetDa
Propinsi Jateng Menurut Pangkat dan Golongan

No	Pangkat/Golongan	Sumpah/ Janji PNS	
		3	4
1	2	3	4
1	Juru Muda (1/a)	1	
2	Juru Muda Tk I (1/b)	4	
3	Juru (1/c)	10	
4	Juru Tk I (1/c)	20	
5	Pengatur Muda (II/a)	116	
6	Pengatur Muda Tk I (II/b)	90	
7	Pengatur (II/c)	73	
8	Pengatur Tk I (II/d)	116	
9	Penata Muda (III/a)	200	1
10	Penata Muda Tk I (III/b)	234	1
11	Penata (III/c)	94	
12	Penata Tk I (III/d)	110	
13	Pembina (IV/a)	20	
14	Pembina Tk I (IV/b)	15	
15	Pembina Utama Muda (IV/c)	6	
16	Pembina Utam Madya (IV/d)	3	
17	Pembina Utama (IV/e)		
Jumlah		1112	2

Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah Tahun 2002.

Selain itu bila dilihat dari perkembangan pangkat maupun golongan (Tabel 2) yang ada pada pegawai Setda terjadi pada golongan III (tiga), golongan ini merupakan golongan yang tingkat pengalaman sudah cukup "mumpuni" dan bila dilihat dari pendidikan formal mereka yang ada pada

golongan ini minimal adalah lulusan S1. Sedangkan bila dikaitkan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun. Merupakan masa kerja yang cukup lama. Tapi tidak atau belum dapat menunjukkan suatu prestasi yang mengembirakan bila dilihat dari golongannya. Kondisi ini juga akan mempengaruhi semangat kerja bagi para pegawai yang ada di Setda.

Tabel 3
Jumlah Gedung yang Digunakan Untuk Ruang Kerja Bagi Pegawai di
Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

NO	RUANGAN KERJA	GEDUNG A	GEDUNG B	GEDUNG C	GEDUNG D	GEDUNG E
1	2	3	4	5	6	7
1	Portir /Keamanan dan Pertemuan	Lantai 1				
2	Gubernur Sekda dan Pertemuan	Lantai 2				
3	Wakil Gubernur Bidang I, II, dan III	Lantai 3				
4	Asisten I, II dan Staf Ahli Gubernur	Lantai 4				
5	Biro Hukum dan perpustakaan	Lantai 5				
6	Biro Otda dan Pembangunan Daerah	Lantai 6				
7	Biro Perekonomian Daerah	Lantai 7				
8	Biro Organisasi dan Kepegawaian	Lantai 8				
9	Biro Pemerintahan	Lantai 9				
10	Biro Kesra	Lantai 10				
11	Badan Informasi, Komunikasi, dan Kehumasan	Lantai 11 dan 12				
12	Biro Umum		lantai 1 dan 2			
13	Kantor Kas Daerah		lantai 3			
14	Pertemuan		lantai 4			
15	Biro Keuangan			Lantai 1 s/d 4		
16	Klinik dan Toko Serba Usaha Koperasi				lantai 1	
17	Kantor Koperasi				lantai 2	
18	Kantor Satpol PP					Lantai 1 s/d 4

Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah Tahun 2002.

Bila dilihat pada Tabel 3 Denah gedung dan ruang yang ditempati antara Biro satu dengan Biro yang lain dan dengan pimpinan puncak Setda

cukup berjauhan, pada kenyataan antar Biro akan selalu berhubungan satu dengan yang lain, sehingga cukup sulit bagi pegawai untuk saling berhubungan, meskipun dapat dengan telpon, karena tidak semua urusan dapat melalui telpon dan tidak semua pegawai dapat mengakses komunikasi melalui telpon. Kondisi ini akan menyebabkan semangat kerja pegawai menurun.

Tabel 4
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Yang Memperoleh Satya Lencana Karya Satya Keadaan Tahun 2001

NO	UNIT KERJA	SATYA LENCANA KARYA SATYA			
		EMAS	PERAK	PERUNGGU	JUMLAH
1	2	3	4	5	6
1	BIRO OTONOMI DAERAH.	-	3	1	4
2	PEMERINTAHAN.	-	8	26	34
3	HUKUM	-	3	3	6
4	PEREKONOMIAN DAERAH.	-	-	-	0
5	PEMBANGUNAN DAERAH.	-	-	-	0
6	KESEJAHTERAAN RAKYAT.	-	-	-	0
7	KEUANGAN.	-	4	1	5
8	ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN	-	1	1	2
9	U M U M.	-	2	-	2
Jumlah		0	21	32	53

Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Propinsi Jawa Tengah Tahun 2002.

Kurangnya semangat kerja juga dapat terlihat dari belum banyaknya pegawai yang memperoleh penghargaan baik secara kelompok maupun secara individu bila dilihat pada pegawai Setda yang memperoleh Satya Lencana Karya Satya dari jumlah 1114 pegawai hanya 53 orang yang baru memperoleh lencana tersebut. Dari 53 orang yang memperoleh Lencana,

paling banyak memperoleh Lencana Satya Karya Satya Perunggu. Kondisi ini bila dilihat pada tabel Masa Kerja jumlah pegawai yang bekerja lebih dari 16 tahun adalah 568 pegawai. Kondisi seperti ini juga dapat melunturkan semangat kerja pegawai. Di samping itu masih adanya pegawai yang kurang memiliki kesadaran dan ketatan terhadap ketentuan jam kerja. Hal ini dapat dilihat pada berbagai Biro yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah bahwa banyak pegawai pada jam kerja tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, akan tetapi bahkan melakukan aktivitas diluar pekerjaannya seperti; membaca koran, ngobrol, dan bahkan mangkir kerja tanpa keterangan jelas dan tidak seijin pemimpinnya. Selain itu berdasarkan pengamatan sekilas terlihat adanya ketidak sesuaian antara pendidikan atau pelatihan yang dimiliki pegawai dengan penempatan kerja pegawai, sehingga hal ini sangat mengganggu kinerja dari pegawai itu sendiri, sehingga pada akhirnya akan menurunkan semangat kerja.

Berbagai masalah pada semangat kerja tersebut dapat diakibatkan oleh berbagai faktor, yaitu; faktor Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Faktor pendidikan Pelatihan. Di bawah ini dijelaskan tentang permasalahan yang ada pada Setda Propinsi Jawa Tengah yang berhubungan dengan beberapa faktor di atas, dalam bentuk masalah yang ada, bukti masalahnya dan sumber data yang dapat diperoleh. Penjelasan dalam bentuk tabel ini dimulai dari tabel 5 samapai dengan tabel 7

Tabel 5
Faktor Kepemimpinan

No.	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Lemahnya Fungsi Kontrol	PNS yang tidak mengikuti apel pagi tanpa keterangan (TK) tidak diberikan pengarahannya ataupun hukuman.	Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Prop. Jateng. (Data-data Jumlah Pegawai Sekretariat Daerah yang mendapatkan hukuman disiplin selama 2001 tidak ada.
2	Lemahnya fungsi pengarahan	Sosialisasi perda nomor 2 tahun 2001 tentang SOTK, Tugas, Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah belum dapat dilaksanakan termasuk diantaranya peraturan perundang-undangan dan aturan pelaksanaannya	Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah.
3	Kurangnya Keteladanan Pimpinan	Belum adanya keteladanan pimpinan kepada bawahan dalam hal sikap dan perilaku dalam hal pelaksanaan pekerjaan hal ini akan	Hasil Wawancara mendalam dengan informan.

		menimbulkan masalah kewi- -bawaan pimpinan dimata pegawai.	
4	Kurangnya Kecakapan Pimpinan dalam pekerjaan	Sering terjadi bahwa pim- pinan hanya memberikan intruksi untuk mengerjakan suatu peker-jaan akan tetapi secara konseptual pimpinan kurang dapat memahami, sehingga membuat pega-wai serba salah	Hasil wawancara mendalam dengan informan.
5	Pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan kurang jelas	Penugasan terhadap pegawai sering tidak diikuti dengan pendelegasian dari pimpinan secara tegas, sehingga timbul keragu-raguan pegawai da- lam melaksanakan tugas ter- sebut	Pengalaman Pe- nulis dalam melak- sanakan tugas pekerjaan sehari hari.
6	Tanggung jawab dan wewe- nang kurang jelas	Hal ini dapat terlihat dalam hal penanda tanganan Nas- kah Dinas baik keputusan, instruksi maupun surat dinas belum ada kata sepakat siap yang bertanggung jawab untuk mengeluarkan Naskah Dinas tersebut bila dikaitkan denganbila timbul per- masalahannya dikemudian hari.	Keputusan Guber- nur Jawa Tengah nomor 16, Tahun 2001 tentang Tata Naskah Dinas dan Penulisan Papan Nama Instansi Pe- merintah Pro-pinnsi Jawa Tengah.

Berdasarkan uraian bukti masalah dalam tabel diatas dapat dijelaskan bahwa lemahnya fungsi kontrol, lemahnya fungsi pengarahan, kurangnya keteladanan pimpinan, kurangnya kecakapan pimpinan dalam pekerjaan, pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan kurang jelas, tanggungjawab dan wewenang kurang jelas dapat mengurangi semangat kerja bagi para pegawai, sehingga menghambat dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

Tabel 6
Faktor Lingkungan Kerja

No.	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Ruangan Kantor Belum Optimal	Pembagian ruang kantor belum sesuai dengan standarisasi tata ruang kantor	Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah
2	Ketenangan di Ruang Kerja	Kantor Setda antar biro, meskipun sudah terpisah menjadi beberapa lantai dan beberapa gedung akan tetapi ketengan di ruang kerja terasa belum optimal, dikarenakan tidak tersekatnya antar pegawai maupun staf, walaupun ada masih banyak satu ruangan untuk	Wawancara mendalam dengan para informan.

		lebih dari tiga meja	
3.	Ketenangan di lingkungan Ruang Kerja	Kantor Setda Propinsi Jawa Tengah terletak di dekat pertokoan dan perkantoran, sehingga suasana lingkungan di Setda cukup ramai, hal ini akan mempengaruhi konsentrasi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya	Wawancara mendalam dengan informan.
4.	Penerangan	Suatu hal yang cukup kontradiktif, satu pihak pemerintah menganjurkan penghematan dan dilain pihak dalam suatu kantor dibutuhkan suatu penerangan yang cukup baik agar suasana ruang menjadi lebih nyaman, dikantor Setda penerangan yang ada pada setiap ruangan dirasa kurang memadai, hal ini dapat dilihat masih adanya suasana yang remang pada berbagai ruangan yang ada.	Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah
5.	Sirkulasi Udara	Sirkulasi udara di Setda kurang memadai karena ada beberapa bagian gedung	Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah

		yang tidak di set untuk menyimpan beberapa data, dalam bentuk catatan, hal ini berkait pula dengan teknologi penyimpanan data secara elektronis yang belum memadai.	
6.	Tata Ruang	Tata ruang kantor yang monoton seperti kebanyakan kantor pemerintah, yang penuh sesak dengan berbagai peralatan kantor yang membuat kesan kurang nyaman untuk ditempati.	Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah
7.	Tata Warna	Tata warna, atau cat tembok yang terkesan gelap sehingga mengurangi semangat kerja pegawai.	Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa bukti masalah yang mengganggu dalam pegawai melaksanakan pekerjaan, sebagai akibat dari lingkungan kerja yang kurang memadai diantaranya penggunaan ruangan yang belum optimal, ketenangan di ruang kerja dan di lingkungan kerja, kurangnya penerangan, sirkulasi udara yang xcukup, tata ruang yang monoton serta tata warna agak gelap, hal tersebut dapat mengurangi semangat kerja bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas.

Tabel 7
Faktor Pendidikan dan Pelatihan

No.	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Kesesuaian Jabatan dengan Pendidikan Formal yang ditempuh	Masih banyak terjadi di Setda kurangnya kesesuaian antara pendidikan formal yang pernah ditempuh dengan jabatan dan tugas yang diembannya, sehingga hal ini akan mempengaruhi kesiapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.	Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah.
2	Belum adanya patokan yang jelas penempatan pegawai yang berasal dari lulusan SMU.	Sekitar lebih dari 30% pegawai di Setda yang lulusan SMU, biasanya lulusan pendidikan formal ini dianggap dapat ditempatkan dimana saja, namun pada kenyataannya hasil pekerjaan pegawai tersebut, terutama pada tahun-tahun awal, kurang optimal, sehingga diperlukan training yang cukup lama. Hal ini mengakibatkan tertundanya beberapa pekerjaan yang	Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinmsi Jawa Tengah.

		seharusnya dapat segera dilaksanakan.	
3.	Jenjang karir	Jenjang karir pegawai yang kurang terbuka semua strata dilingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.	Wawancara mendalam dengan para informan.
4.	Bentuk Pelatihan	Bentuk pelatihan untuk pegawai negeri biasanya adalah berjenjang berdasarkan jabatan struktural yang akan disandanginya, misalnya ADUM, SEPAMA sampai ke LEMHANAS. Tapi apabila kita lihat pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai tidaklah hanya untuk struktural saja akan tetapi untuk staf juga diperlukan, sehingga bentuk pelatihan untuk peningkatan kinerja pegawai dirasa masih kurang.	Badan Kepegawaian Propinsi Jawa Tengah.
5.	Frekuensi Pelatihan	Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mau-pun untuk me "refresh" pegawai sangatlah diperlukan bagi	Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop. Jawa Tengah, pengalaman dan

		pegawai. Frekuensi untuk pelatihan seperti tersebut di atas haruslah proporsional dengan jumlah pegawai sesuai dengan jumlah Biro yang ada di Setda Prop. Jawa Tengah. Namun sampai dengan saat ini frekuensi pelatihan tersebut masih kurang.	pengamatan pribadi.
--	--	--	---------------------

Pendidikan Formal bagi para pegawai biasanya merupakan dasar utama didalam meniti jenjang karir, karena dari basis pendidikanlah seorang pegawai ditentukan golongan dan pangkatnya yang selanjutnya berhubungan erat dengan penempatan, kesesuaian tugas dan jenjang karir. Sedang pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sesuai bidang tugasnya di samping untuk refreshing bagi para pegawai. Pada tabel diatas dijumpai beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kesesuaian pendidikan dengan penempatan, jabatan, jenjang karir dan berbagai pelatihan yang diikuti masih belum sesuai dengan ketentuan yang ada, hal ini dapat mengurangi semangat kerja bagi para pegawai.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1) Identifikasi Masalah

Dari uraian dan ulasan mengenai latar belakang masalah dan melihat pentingnya serta strategisnya kedudukan Sekretariat Daerah yang bertanggung jawab terhadap tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan rakyat, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah, maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Rendahnya semangat kerja Pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah, karena kurang tepatnya model jenjang karir, tata letak gedung dan ruangan, penghargaan yang diberikan bagi yang berprestasi, kesadaran akan ketentuan jam kerja, ketidak sesuaian antara pendidikan formal dan pelatihan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan yang di "emban", juga karena adanya rendahnya faktor kepemimpinan.
2. Rendahnya kepemimpinan karena lemahnya fungsi kontrol, lemahnya fungsi pengarahan, kurangnya keteladanan pimpinan, kurang cakupannya pimpinan dalam pekerjaan, kurang jelasnya pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan, kurang jelasnya tanggung jawab dan wewenang.

3. Rendahnya lingkungan kerja yang kondusif, karena belum optimalnya pemanfaatan ruang kantor, kurangnya ketenangan di ruang kerja, kurangnya ketenangan lingkungan perkantoran, kurang baiknya sirkulasi udara di ruang kerja, kurang baiknya penerangan di ruangan dan antar ruang, belum optimalnya tata ruang dan tata warna.
4. Permasalahan Pendidikan Formal dan Pelatihan, hal ini karena belum jelasnya diskripsi jabatan dengan spesifikasinya, belum adanya patokan yang jelas mengenai penempatan pegawai yang berasal dari lulusan SMU, belum terbukanya jenjang karir pegawai lulusan SMU, bentuk pelatihan yang sudah terpatok hanya untuk struktural, dan kurangnya frekuensi pelatihan untuk pegawai atau staf.

2) Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, dapat dibuat suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara kepemimpinan dengan semangat kerja pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah?
2. Apakah ada hubungan antara Lingkungan kerja dengan semangat kerja pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah?

3. Apakah ada hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan semangat kerja pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah?
4. Apakah ada hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja dan pendidikan serta pelatihan dengan semangat kerja pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah?

C. Tujuan Penelitian.

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan antara :
 - 1.1. Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
 - 1.2. Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
 - 1.1. Pendidikan dan Latihan terhadap Semangat Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis kekuatan hubungan antara Kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan terhadap Semangat Kerja Pegawai.

D. Kegunaan Penelitian :

1. Untuk memberikan kontribusi pemikiran kepada para pimpinan, dengan mengungkap besarnya hubungan variabel-variabel kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan diwaktu mendatang.
3. Untuk memenuhi salah satu syarat akademis dalam rangka mengakhiri pendidikan S-2 program studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik pada Program Pasca Sarjana UNDIP, Semarang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Penelitian ilmiah adalah suatu bentuk penelitian dengan cara berpikir dan bertindak secara sistematis. Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang diperoleh dari literatur maupun berbagai referensi sebagai kerangka dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, preposisi-preposisi dan definisi variabel yang hendak diteliti, sehingga dapat meramalkan, menerangkan dan memecahkan gejala sosial yang sementara dihadapi. Sehubungan dengan itu, berikut ini penulis akan menguraikan secara teoritik variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dan hubungan-hubungannya.

A. 1. Semangat Kerja Pegawai

Menurut Richard M. Steers (1980 : 44) semangat kerja adalah :
” Kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi termasuk perasaan terikat . ” Sedang Alex Nitiseminto (1996:96) : ” melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik ”

Selanjutnya George D. Hasley (1983 : 313) berpendapat bahwa moral atau semangat kerja adalah :

“ Sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan dia dengan antusias ikut serta di dalam kegiatan - kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya ”

Dari pendapat – pendapat tersebut, menunjukkan bahwa moral kerja atau semangat kerja sangat berhubungan dengan persoalan perasaan dari seseorang di dalam melakukan pekerjaannya dengan lebih giat untuk dapat menghasilkan kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat tanpa menambah kelelahan.

Senada dengan pendapat - pendapat tersebut diatas, The Liang Gie, (1997 : 2101) berpendapat bahwa ; “ Moral atau semangat kerja diartikan sebagai sikap dan perasaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang bersatu padu secara erat dalam mencapai tujuan bersama ”

Alexander Leighton dalam Moekijat (1989 : 130) mengatakan bahwa :
” Semangat atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama ”.
” **Bekerja sama** ” menekankan dengan tegas hakikat saling berhubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerja sama. ”Tujuan bersama” menjelaskan bahwa tujuan adalah suatu yang mereka semua menginginkan ”

Sejalan dengan pendapat pendapat tersebut diatas, Alfred Lateiner berpendapat bahwa: “Semangat tidak dapat dilepaskan dari soal-soal yang

bersangkutan dengan **disiplin**, kerja sama, keamanan, cara kerja dan hal-hal lain. Semangat adalah hasil dari itu semua (Alfred Lateiner 1985 : 55).

Dengan demikian, semangat atau moral kerja sangat berkaitan dengan suasana atau keadaan di mana sikap dan perasaan dari seseorang atau sekelompok orang yang merasa terikat untuk melakukan pekerjaannya dengan cara bekerja sama, berdisiplin, mempunyai **kepuasan**, jaminan **keamanan** dan lain-lain sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih banyak, lebih baik dan lebih cepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja.

Bahwa semangat kerja pegawai dipengaruhi 2 faktor, yaitu : Pertama, faktor positif yang dapat meningkatkan semangat kerja, dan kedua, faktor negatif yang dapat menurunkan semangat kerja. Oleh sebab itu, berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja tersebut.

Secara umum menurut Alex S. Nitisemito (1996 : 97) ada beberapa hal yang mempengaruhi menurunnya semangat atau kegairahan kerja antara lain adalah

1. Turun/rendahnya produktifitas kerja.
2. Tingkat absensi yang tinggi/naik.
3. Labour turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.

4. Tingkat kerusakan yang tinggi/naik.
5. Kegelisahan dimana-mana.
6. Tuntutan yang sering terjadi.
7. Pemogokan .

Menurut Moekijat (1991 : 144) beberapa hal yang mempengaruhi semangat yang negatif meliputi :

- a. Kegelisahan.
- b. Kelelahan.
- c. Keadaan yang membosankan.
- d. Keluhan.
- e. Pemogokan.
- f. Tingkat ketidakhadiran.
- g. Masalah disiplin.
- h. Pengurangan jumlah yang dihasilkan

Begitu pula I. G. Wursanto (1985 : 151 – 152) berpendapat ada beberapa faktor yang menyebabkan merosotnya (rendahnya) semangat kerja sebagai berikut :

- a. Faktor pimpinan, yang meliputi :
 1. Kurang adanya kewibawaan dari pihak pimpinan.
 2. Pimpinan bersifat otokrasi.
 3. Pimpinan tidak bersifat adil (pilih kasih).

b. Faktor pengawasan.

Faktor pengawasan sangat penting dalam usaha mendapatkan semangat kerja dan disiplin pegawai yang tinggi. Pengawasan hendaknya dilaksanakan secara efektif, jujur dan obyektif.

c. Faktor kebutuhan.

Pegawai semata-mata tidak hanya menuntut terpenuhinya kebutuhan ekonomis, tetapi kebutuhan sosial dan psikologis perlu diperhatikan pula. Gaji yang besar belum tentu memberikan perangsang kerja kepada para pegawai apabila kebutuhan sosial dan psikologisnya tidak terpenuhi.

Sehubungan dengan pendapat - pendapat tersebut di atas, apabila di dalam organisasi dijumpai faktor negatif yang mempengaruhi semangat kerja tersebut, sebaiknya segera melakukan penelitian sebab - sebab terjadinya hal tersebut. Dan selanjutnya apabila ternyata dapat dibuktikan ada faktor tersebut di dalam organisasi yang kemudian dapat mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun, maka harus segera mencari tahu sebab-sebabnya, setelah ditemukan sebab-sebab menurunnya semangat kerja pegawai, maka segera diupayakan solusinya dan mengambil langkah - langkah untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Di lain pihak terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya semangat kerja pegawai di dalam organisasi. Menurut I. G Wursanto

(1985 : 153) berpendapat bahwa pada umumnya yang diinginkan pegawai adalah :

1. Pemimpin yang baik (mampu memberikan bimbingan dan pengarahan).
2. Ingin diakui selayaknya sebagai manusia (harga diri).
3. Kesempatan untuk mengembangkan karirnya.
4. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
5. Adanya jaminan keamanan.
6. Perilaku yang adil dan jujur.
7. Kondisi kerja yang menyenangkan.
8. Gaji yang layak (dapat memenuhi kebutuhan pegawai atau keluarga).
9. Jaminan hari tua yang baik.
10. Hubungan kerja yang harmonis.
11. Adanya Pendidikan dan Latihan Pegawai untuk meningkatkan Kemampuannya.

Menurut Buchari Zaitun (1981 : 86), untuk meningkatkan semangat kerja harus memperhatikan hal - hal sebagai berikut :

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari - hari langsung berhubungan dan berhadapan langsung dengan para pekerja dibawahnya.
2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.

3. Terdapat suatu iklim dan suasana kerja bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari - hari banyak berhubungan dalam pekerjaan.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama - sama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan - kepuasan materil lainnya yang memadai sebagai yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

Begitu pula Alex S. Nitisemito (1996:102) berpendapat bahwa untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan kegairahan kerja dilakukan hal - hal sebagai berikut:

1. Gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan sehari-hari
3. Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai.
4. Harga diri perlu mendapat perhatian.
5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
6. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju.
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.
8. Usahakan karyawan mempunyai loyalitas.

9. Sekali – kali karyawan perlu diajak berunding.
10. Pemberian insentif yang terarah.
11. Fasilitas yang menyenangkan.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, apabila setiap organisasi dapat mengambil langkah-langkah seperti tersebut diatas, maka akan dapat menimbulkan semangat kerja kepada para pegawai karena mempunyai rasa kepuasan dan terpenuhi kebutuhan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu, maka dengan sendirinya pegawai akan dengan sukarela dan antusias melaksanakan tugas-tugasnya dengan semangat kerja yang tinggi.

Berdasarkan pendapat -- pendapat tersebut diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya (Positif atau negatif) semangat kerja pegawai dapat dibagi dalam 2 (dua faktor), yaitu :

- a. Faktor internal, yaitu faktor yang tumbuh dari dalam diri pegawai apabila pegawai dapat memperoleh kebutuhannya dan merasa memperoleh kepuasan terhadap hasil pekerjaannya, seperti: gaji, insentif, penghargaan dan lain-lain.
- b. Faktor eksternal, yaitu faktor yang berasal dari luar diri pegawai yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seperti pemimpin, lingkungan kerja, pendidikan dan latihan hubungan yang harmonis dan lain-lain.

b. Indikator-indikator Semangat Kerja Pegawai.

Variabel semangat kerja pegawai dapat penulis uraikan setiap indikator - indikator semangat kerja, sebagai berikut :

1. Kerjasama

Menurut The Liang Gie (1982 : 8) mendefinisikan kerja sama adalah:

” Rangkaian perbuatan yang dilakukan bersama-sama secara teratur oleh lebih dari satu orang yang menimbulkan akibat yang sebetulnya tidak akan terjadi, kalau dikerjakan masing – masing sendirian”

“ kerjasama yang serasi biasanya mempertinggi daya guna, hasil guna dan tepat guna daripada organisasi ” (Sondang P Siagian 1981 : 8).

Dari kedua pendapat diatas menunjukkan bahwa pada prinsipnya seorang pegawai bukan hanya cukup melaksanakan atau memenuhi kewajiban dirinya sendiri, tetapi dengan kesadaran dan pemahamannya bersedia untuk membantu dan memikirkan tugas-tugas pegawai lainnya, sebab pada intinya pekerjaan-pekerjaan yang berada di dalam organisasi merupakan satu kesatuan sistem tujuan agar di antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya saling berhubungan dan saling menunjang. Dengan demikian, kesediaan pegawai untuk saling bekerja sama merupakan persyaratan untuk meningkatkan sinergi pegawai didalam melaksanakan tugas-tugasnya agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Namun pada kenyataannya hampir setiap organisasi untuk melaksanakan kerja sama di antara para pegawai masih dihadapkan pada berbagai hambatan, seperti adanya rasa takut membantu rekan kerja karena akan mengancam diri sendiri, adanya persaingan yang tidak sehat di antara para pegawai, adanya konflik pribadi dengan rekan pegawai yang akan bekerja sama di dalam pelaksanaan tugas, situasi lingkungan kerja yang tidak memungkinkan untuk melakukan kerja sama, dan pemimpin yang tidak mendukung terciptanya kerja sama yang harmonis, dan lain lain.

2. Disiplin.

Disiplin berasal dari kata latin : *Disciplina* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Hal ini membantu kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya.

Menurut Sumedi dalam I.G. Wursanto (1985 : 33) menyebutkan bahwa :

” Pengertian lain dari kata disiplin ialah melatih dan mendidik (Termasuk pelajaran mental dan moral) orang – orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan kemudian supaya dapat berjalan dengan tertib dan teratur dalam organisasi ”. Sedang The Liang Gie (1982 : 96) mendefinisikan disiplin: ” Suatu keadaan tertib dimana orang-orang

yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan dalam organisasi ”

Dari kedua pendapat tersebut diatas, disiplin merupakan suatu pelatihan dan pendidikan kepada pegawai agar dengan senang hati melaksanakan tugas - tugasnya yang didasarkan pada peraturan atau ketentuan yang berlaku di dalam organisasi.

Begitu pula Alex. S. Nitisemo (1996 : 118) mengatakan bahwa :
” Kedisiplinan lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan baik yang tertulis maupun tidak ”.

Dari pendapat tersebut diatas, dimana disiplin merupakan suatu sikap mental dari seseorang yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang telah ditetapkan di dalam organisasi (baik yang tertulis maupun tidak tertulis) dengan penuh kesadaran yang tumbuh dari dalam diri sendiri. Sehingga pegawai merasa risi atau malu kalau tidak melakukan pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku. Lebih lanjut Alfred R. Lattenier (1985 :72) yang diterjemahkan oleh Imam Soejono berpendapat bahwa :

Disiplin yang baik apabila para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan-perengkapan dengan hati - hati, apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan, dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik

Dari pendapat – pendapat diatas, disiplin mengajarkan dan membuat pegawai supaya mempunyai kesanggupan atau kesediaan untuk mengetahui dan memahami aturan-aturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang kemudian dapat menumbuhkan rasa kesadaran, kepatuhan dan perasaan senang agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tidak merasa terbebani dan merasa risih/ aneh kalau tidak melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

3. Kepuasan

Sangat sukar untuk mengukur rasa kepuasan terhadap seseorang atau pegawai karena sifat, perilaku dan kebutuhan yang berbeda-beda pula, sehingga didalam mengungkapkan perasaan kepuasan juga berbeda - beda pula. Namun bukan berarti bahwa perasaan kepuasan dari seseorang atau pegawai tidak dapat diukur sama sekali, karena paling tidak akan nampak dalam sikap dan perilakunya didalam menghadapi setiap situasi dan kondisi dimana seseorang atau pegawai tersebut melakukan pekerjaannya.

Menurut Wexley dan Yulk (1992 : 129) menyebutkan kepuasan kerja adalah : ” cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya ”

Selanjutnya Bambang Kussriyanto berpendapat (1986 :114) bahwa : ” Seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam

pekerjaannya, yang bosan dengan tugas-tugasnya cepat atau lambat tidak akan dapat diandalkan, menjadi tukang mangkir dan buruk prestasi kerjanya ”

Kemudian Alex Nitisemo mengatakan (1996 : 100) bahwa : ” Ketidak puasan itu karena kurang terpuaskan kebutuhan baik yang bersifat materi maupun non material ”. Melihat kepuasan kerja dengan semangat kerja pegawai mempunyai hubungan yang positif, maka semangat kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai mempunyai rasa kepuasan terhadap pekerjaannya dan terpenuhi kebutuhannya.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, maka pegawai yang memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan mempertahankan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Dan sebaliknya apabila seorang pegawai tidak memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, maka pegawai tersebut cenderung akan menurun prestasi kerja dan produktivitas kerjanya.

4. Keamanan

Rasa aman sangat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai, karena rasa aman akan menimbulkan ketenangan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Adapun yang dimaksud dengan rasa aman, yaitu: Pertama rasa aman untuk menghadapi masa depan, seperti mempunyai jaminan pensiun, asuransi kesehatan (ASKES),

mempersiapkan lapangan pekerjaan alternatif dan lain-lain. Dan kedua, rasa aman di tempat kerja, seperti jaminan keamanan terhadap diri pribadi, barang milik pribadi dan barang inventaris kantor.

Rasa aman untuk menghadapi masa depan adalah adanya suatu jaminan yang dapat memberikan rasa aman di dalam menghadapi masa tua atau masa pensiun, rasa aman ini dapat membuat setiap pegawai merasa tenang untuk menghadapi masa depannya yang lebih terjamin sehingga dengan adanya jaminan masa depan tersebut, maka pegawai akan dapat bekerja dengan lebih bersemangat yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih efisien didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dan rasa aman di tempat kerja adalah suasana perasaan yang tenang pada saat pegawai melaksanakan tugas-tugasnya di ruangan kerja. Keadaan suasana tersebut dapat dilihat dari perilaku pegawai pada saat melakukan tugas-tugasnya dengan tidak merasa terancam dan ditekan baik dari atasan, sesama rekan kerja, pihak luar, barang-barang milik pegawai dan inventaris kantor yang ditinggalkan diruangan kerja maupun di lingkungan tempat kerja dan lain-lain. Oleh sebab itu, apabila di dalam ruangan kerja atau lingkungan tempat kerja tidak terjamin keamanannya dan sering terjadi pencurian, maka pegawai tidak akan dapat berkonsentrasi dengan baik di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga apabila keadaan ini terus terjadi ditempat kerja akan timbul kegelisahan kepada

setiap pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan akibatnya prestasi kerja dan produktifitas kerja cenderung akan menurun karena perhatiannya terpecah-pecah di antara perasan was-was terhadap kehilangan barangnya dan konsentrasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut Alex Nitisemo (1996 : 116) mengatakan bahwa :

” Sebenarnya milik yang paling berharga bukanlah harta benda, melainkan justru keamanan diri. Untuk itu, keamanan terhadap keselamatan diri setiap pegawai adalah hal yang sangat penting ”

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa setiap organisasi harus dapat menyediakan fasilitas yang dapat memberikan rasa aman, kepada para pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan sekaligus menghadapi masalah yang akan terjadi, seperti penempatan para petugas keamanan (SATPAM) ditempat kerja, alat pemadam kebakaran, pintu darurat (Kantor bertingkat) dan lain – lain sehingga dengan tersedianya fasilitas-fasilitas keamanan yang dibutuhkan pegawai di tempat kerja, maka pegawai akan merasa tenang di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan akhirnya akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

Dari pembahasan terhadap konsep di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja dapat dilihat dari 4 (empat) indikator yaitu : adanya kerjasama, adanya disiplin, adanya kepuasan kerja dan adanya rasa keamanan pada pegawai bersangkutan.

A.2. Variabel Kepemimpinan

Usaha untuk meneliti kepemimpinan sudah dimulai sejak lama. Terutama dilakukan studi-studi oleh Universitas Iowa disekitar tahun 1930, Universitas Ohio tahun 1945, dan Universitas Michigan tahun 1947. Mulai saat itu usaha untuk mengembangkan teori kepemimpinan melaju dengan pesatnya.

Konsep kepemimpinan telah banyak ahli yang menuli sesuai dengan prespektif mereka masing-masing. Namun para pembahasan penulisan tesis ini, penulis hanya membatasi pad konsep kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan.

S. Pamudji berpendapat (1993 : 1-2) bahwa :

Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal oleh karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun kegiatan tersebut melibatkan sepuluh, seratus bahak seribu orang; baik kegiatan itu bercorak sederhana maupun bersorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapt dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial.

Begitu pula Sondang S. Siagian berpendapat bahwa (1997 : 97) :

” Kepemimpinan dapat timbul dimana saja, asal terpenuhi unsur - unsur seperti adanya orangyang dipengaruhi, yang mempengaruhi dan orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan ”.

Dari kedua pendapat tersebut diatas, maka dapat penulis simpukan bahwa pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan gejala sosial. Artinya pemimpin dan kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi di mana saja. Dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang dipengaruhi, adana orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

Pada masa sekarang in, pemimpin harus mempunyai visi ke depan yang mampu menjawab tantangan dan masalah yang dihadapi oleh seluruh masyarakat pada umumnya dan khususnya organisasi dimana pemimpin tersebut berada. Adapun visi kepemimpinan yang populer pada saat sekarang ini adalah pemimpin yang bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme, berwibawa, transparasi, responsif dan profesional. Selain itu paradigma baru pemerintahan, yaitu pemberian pelayanan prima kepada masyarakat.

Ryaas Rasyid mengatakan bahwa (1997 : 36) :

Jadi apa yang diperlukan oleh setiap pemerintahan kini dan di masa depan, antara lain, adalah suatu kepemimpinan yang mampu melihat suatu kepemimpinan yang mampu meliaht secara tepat peluang-peluang dan tantangan yang tersedia di balik perubahan-perubahan global ... tanpa visi masa depan yang jelas, suatu pemerintahan akan cenderung bersikap reaktif, bukan proaktif.

Dengan melihat visi kepemimpinan tersebut diatas, kepemimpinan diharapkan cenderung dapat menciptakan kondisi yang diinginkan oleh pegawai dan masyarakt. Karena adanya visi kepemimpina yang transparasi, responsif,

profesional dan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat maka pemimpin dapat mengatasi masalah-masalah yang ada sekarang dan yang akan timbul di masa mendatang.

a. Pengertian Kepemimpinan.

Hemphill dalam S. Pramudji menyebutkan bahwa (1993 ; 14-15):

” Leadership may be defined as the behaviour of an individual while he is involved in directing group activities ” (kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seseorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok).

menurut Mifah Thoha, (1994 : 273) merumuskan bahwa :

Kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni: struktur pembuatan inisiatif (initiating structure), dan perhatian (consideration). Struktur pembuatan inisiatif ini menunjukan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin dan usahanya dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (consideration) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan didalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya.

Selanjutnya Ralph M. Stogdill dalam S.Pamudji (1993 : 11) mengatakan bahwa: kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesseiaan, kesepakatan (Leadership as the art of introducing compliance)”

Dari ketiga pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha-usaha membimbing, mengarahkan dan menciptakan

kesesuaian faham pada anggota-anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Dan apabila anggota-anggota kelompok nyata-nyata dapat berubah, maka hal ini merupakan kepemimpinan yang sukses. Kemudian jika ada orang lain yang merasa terdorong untuk mengarahkan perilakunya, hal tersebut merupakan hasil dair kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan adalah : ” Suatu aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu ” (Mitfah Thoha 1994 : 336).

Begitu pula Tannenbaum, Weschler dan Massariik dalam S. Pamudji (1994 : 13-14) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: “Pengaruh antara pribadi; yang dilaksanak dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, kepada pencapaiantujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan” (1994 : 13-14). Dari pendapat-pendapat tersebut diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komuniaksi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ketujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Adapun aktivitas dari perilaku pemimpin harus dapat menunjukkan visi kepemimpinan, yaitu pemimpin yang transparasi mengenai kegiatan yang telah dan yang akan dibuat, pemimpin yang responsif terhadap tuntutan atau masalah yang berkembang di masyarakat, pemimpin profesional pada bidang tugasnya dan pemimpin yang dapat memberikat pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dengan demikian untuk menghadapi era globalisasi dan memasuki

Indonesia baru pemimpin dapat melihat peluang-peluang didalam menghadapi tantangan dan permasalahan bahwa dapat memperoleh hasil yang survive.

b. Indikator-Indikator Kepemimpinan.

Untuk dapat menggeneralisasikan variabel kepemimpinan tersebut diatas, maka terlebih dahulu akan diuraikan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Pengaruh

Menurut Nash dalam S. Pamudji (1993 : 13) ” Kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang ”. Sedang Ordway Teadd dalam Dan N. Sugandha (1995 : 133) mendefinisikan kepemimpinan adalah : ” Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan”.

Begitu pula Koontz, O’ Donnel dan Wehrich terjemahan Hasymi Ali berpendapat (198 : 603) bahwa: “Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias kearah tercapainya sasaran-sasaran kelompok”.

Pendapat-pendapat di atas menunjukan bahwa kepemimpinan merupakan segala aktifitas dari seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dengan sukarela dan

antusias mau diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Lebih lanjut Shartle S. Pamudji (1993 : 13) menyebutkan bahwa:

“ Pemimpin dilihatnya sebagai seseorang yang melaksanakan tindakan-tindakan berpengaruh positif terhadap pihak lain atau yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh yang lebih penting daripada anggota-anggota lainnya dari kelompok atau organisasi)

Pemimpin disini dapat dilihat dari setiap aktivitasnya atau tindakan-tindakannya untuk dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahannya. Karena dengan adanya pengaruh atau tindakan-tindakan positif dari bawah pimpinan di dalam organisasi, maka bawahan akan dapat digerakan dan diarahkan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dalam berbagai konsep kepemimpinan telah disebutkan pemimpin selalu lebih mendominasi mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa diantara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sesuai dengan waktu, tempat dan situasi di mana mereka berada. Begitu pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belu tentu berhasil pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkatan masyarakat. Menurut Arifin

Aburrachman dalam S Pamudji (1993 : 68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena ada beberapa hal, seperti :

1. Adanya rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu;
2. Adanya rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat;
3. Adanya rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani;
4. Adanya rasa patuh dan taat karena akal dan rasio;
5. Adanya rasa patuh dan taat peraturan hukum (1993 : 68).

Sedangkan untk masyarakat Indonesia sebagai besar pengikutnya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat pemberi contoh di dalam setiap aktifitasnya. Artinya, sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (Keatas). Keadaan tersebut menunjukan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar dapat digerakan dan diatahkan ketujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari pernyataan di atas, maka seharusnya seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat alam seperti yang disebutkan diatas supaya pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara memberikan teladan, berwibawa dan mempunayi kecakapan di dalam menyelesaikan permasalahan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

2. Motivasi

Menurut Sarwoto (1981 : 136) mengatakan bahwa: "Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif, motif mana pada dasarnya bersumber pertama-tama pada pelbagai macam kebutuhan pokok individual "

Begitu pula Fred Luthans dalam Miftah Thoha (1983 : 223) mengemukakan bahwa:

Dengan mengubah hierarki kebutuhan Maslow ke dalam tatanan model motivasi kerja pada dasarnya kebutuhan manusia dalam bekerja dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik, misalnya gaji, upah, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan, uang transport, dan lain-lain.
2. Kebutuhan keamanan, misalnya jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan sebagainya.
3. Kebutuhan sosial atau afiliasi, misalnya kelompok formal atau informal, menjadi ketua yayasan, ketua organisasi olahraga dan sebagainya.
4. Kebutuhan akan penghargaan, misalnya status, titel, simbol-simbol, promosi, perjamuan dan sebagainya.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, setiap orang mempunyai motivasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan. Pada dasarnya manusia pertama-tama termotivasi untuk pemenuhan kebutuhan fisik. Dan setelah kebutuhan fisik terpenuhi, maka kebutuhan manusia akan meningkat ke tahap kedua kebutuhan keamanan. Kemudian setelah terpenuhi kebutuhan keamanan maka akan terus meningkat kebutuhannya sampai pada tingkatan terakhir yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan meolak seseorang atau sekelompok orang untuk bergerak atau bertindak sesuai dengan yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut Harold Koontz, Cyrill O'Donnell dan Heinz Wehrlich terjemahan A. Hasymi Ali (1989 ; 605) mengatakan bahwa:

" Kekuatan motivasi itu bergantung pada pengharapan persepsi imbalan jumlah usaha yang dianggap dibutuhkan, tugas yang akan dilaksanakan, dan faktor-faktor lain yang bagian dari lingkungan' .

Dari pendapat dan pernyataan tersebut diatas, maka perilaku kepemimpinan memotivasi bawahan merupakan seangkaian usaha-usaha di dalam rangka untuk memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada bawahan agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja di dalam mencapai tujuan.

3. Informasi.

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh sebab itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (Pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, maka pemimpin harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti. Adapun beberapa bentuk informasi yang dilakukan oleh pemimpin, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, menelepon seseorang untuk meneruskan khabar baru, mengadakan pertemuan untuk memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan buletin, mendistribusikan laporan berkala (newsletter), dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang lain.

Melihat begitu penting dan strategisnya peranan informasi di dalam setiap organisasi, maka perilaku pemimpin di dalam melakukan monitor, membagikan atau menyampaikan informasi, dan menjadi juru bicara di luar organisasi harus dapat dilakukan secara intensif, efektif dan efisien supaya dapat membantu dan memudahkan kepada yang menerima informasi atau pesan yang dimaksud.

Menurut Gary Yukl terjemahan Jusuf Udaya (1998 : 81) mengatakan bahwa :

Tujuan utama dari menginformasikan adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat agar dapat memudahkan tugas bawahan, sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pemimpin (komunikator) dapat di mengerti dan dipahami dengan jelas oleh bawahannya (komunikan). Adapun tujuan pemimpin untuk memberikan informasi kepada bawahan kepada pimpinannya.

4. Pengambilan Keputusan

Menurut John D. Millet dalam S. Pamudji (1994 : 127) menyebutkan bahwa: ” Salah satu kemampuan pemimpin itu ialah kemampuan mengambil keputusan-keputusan ”

Dan Mintzberg dalam Miftah Thoha (1994 : 265) mengatakan bahwa : ” Manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya ”. Dengan menggunakan kata-kata lain, manajer itu terlibat secara substansial di dalam setiap pembuatan keputusan organisasi.

Keterlibatan ini disebabkan karena :

1. Secara otoritas yang formal manajer adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.
2. Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi.
3. Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya .

Dari peranan manajer atau pemimpin tersebut, maka pengambilan keputusan merupakan fungsi dari pemimpin yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan. Dan pada bagian lain, fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pimpinan dengan bawahan (Pelaksana). Dimana

fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi. Namun didalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya.

Menurut Agus Dharma dalam Miftah Thoha (1994 : 314 – 315) menyebutkan bahwa ada empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan, yaitu :

1. Perilaku Pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai “instruksi”. Karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan tentang pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai “konsultasi”, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyak komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk "Partisipasi", karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.
4. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai "delegasi", karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan hingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukkan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri".

Hampir senada Gary Yukl terjemahan Jusuf Udaya (1998 ; 133) menyebutkan bahwa ada empat buah prosedur pengambilan keputusan, yaitu :

1. Keputusan yang otokratik: Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang

- tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi: Manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
 3. Keputusan bersama: Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
 4. Pendelegasian: Manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan atau tanggung jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

Dari kedua pendapat tersebut diatas, menunjukkan keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama-sama dalam satu continuum yang terdiri dari tidak ada pengaruh oleh bawahan sampai pada adanya pengaruh dari bawahan di dalam proses pengambilan keputusan. Namun pada umumnya untuk memperoleh hasil keputusan yang baik, maka proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan dihasilkan. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat di dalam proses pengambilan keputusan, karena dengan perilaku pemimpin yang

memilih gaya kepemimpinan partisipatif di dalam proses pengambilan keputusan, maka bawahan selalu akan diikutsertakan di dalam proses pengambilan keputusan:

Hal ini sejalan dengan pendapat Likert dalam Miftah Thoha (1994 ; 310) yang mengatakan bahwa: “Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif (participative group) mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (leader)”

Berdasarkan pembahasan konsep di atas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan atau kualitas kepemimpinan yang mempengaruhi semangat kerja pegawai dapat dilihat dari 4 (empat) indikator yaitu :

1. Kekuatan pengaruh ke arah yang positif.
2. Kemampuan untuk mendorong dan membangkitkan motivasi bawahan atau pengikut.
3. Kemampuan dalam menyerap serta memberikan informasi kepada bawahan.
4. Kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tegas, konsisten dan konsekuen.

A.3. Variabel Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan kerja

Secara umum jenis atau sifat dari lingkungan terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik atau meta fisik. Namun banyak pakar yang menulis mengenai jenis

lingkungan yang terdiri dari lingkungan abiotik dan lingkungan biotik. Dari kedua pengertian atau istilah tersebut sebenarnya adalah sama, seperti lingkungan fisik atau abiotik dan non fisik atau biotik.

Sejak zaman dahulu, kekuatan seperti roh-roh halus, kekuatan gaib dan lain-lain, mewarnai administrasi Indonesia sebagai seni. Salah satu gejala gaib yang memasuki dunia usaha adalah kekuatan magic dalam puluhan bengkel ketok magic yang tersebar dari blitar sampai Jakarta Selatan. Setidak-tidaknya kata magic telah menjadi daya tarik Ekonomi secara terbuka dan umum dan nampaknya torelabel, baik dikalangan pemerintah, pajak, ulama dan masyarakat. Kekuatan ini bersumber dari luar manusia.

Disamping kekuatan yang bersumber dari luar manusia terdapat juga kekuatan yang bersumber dari dalam diri manusia, yang lazim disebut tenaga dalam, tenaga batin atau kesaktian yang tidak dimiliki oleh orang-orang kebanyakan namun dapat dipelajari dan diajarkan. Tenaga ini masih dalam tahap olah raga dan olah tetapi tidak menutup kemungkinan untuk menjadikannya sumber daya ekonomi di masa depan (Taliziduhu ndraha 1989 : 143)

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka lingkungan kerja yang dibutuhkan oleh para pegawai di tempat kerja atau kantor adalah lebih dominan pada lingkungan fisik dari pada lingkungan non fisik. Sehingga didalam pembahasannya pada lingkungan fisik saja. Karena pada dasarnya lingkungan kerja perkantoran adalah sama dengan lingkungan fisik. Dan lingkungan fisik mempunyai persamaan dan hubungan yang sangat erat dengan kondisi fisik tempat kerja. Oleh karena itu, pengertian atau istilah lingkungan kerja, lingkungan fisik maupun kondisi fisik tempat kerja pada pembahasan ini, penulis menggunakan secara bergantian.

Menurut Alex S. Nitisemo (1996 ; 109) mendefinisikan lingkungan kerja adalah: "Segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi

dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

“semua keadaan yang terdapat di sekitar kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung” (Sedarmiyanti 1996 : 21)

Begitu pula Fred N. Kerlinger dan Elazar J. Pedhauzer dalam A. Taufiq (1987 ; 188) mendefinisikan kondisi fisik tempat kerja adalah: “Suasana tempat kerja dimana para pegawai melakukan pekerjaan (yaitu suasana lingkungan kantornya)”.

Selanjutnya Tiffin Joseph mengatakan (1985 : 433) bahwa: “kondisi tempat kerja erat kaitannya dengan lingkungan fisik (kondisi penerangan, suara, udara dan sebagainya)

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas, pengertian di antara lingkungan kerja dan lingkungan fisik maupun kondisi fisik tempat kerja tidak dapat dipisahkan dan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh sebab itu, baik tidaknya pegawai di dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada suasana atau keadaan lingkungan kerjanya. Sehingga apabila suasana atau keadaan lingkungan kerja baik, maka semangat kerja pegawai cenderung akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya.

b. Indikator-indikator lingkungan kerja.

Untuk dapat mengeneralisasikan variabel lingkungan kerja, maka terlebih dahulu penulis akan menguraikan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur lingkungan kerja, yaitu :

a. Kebersihan.

Keadaan bersih akan membuat orang merasa sehat, nyaman dan asri. Kebersihan bukan hanya berarti kebersihan ruangan tempat kerja saja tetapi jauh lebih luas, misalnya udara yang berbau tidak enak atau kotor tentu akan menimbulkan sesak napas dan penyakit kepada semua orang. Oleh sebab itu, maka kebersihan di ruangan dipelihara agar dalam keadaan yang tetap bersih. Karena keadaan kebersihan di kantor atau tempat kerja dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Menurut Alex. S. Nitisemo berpendapat (1996 : 114) bahwa: "Lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Rasa senang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih semangat dan lebih bergairah".

Dan M. Manullang berpendapat (1981 ; 122) bahwa: "Kebersihan bukan hanya menambah kegairahan kerja, tetapi pula akan meningkatkan efisiensi".

Apabila keadaan kebersihan di ruangan kerja atau di lingkungan tempat kerja bersih, maka dapat mempengaruhi pegawai untuk lebih bersemangat dan lebih efisien didalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga dapat dibayangkan apabila kita bekerja pada suatu tempat yang kotor, penuh debu dan berbau tidak enak sedangkan pekerjaan yang akan dikerjakan sangat memerlukan ketelitian dan konsentrasi tinggi, maka tentunya akan dapat mengganggu setiap pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh sebab itu, kebersihan di tempat kerja sangat penting untuk dipelihara dan dijaga sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

b. Penerangan atau cahaya.

Penerangan atau cahaya merupakan faktor yang sangat penting bagi setiap pegawai, karena hampir setiap pekerjaan di kantor berhubungan dengan pekerjaan membaca dan menulis yang membutuhkan penerangan atau cahaya yang baik.

Menurut M. Manullang (1981 ; 122) mengatakan bahwa: “penerangna yang cukup akan menambah semangat kerja dan kegairahan kerja” .

Dan Sedarmiyanti 9 1996 : 23) mengatakan bahwa :

“ cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancarana kerja, oleh sebab itu perlu

diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan” .

Begitu pula The Liang Gie (1998 ; 212) mengatakan bahwa:

“cahaya penerangna yang cukup dan memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para pegawai, karena merka dapat bekerja dengan lebih cepat, lebih sedikit membuat kesalahan, dan matanya tak lekas menjadi lelah.

Dalam hal penerangan atau cahaya ini selain berupa penerangan lampu listrik (penerangan buatan), juga penerangan sinar matahari (penerangn alam). Namun haruslah diketahui bahwa cahaya terseut hendaknya jangan menimbulkan silau, karena dapat membawa efek negatif kepada pegawai yang sedang melaksanakan tugas. Dan begitu pula dengan penerangan yang kurang terang akan membuat pegawai lekas merasa ngantuk, pekerjaan banyak yang keliru dan menyebabkan kemalasan. Oleh sebab itu, cahaya atau penerangan di ruangan kerja harus benar-benar baik sesuai dengan yang dibutuhkan oleh para pegawai. Sehingga apabila di ruangan kerja penerangan cahaya baik, maka cenderung akanmenghasilkan pekerjaan yang lebih efisien dan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pada umumnya kantor-kantor di indonesia bekerja dengna penerangna dari cahaya matahari. Namun cahaya matahari tersebut tidak dapat diatur

sesuai dengan apa yang diinginkan, sehingga untuk merancang ruangan kerja hendaknya cahaya matahari dapat sampai ke meja tempat kerja.

Jhon H. Mac Donald dalam The Liang Gie (1998 : 212) mengatakan bahwa :

“ Cahaya matahari tidak dapat diatur dengan sempurna menurut keinginan orang. Lebih-lebih dalam gedung yang luas dan kurang jendelanya, cahaya alam itu tidak dapat menembus sepenuhnya pada jarak lebih daripada 6 hingga 7,5 meter dari jendela”

Melihat keterbatasan dari cahaya matahari tersebut yang hanya dapat memberikan cahaya penerangan pada jarak yang sangat terbatas dan sifatnya yang tidak dapat diatur-atur, maka sering dipergunakan cahaya lampu (cahaya buatan) untuk dapat memberikan cahaya penerangan dalam ruangan kantor yang tidak dapat dijangkai oleh cahaya matahari. Keadaan tersebut menunjukkan cahaya lampu harus disusun menurut teknik yang baik, sehingga cahaya lampu akan memberikan penerangan sempurna pada setiap ruangan yang gelap atau memberikan cahaya yang tidak dapat dijangkau oleh sinar matahari.

Dari penjelasan tersebut besarnya cahaya diruangan kerja untuk melakukan pekerjaan di kantor yang berhubungan dengan administrasi seperti membuat surat menyurat, menerima surat, mensortir surat, mengirim surat, memeriksa perhitungan, melakukan pembukuan danlain-lain sebaiknya besarnya cahaya lebih atau kurang dari perhitungan

besarnya cahaya tersebut, maka pegawai tidak akan dapat melakukan tugas dengan baik yang pada akhirnya akan menurunkan semangat kerja pegawai. Artinya apabila cahaya tersebut akan mengakibatkan silau dimata, sedangkan apabila besarnya cahya dikurangi dari ukuran tersebut diatas maka pegawai tidak akan dapat melihat dengan baik, sehingga akan membuat pekerjaan pegawai menjadi bayak salah dan pekerjaan tersebut tidak afektif dan efisien. Selain itu akan dapat merusak mata pegawai.

c. Suara

Sebagian besar dari pekerjaan dikantor merupakan pekerjaan yang memerlukan konsentrasi dan pemikiran serius. Oleh karena itu, harus diusahakan agar tidak terjadi suara-suara keributan yang dapat mengganggu konsentrasi pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas diruangan kerjanya.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Scheidt dalam Tiffin Joseph (1987 : 450) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang berarti dari keadaan suara dengan penampilan kerja pegawai, sebagai berikut:

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

Dengan demikian , kebisingan, kegaduhan atau keributan merupakan gangguan terhadap pegawai yang sedang melaksanakan tugas-tugasnya. Karena pada kondisi tersebut tentu akan padat mengganggu konsentrasi pegawai di dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya dapat menimbulkan kesalahan. Dan pebih parah lagi, apabila situasi tersebut terus berlangsung, maka akan menyebabkan munculnya keresahan, kebosanan, kecemasan, kemalasan yang bermuara pada kecenderungan menurunnya semangat kerja pegawai.

Begitu pula The Liang Gie (1998 ; 220) mengatakan bahwa :

” Usaha-usaha lain yang dapat dijalankan dalam kamar yang memakai alat-alat gaduh ialah langit-langit atau dindingnya dipakai lapisan-lapisan penyerap suara ” .

Dari pendapat pendapat tersebut diatas, maka suara di ruangan kerja dapat mempengaruhi pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karena setiap tugas sangat memerlukan keseriusan dan konsentrasi yang tinggi dari setiap pegawai oleh sebab itu, ketenangan di ruang kerja sangat dibutuhkan untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

d. Tata Ruang

Penataan ruangan yang baik dapat membuat para pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan baik, tertib dan lancar. Hal ini dapat membuat komunikasi dan koordinasi di antara para pegawai di dalam melaksanakan

tugas akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, sehingga untuk dapat melaksanakan pengawasan kepada pegawai juga akan semakin lebih mudah dilakukan. Oleh sebab itu, dengan adanya penataan ruangan yang baik diruangan kerja, maka akan dapat membantu pegawai untuk mencegah penghamburan tenaga dan waktu, menjamin kelancaran proses pekerjaan, pemakaian ruang kerja lebih efisien, dapat mencegah pegawai terganggu oleh publik yang akan menemui pegawai yang lain, dan dapat memberikan kenyamanan dan keleluasaan bagi pegawai untuk bergerak.

Tata ruang kantor dapat pula diartikan sebagai pengaturan dan penyusunan seluruh mesin kantor, alat perlengkapan kantor serta perabot kantor pada tempat yang tepat, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik, nyaman, leluasa dan bebas untuk bergerak guna mencapai efisiensi kerja” (Sudarmiyanti 1996 : 92).

Dari pendapat tersebut diatas, maka dapat dikatakan tata ruang perkantoran sangat berhubungan dengan pengaturan dan penyusunan perabotan dan peralatan perkantoran pada tempat yang tepat, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sarwoto (1987: 171), yang mengatakan bahwa: ” Tata ruang yang tepat dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja” .

f. Udara

Manusia membutuhkan udara atau oksigen untuk bernapas dan menjaga kesehatan. Pertukaran udara yang baik dan bersih dapat menjamin berlangsungnya proses metabolisme yang lancar di dalam tubuh manusia. Dimana pada keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur suhu badan yang berbeda-beda. Tubuh manusia selalau berusaha untuk mempertahankan keadaan suhu normal sebesar 37° C, sehingga sistem tubuh yang sempruna dapat menyesuaikan diri dengan temperur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20 untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

Menurut The Liang Gie (1998 : 219) mengatakan bahwa :

Udara di Indonesia terlampau panas dan lembab. Sehingga orang tidak daat memancarkan panas dari tubuhnya dengan sebaik-baiknya. Udara tropi yang panas dan lembab mempunyai pengaruh menekan terhadap perkembangan tenaga dan daya cipta seseorang. Udara yang panas membuat orang mudah mengantuk, cepat lelah dan kurang bersemangat .

Melihat dari letak geografis indonesia yang berara pada daerah tropis dimana keadan udaranya terlampau panas dan lembab, maka keradaan tersebut dapat mempengaruhi perkembangan tenaga dan daya cipta seseorang yang pada akhirnya akan dapat mengakibatkan kecenderungan menurunnya semangat kerja. Oleh sebab itu, keadaan udara tempat kerja harus mendapat perhatian dan dijaga keadaan temperatur sushu udaranya

agar sesuai dengan keadaan kebutuhan temperatur suhu badan agar dapat meningkatkan semangat kerja pegawai didalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat kerja.

Menurut Soetarman dalam The Liang Gie (1998 : 230) mengemukakan beberapa hal sebagai usaha yang dapat mengatasi udara yang panas dan lembab itu, seperti:

1. Mengatur suhu udara dalam ruang kerja dengan alat air conditioning. Walaupun alat tersebut masih mahal harganya, tetapi bagi pekerjaan-pekerjaan yang menghendaki ketelitian sebesar-besarnya, alat itu merupakan keharusan apabila dikehendaki mutu pekerjaan yang tinggi.
2. Mengusahakan peredaran udara yangt cukup dalam ruang kerja. Hal ini dapat tercapai dengan membuat lobang-lobang udara yang cukup banyak pada dinding-dinding kamar. Dengan demikian pula sewaktu bekerja jendela-jendela di buka sebanyak mungkin.
3. Mengatur pakaian kerja yang sebaik-baiknya dipakai oleh para pekerja. Untuk bekerja di Indonesia, menggunakan pakaian jas lengkap dengan dasi secara barat adalah kuran tepat

Selain temperatur suhu udara, pertukaran atau sirkulasi udara di ruangan kerja sangat dibutuhkan oleh pegawai di dalam meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas yang kerja. Karena dengan adanya pertukaran atau sirkulasi udara yang lebih baik di dalam ruangan kerja, maka udara akan lebih terasa lebih nyaman dan akan memberikan kesegaran di dalam rubuh manusia. Dan sebaliknya apabila tidak terjadi pertukaran atau

sirkulasi udara yang abik di ruangan kerja, maka udara diruangan kerja akan terasa lebih panas dan pengap, yang akhirnya akan menurunkan semangat kerja pegawai.

Menurut Alex S. Nitisemo (1996 : 114) mengatakan bahwa:

” Pertukaran udara yang cukup terutana dalam ruantg kerja sangat diperlukan apalagi bila ruang tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan sebaliknya, pertukaran udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan “.

Untuk menjaga pertukaran udara atau sikulasi udara diruangan kerja, maka yang harus diperhatikan dan dilakukan adalah membuat dan meletakkan ventilasi udara dan jendela di ruangan kerja yang tepat, sehingga dapat membuat para pegawia merasa nyama untuk melakukan pekerjaanna di ruangan kerja, sehingga dapat meningkatkan semnagat kerja pegawai.

g. Tata warna

Menata warna ditempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Karena pada kenyataannya tata cahaya warna tiak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi dan pemantulan cahaya. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap

perasaan emosional pegawai, dimana sifat warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain.

Para ahli telah membedakan 3 warna pokok, yaitu: merah, kuning dan biru. Warna merah merupakan warna yang menggambarkan panas, kegembiraan dan kegiatan kerja. Sebagai alat untuk merangsang panca indra dan perasaan agar bersemangat dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, sehingga warna merah tepat untuk dipergunakan. Tetapi kalau terlampau banyak dipakai juga tidak baik.

Warna kuning menggambarkan kehangatan matahari. Warna ini terutama merangsang mata dan saraf. Pengaruh mental yang dapat ditimbulkan ialah perasaan riang gembira dengan melenyapkan perasaan tertekan. Oleh karena itu warna itu tepat dipakai pada kamar, ruangan dan lorong gedung yang kurang mendapat cahaya.

Warna biru merupakan warna yang bersifat adem. Sebagai warna yang dari langit dan samudra, warna biru menggambarkan keluasan dan ketentraman. Oleh karena itu, warna ini mempunyai pengaruh mengurangi ketegangan otot-otot tubuh dan tekanan darah. Sebagai alat untuk menimbulkan suasana dingin dan tenang dalam kantor untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi, warna biru baik sekali dipergunakan hanya saja kalau terlalu banyak, dapat menimbulkan pengaruh menekan perasaan. Namun bukan berarti warna pokok tersebut adalah yang paling baik, ada warna-warna lain yang dapat mempengaruhi

juga perasaan emosional dari seorang pegawai, seperti warna putih, warna abu-abu hijau dan lain-lain.

Dari sifat sifat warna tersebut diatas, maka penataan warna ditempat kerja merupakan suasana perasaan emosional yang dapat mempengaruhi pegawai yang berada di ruangan kerja dipergunakan kombinasi warna agar sifat warna tersebut dapat meningkatkan semangat kerja pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Bersama-sama dengna cahaya, warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara. Selain itu, warna yang tepat juga akan mencegah kesilauan yang mungkin timbul karena cahaya yang berlebih-lebihan” (The Liang Gie 1998 : 216)

apabila warna disoroti oleh cahaya maka akan memantulkan kembali cahaya itu secara berbeda-beda. Kemampuan sesuatu warna untuk memantulkan kembali cahaya yang mendatangi disebut daya pantul warna. Cahaya warna dapat dipantulkan dalam presentasi yang tinggi. Cahaya warna dapat dipantulkan dalam presentasi yang tinggi, maka warna tersebut dapat digolongkan pada warna yang sangat terang. Kalau warna tu sangat terang maka akan membuat pegawai menjadi silau.

Melihat dari penjelasan – penjelasan tersebut diatas, maka untuk penataan warna di ruangan kerja sebaiknya dipergunakan warna yang sifatnya medium atau adam , sehinga pemantulan cahaya warna tidak akan

membuat pegawai menjadi silau atau sebaliknya. Begitu pula pewarnaan yang cocok untuk barang dan peralatan yang dipergunakan pegawai diruangan kerja supaya mempergunakan warna-warna yang tidak terlalu terang atau terlalu gelap. Sehingga dengan mempergunakan cahaya pewarnaan yang medium akan merasa terdorong tingkat emosionalnya untuk lebih bersemangat di dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat ditentukan bahwa indikator lingkungan kerja adalah :

1. Kebersihan.
2. Penerangan atau cahaya.
3. Suara.
4. Tata Ruang.
5. Udara.
6. Tata Warna.

A.4. Variabel Pendidikan dan Latihan

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan lancar seorang pegawai harus mengetahui terlebih dahulu jenis dan sifat pekerjaan yang dihadapinya. Bahkan untuk jenis pekerjaan yang sederhanaupun, kadang-kadang seseorang juga akan mengalami kesulitan untuk melaksanakannya dengan baik dan lancar. Oleh karena itu pendidikan dan latihan sangat perlu.

Namun sebelum diuraikan pengertian pendidikan dan latihan terlebih dahulu akan dikemukakan pengertian pendidikan dari pendapat para ahli yang berbeda-beda.

a. Pengertian Pendidikan dan latihan :

Pendidikan :

Menurut Drs. Sirto Hadisusanto (1978 : 6), ” Pendidikan biasanya bersifat deskripsi atau normatif. Yang pertama melukiskan atau menyandra bagaimana proses pendidikan terjadi atau terlaksana untuk mengungkapkan tujuan apakah yang diinginkan atau hendak dicapai dalam proses pendidikan ”.

Selanjutnya sebagai proses, pendidikan dapat dilihat dari dua segi individu dan dari segi masyarakat. Sebagai proses individual pendidikan berusaha menimbulkan terjadinya pertumbuhan dan perkembangan dalam diri individu.

Sebagai proses, menurut Soegarda Poerbakawaty (1978 : 13) berpendapat bahwa :

” Pendidikan mencakup segala usaha dan perbuatan dari generasi tua untuk mengalihkan pengalamannya, pengetahuan, kecakapan serta ketrampilan kepada generasi muda untuk mengalihkan fungsi hidupnya dalam pergaulan bersama dengan sebaik-baiknya ”.

Dengan jelas dari pendapat tersebut di atas dapatlah dikatakan bahwa pendidikan merupakan usaha dan perbuatan dari generasi tua untuk mengalihkan pengalaman, kecakapan serta ketrampilan kepada generasi muda. Hal ini nampak jelas cara mengalihkan dilakukan secara sadar dengan tujuan untuk membina dan mengembangkan kemampuan kepada seseorang.

Untuk mengembangkan kemampuan tersebut, maka diperoleh melalui pendidikan baik yang dilaksanakan di dalam maupun di luar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kecakapan serta kemampuan sesuai dengan standart yang ditetapkan sebelumnya. (Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku administrasi, Jakarta, Gunung Agung, 1982.).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha yang dilakukan dengan sadar, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah. Disamping melalui pendidikan, kecakapan dan ketrampilan juga diperoleh melalui latihan.

Latihan :

adalah proses pendidikan yang dapat berupa pendidikan penjenjangan ataupun fungsional untuk membantu pegawai dalam meningkatkan serta menambah kecakapan, pengetahuan serta sikap seseorang atau sekelompok yang sudah bekerja pada suatu organisasi.

Menurut M. Manullang (2002 : 45) mengatakan bahwa suatu produk tambahan dari pengembangan dan pelatihan pegawai untuk meningkatkan nilai karyawan, sehingga menambah semangat dan potensinya guna kenaikan pangkat, ketrentaman kerja dan moril.

Sebagaimana halnya pendidikan, latihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Dimana pendidikan dan latihan ada perbedaan dalam arti konsep, sasaran maupun orientasinya.

Menurut Sondang P. Siagian (1982 :178) mengatakan :

Secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja seseorang/sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu ditingkatkan secara terarah dan programatik.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo mengatakan sebagai berikut :

(.....latihan berhubungan dengan menambah pengetahuan dan kecakapan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tertentu..... pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang lingkungan kita). (Gunung Agung, 1983 :178 - 179).

Selanjutnya Frank P. Sherwood and Wallace (1983 : 17) mengatakan sebagai berikut :

(latihan adalah proses membantu pegawai-pegawai untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan-kebiasaan pikiran dan tindakan-tindakan, kecakapan-kecakapan, pengetahuan dan sikap - sikap).

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa latihan adalah proses untuk membantu pegawai-pegawai dalam meningkatkan serta menambah kecakapan-kecakapan dan pengetahuan, ketrampilan serta semangat seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi.

Payaman J. Simanjutak dalam masalah Ilmu Sosial Indonesia Nomor 2, mengemukakan pendidikan dan latihan sebagai berikut : bahwa pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Latihan membentuk dan meningkatkan ketrampilan

kerja. Dengan demikian semakin tinggi semangat dan tingkat produktivitas kerjanya.

Selanjutnya Bintoro Tjokroamidjojo (1981 : 147) mengatakan :

Pendidikan dan latihan pegawai negeri merupakan salah satu segi penting di dalam pembinaan pegawai. Pada dasarnya sistem pendidikan dan keadaan pendidikan di suatu negara, mempunyai pengaruh terhadap kondisi kepegawaian dari negara tersebut. Suatu sistem atau kondisi pendidikan, perlu pula disesuaikan untuk lebih bisa mendukung suatu pertumbuhan masyarakat ke arah pembaharuan dan pembangunan. Dan karena keadaan ini pula menjadi sumber tersedianya pegawai, terlihat hubungan antara keduanya.

Dari pendapat - pendapat diatas jelas bahwa pendidikan formal, non formal dan latihan merupakan faktor penting dalam memicu semangat kerja pegawai untuk mencapai jenjang karier dimasa depan sehingga dapat meningkatkan ketrampilan kerja para pegawai.

b. Indikator-indikator Pendidikan dan latihan adalah :

1. Pendidikan Formal :

- Tingkat pendidikan tertinggi yang dicapai oleh pegawai dalam hubungannya dengan pangkat/golongan.
- Berguna atau tidaknya pendidikan formal bagi pekerjaan seorang pegawai.

2. Pendidikan Non formal :

- Sering tidaknya pegawai meminta pendapat kepada teman sekerja/atasannya mengenai bidang pekerjaan yang baru.
- Sering tidaknya pegawai mengikuti kursus penyegaran.

B. Hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan dengan semangat kerja pegawai.

Dalam pembahasan telah di kemukakan bahwa semangat kerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi di dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan kepada setiap organisasi. Tetapi sebaliknya apabila semangat kerja pegawai rendah maka pegawai akan menyesuaikan setiap organisasi, seperti menggunakan waktu kerja untuk keluar sekedar minum kopi, terlambat datang ke kantor, malas melaksanakan pekerjaan, sengaja menunda pekerjaan dan lain-lain. Dengan demikian, semangat kerja pegawai harus dijaga dan dipelihara dalam setiap organisasi karena semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja dan produktifitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan pendapat dan pernyataan tersebut di atas, maka tidaklah berlebihan apabila penulis berpendapat bahwa antara kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan dengan semangat kerja pegawai mempunyai hubungan.

Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dan disertai dengan lingkungan kerja yang baik akan membuat semangat kerja pegawai tinggi.

Apabila tingkat semangat kerja pegawai tinggi, maka tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

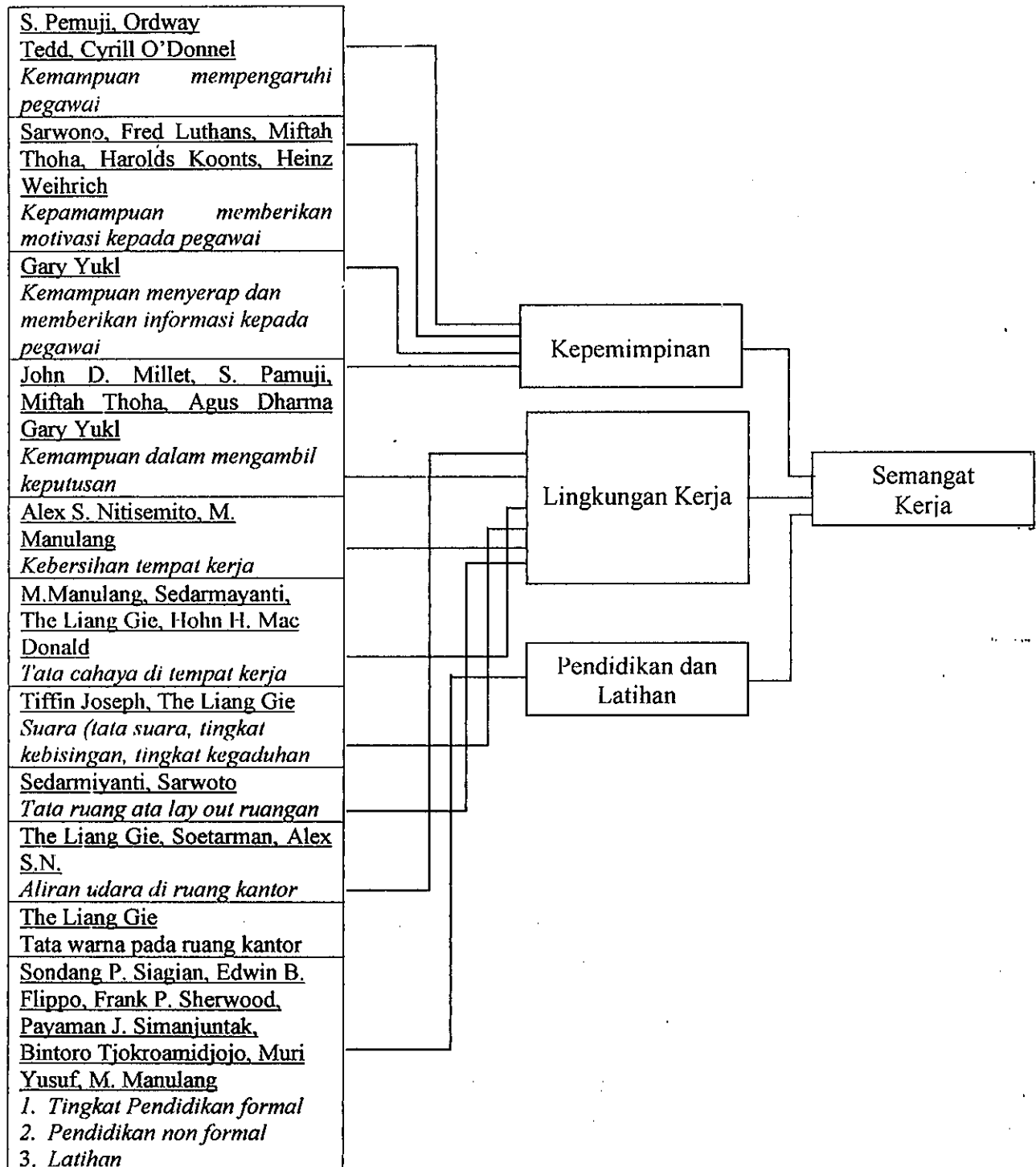
Untuk mempermudah dan memperjelas beberapa variabel dan indikator dalam penelitian maka akan disajikan dalam bentuk tabulasi sebagai berikut :

Tabel 8
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator
1	2	3
1.	Semangat Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektivitas Kerjasama. 2. Tinggi Rendahnya Tingkat Disiplin kerja. 3. Tinggi Rendahnya Tingkat Kepuasan kerja. 4. Keamanan/Rasa Aman yang Dimiliki Pegawai dalam bekerja dan Pekerjaannya
2.	Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh atau keteladanan. 2. Kemampuan memotivasi. 3. Kemampuan dan kemauan dalam memberikan informasi pekerjaan. 4. Kemampuan, ketegasan dan keberanian dalam Pengambilan Keputusan.
3.	Lingkungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebersihan . 2. Penerangan atau Cahaya. 3. Suara.

		<ol style="list-style-type: none">4. Udara.5. Tata Ruang.6. Tata Warna.
4.	Pendidikan dan Latihan	<ol style="list-style-type: none">1. Pendidikan Formal.2. Pendidikan Non Formal.

Kerangka Pikir Yang Mendasari Penelitian Hubungan Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Pendidikan & Latihan Dengan Semangat Kerja 76



C. Hasil Penelitian yang Relevan.

Oleh FANSISCUS XAVERIUS SOEKANTO DIBYO PANGARSO

Analisa Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan

Variable kepemimpinan diteliti berdasarkan tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan, tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan, kesediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan, dan tinggi rendahnya tingkat kreatifitas dalam lingkungan kerja.

- a. Tinggi rendahnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan.
- b. Tinggi Rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan, kesediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan.
- c. Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas dalam menciptakan lingkungan kerja. Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan terhadap bawahan dapat dilihat dari petunjuk dari pimpinan yang ternyata bernilai 38,03 % yang menyatakan selalu memberikan petunjuk.. Hal tersebut merupakan indikator kurangnya kreatifitas pimpinan di dalam memberikan motivasi pada pegawai 60,56% hanya diberikan kadang-kadang (tabel 33) petunjuk diluar jam kerja hanya 11,27

yang menyatakan selalu diberikan oleh pimpinan. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa kreativitas pimpinan masih sangat rendah.

2. Kejelasan peran dalam organisasi

Dalam hal ini kejelasan peran dalam organisasi diteliti berdasarkan factor pendidikan, kemampuan menerima perintah, kemampuan penyelesaian tugas dan kemampuan menyampaikan usul.

a. Pendidikan

Dari segi pendidikan yang berlatar belakang SLTA sederajat sampai Strata I (sarjana) 67,60% (tabel 2). Kesesuaian jabatan/ golongan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai 53,51% menyatakan sudah sesuai, dan 39,40% menyatakan cukup sesuai. sedang untuk tingkat kesulitan pekerjaan dibandingkan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai 70,42% menyatakan tidak pernah merasakan kesulitan, dan 8,45% menyatakan sangat tidak pernah merasakan kesulitan. Bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaan 67,60% menyatakan bertanya kepada pimpinan, dan 18,31% menyelesaikan dengan cara bertanya kepada teman, maka dapat dikatakan pendidikan yang dimiliki pegawai sekretariat daerah Karanganyar sudah sesuai dengan tugas serta peranan mereka.

b. Kemampuan menerima perintah

Kemampuan menerima perintah sebenarnya dapat diprediksikan dari tingkat kesulitan pekerjaan dan cara penyelesaian kesulitan. Dalam 56 (lima puluh enam) 12,68 responden menyatakan sudah sangat sesuai pekerjaan dengan keahlian/ kemampuannya, sedang 83,09% menyatakan cukup sesuai. Hal ini berarti dapat diinterpretasikan bahwa pegawai di lingkungan sekretariat daerah kabupaten Karanganyar sudah menempati posisi yang tepat didalam struktur organisasi dan tata kerja (STOK), sesuai pendidikan and kemampuan mereka.

c. Menyelesaikan tugas

Tingkat penyelesaian tugas sesuai dengan peranan pegawai dapat dilihat tabel 52 yang menyatakan tepat waktu sebesar 76,06%. Hal tersebut apabila dikonfirmasi dengan tabel 53 yang menyatakan tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebesar 90,14% terdapat sinkronisasi. Data ini menunjukkan adanya semangat kerja yang cukup tinggi di lingkungan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

d. Penyampain Usul.

Dari beberapa tabel dapat dilihat penyampaian usul/ gagasan yang dilakukan pegawai mempunyai prosentase yang cukup besar yaitu 61,97% terdiri dari seringkali menyampaikan usul, gagasan/ide

14,08% cukup sering 47,89% . Kepada siapa usul, gagasan/ide tersebut disampaikan 73,24% disampaikan kepada pemimpin yang diperhitungkan berdasarkan 59,16% menyatakan sesekali pernah menyampaikan usul, gagasan/ide kepada pimpinan, dan 14,08% menyatakan selalu menyampikan usul kepada pimpinan . Sedangkan penyampaian usul, gagasan/ ide, kepada sesama pegawai (teman) sebesar 85,19% yang dihitung dari sesekali pernah menyampaikan usul, gagasan/ide kepada teman 71,83% dan selalu menyampaikan 18,08% (tabel 60). Dari dua tabel ini dapat diprediksikan penyampaian usul, gagasan. Ide pegawai lebih banyak disampiakn kepada sesama pegawai secara horizontal.

3. Komunikasi

a. Komunikasi Formal ke bawah.

Komunikasi formal kebawah yan diteliti sebaai indikator variabel bebas komunikasi adlah komunikasi yang dilakukan pimpinan terhadap bawaha didalam melaksanakan pekerjaan. Dari tabel 32 komunikasi pimpinan terhadap bawahan yang berupa petunjuk didapat data hanya sebesar 38,03% kemudian keterangan umum dari pimpinan 18,31% dan perintah dari pimpinan sebesar 36,62% , data ini dapat diinterpretasikan bahwa pimpinan masih sangat sedikit didalam melakukan komunikasi terhadap bawahan terutama

dalam rangka pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut dapat terjadi karena sudah berjalannya sistem kerja menurut pola-pola tertentu pad akurun waktu yang cukup lama. Disini pimpinan justru tidak jelas perannya didalam membangkitkan semangat kerja atau paling tidak memberikan motivasi berupa petunjuk maupun penjelasan umum tentang pekerjaan kepada pegawai di lingkungan sekretariat Derah Kabupaten Karanganyar. Teguran maupu npujian yang diberikan pimpinan kepad apegawai juga sangat kecil, yaitu teguran dari pimpinan hanya sebesar 7,04% , sedang pujian dari pimpinan terhadap bawahan hanya 4,22% . Teguran dan pujian dari pimpinan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan pimpinan untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai didalam meningkatkan semangat kerja, karena pegawai akan merasa dilibatkan atau dihargai didalam setiap pengambilan keputusan.

b. Komunikasi Formal Keatas

Bagaimana pegawai melakukan komunikasi dengan atasan/pimpinan dapat dilihat dari prosentase laporan kerja, penyampaian pendapat, dan keluhan pegawai kepada pimpinan . dalam tabel 37 menyatakan bahwa 36,62% pegawai selalu menyampiakn laporan kerja, 47,89% menyatakan kadang-kadang menyampiakn laporan atau dikomulasikan 84,51% pegawai menyampaikan laporan atua dikomulasikan 84,51% pegawai

menyampaikan laporan kerja. Penyampaian pendapat kepada pimpinan 53,53% menyatakan kadang-kadang menyampaikan pendapat kepada pimpinan dan hasil kumulatifnya 69,01% . Sedang untuk prosentase keluhan pegawai kepada pimpinan yang menyatakan selalu mengeluh hanya sebesar 2,82%, kadang-kadang 42,25% atau kumulatifnya 45,07% . Data ini dapat diprediksikan bahwa komunikasi bawahan (Pegawai) terhadap pimpinan mempunyai prosentase yang besar dengan prosentase pengaduan keluhan dibawah 50%. Dari data ini juga dapat diprediksikan besarnya tingkat ketergantungan pegawai terhadap pimpinan sehingga menciptakan suasana kerja yang tidak demokratis, karena tidak berimbang komunikasi yang dilakukan pimpinan kepada bawahan dengan komunikasi yang dilakukan bawahan pada atasan.

c. Komunikasi Informal Ke Bawah.

Komunikasi informal ke bawah yang dimaksudkan ialah komunikasi antara pimpinan/ atasan dengan bawahan/ pegawai diluar jam kerja. Petunjuk ketenangan umum maupun perintah pimpinan kepada pegawai/bawahan diluar jam kerja juga mempunyai prosentase yang kecil. Petunjuk pimpinan diluar jam kerja hanya sebesar 11,27%, keterangan umum sebesar 8,45% perintah pimpinan diluar jam kerja 1,41% teguran diluar jam kerja dan pujian pimpinan diluar jam kerja hanya sebesar 1,41 % . Data

ini menunjukkan bahwa pimpinan lebih banyak bersikap birokrasi menjaga jarak sesuai status sebagai atasan/ pimpinan terhadap bawahan atau pegawai.

d. Komunikasi Informal Ke atas.

Dari hasil penelitian ternyata diluar jam kerja bawahan/pegawai masih berusaha berkomunikasi dengan pimpinan yang dibuktikan dengan prosentase lebih besar yaitu 15,49% (tabel 45), pegawai menyampaikan laporan kerja diluar jam kerja. Hal tersebut merupakan kontradiksi apabila dibandingkan dengan pujian pimpinan kepada pegawai diluar jam kerja hanya 1,41%.

4. Semangat kerja

a. Absen

Absensi dilihat dari frekuensi pegawai masuk kerja dapat dikatakan sangat tinggi yaitu masuk kerja lebih dari 23 hari 95,77%, 21-23 hari sebesar 34,23%. Tetapi apabila dibandingkan dengan prosentase meninggalkan pekerjaan yaitu jarang sekali 67,61% seringkali meninggalkan pekerjaan 1,41% dengan kumulasi 69,02% dan ijin tidak bekerja jarang sekali 61,97%, seringkali 2,82% dengan kumulasi 64,79%, maka tingkat kepercayaan kebenaran data ini sekitar 97%. Hal ini berarti absensi sebagai salah satu indikator semangat kerja pegawai sekretariat daerah kabupaten Karanganyar cukup tinggi.

b. Kerja sama

Kerja sama merupakan salah satu indikator dari semangat kerja yang cukup menentukan. Dalam penelitian dapat dilihat dari tingkat koordinasi sesama pegawai. Koordinasi dengan atasan yang 92,96% menyatakan sering berkoordinasi dengan sesama pegawai dan 67,61% berkoordinasi dengan atasan. Kepuasan terhadap kerja sama yang diharapkan baik terhadap atasan maupun dengan sesama pegawai secara horizontal 87,32% responden menyatakan puas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kerja sama yang dilakukan oleh pegawai sekretariat Daerah Karanganyar cukup baik atau sudah ada kesadaran perlunya kerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi.

c. Kepuasan

Kepuasan terhadap tugas maupun kebijaksanaan pimpinan dan lingkungan kerja rata-rata mempunyai prosentase yang cukup tinggi. Kepuasan terhadap tugas 84,51% responden menyatakan sangat puas. 14,08% menyatakan puas (tabel 18). Sedang kepuasan terhadap kebijaksanaan pimpinan 90,42% merasa puas. Kepuasan terhadap kebijaksanaan pimpinan sebenarnya merupakan kontradiksi apabila dilihat dari keinginan pegawai berkomunikasi dengan atasan, sementara atasan kurang melakukan komunikasi dengan pegawai. Sehingga kepuasan terhadap kebijaksanaan

pimpinan sebesar 90,14% yang dinyatakan pegawai merupakan keterpaksaan terhadap kepemimpinan yang ada.

d. Disiplin.

Penilaian terhadap kedisiplinan dapat dilihat dari absensi, kepatuhan terhadap pimpinan dan ketepatan menyelesaikan tugas. Dari beberapa tabel diatas sudah dapat digambarkan tingginya tingkat disiplin pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Dalam tabel 16 yang merupakan tabel prosentase penggunaan seragam lengkap oleh pegawai 90,42% menyatakan selalu memakai, hal ini juga membuktikan adanya tingkat disiplin yang tinggi.

Dari hasil penelitian dapat dinilai validitas dengan kategori cukup baik (valid). Hal tersebut didasarkan pada 71 questionair yang dibagikan kepada 71 responden semua dapat dikumpulkan (100%). Identitas responden juga mendukung validitas yang diperoleh di lihat dari segi pendidikan yang berlatar belakang pendidikan S1 21,13% berlatar belakang SLTA 39,43% (tabel 2) yang berarti responden cukup dapat memahami questionair yang diberikan dari sudut usia sebagian responden berusia diantara 41 – 50 sebesar 51,41% (tabel 3), dengan masa kerja 10 – 20 tahun 63,38% (tabel 4) ini berarti responden sudah cukup usia dan cukup berpengalaman sebagai pegawai negeri Sekretarait Kabupaten Karananyar sehingga dapat diharapkan jawaban yang diberikan

sesuai dengan maksud penelitian. Dari sudut kepangkatan/ golongan dipilih dari golongan I – IV dimana dominasi terbesar responden golongan II dan III 66,60% (tabel 6)

Secara umum semangat kerja PNS Sekretariat Kabupaten Karanganyar cukup baik karena adanya tingkat kerjasama diantara pegawai mencapai 90,90% (tabel 10). Demikian pula dengan tingkat koordinasi antara pegawai 67,61% (tabel 11) merupakan indikator adanya semangat kebersamaan yang cukup baik. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi dan kepemimpinan mempunyai peranan yang penuh terhadap semangat kerja pegawai. Petunjuk yang diberikan oleh pimpinan di rasa masih kurang 43,66% responden (tabel 32) menyatakan hanya kadang-kadang saja pimpinan memberikan petunjuk. Bahkan dalam tabel 40 53,52% responden menyatakan kurangnya petunjuk pimpinan di dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kejelasan pegawai sekretariat kabupaten Karanganyar 53,51% (tabel 49) menyatakan sudah tepat. Hal tersebut juga diperkuat dengan responden 83,09% (tabel 56) yang menyatakan sesuai dengan keahlian dan sesuai dengan pendidikan 77,47% (Tabel 57). Rata-rata responden tidak menginginkan mutasi. Hal tersebut berarti penempatan jabatan golongan pegawai di sekretariat kabupaten Karanganyar menurut SOTk sudah tepat. Sehingga permasalahan utama di dalam hasil penelitian ini kurang komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang dapat menjadi penyebab rendahnya semangat kerja pegawai.

D. Hipotesis

Dalam tesis ini hipotesis yang diajukan sehubungan dengan judul hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja pegawai, adalah sebagai berikut :

1. Model Verbal

a. Hipotesis Mayor :

Terdapat hubungan kepemimpinan dan lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja pegawai.

b. Hipotesis Minor 1 :

Terdapat hubungan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai.

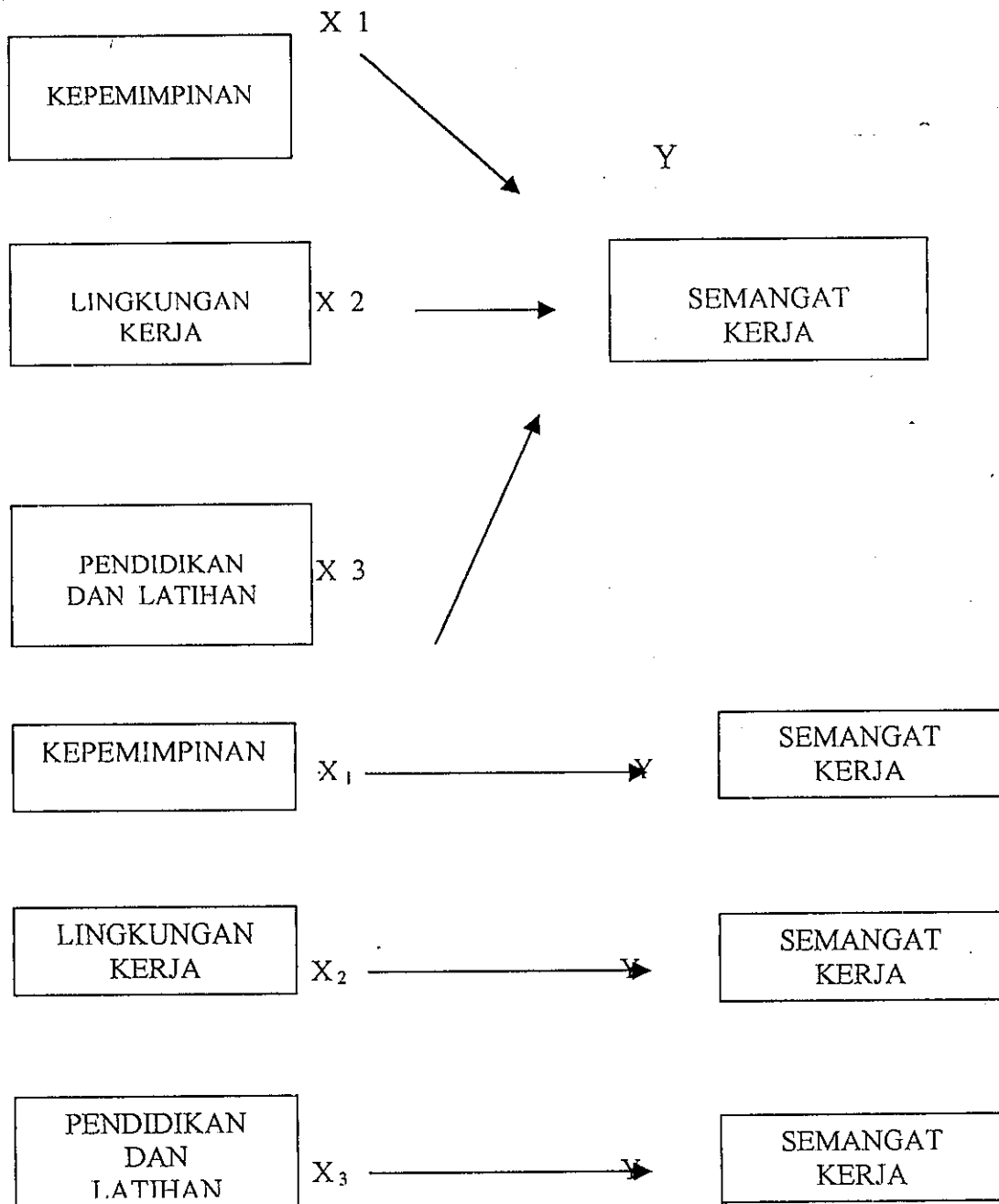
c. Hipotesis Minor 2 :

Terdapat hubungan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.

d. Hipotesis Minor 3 :

Terdapat hubungan pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja pegawai.

2. Model Geometrik



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian :

Rancangan penelitian merupakan pedoman langkah-langkah yang diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian, sekaligus merupakan langkah antisipasi berbagai hambatan terlaksananya penelitian. Penelitian pada umumnya untuk mendapatkan data atau keterangan yang berhubungan dengan masalah yang ada, tetapi dalam pengetahuan yang empiris pada dasarnya untuk mengembangkan dan menguji suatu teori yang didasarkan pada data yang ada.

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. cara ilmiah berarti kegiatan dilandasi oleh metode keilmuan.

Menurut Jujun S. Surisumantri (dikutip dari Sugiyono 1998 : 1) mengemukakan metode keilmuan merupakan gabungan antara pendekatan rasional dan empiris. Pendekatan rasional memberikan kerangka berpikir yang koheren dan logis, pendekatan empiris memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran.

Penelitian adalah suatu proses berfikir yang terdiri dari beberapa tahap yang saling tergantung untuk memecahkan masalah - masalah

biasanya berangkat dari permasalahan yaitu penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan (Sugiyono, 1998 : 197).

Dalam melakukan analisis fenomena dalam tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif Eksplanatory yaitu penelitian melalui penjelasan yang focusnya menyoroti pada penjelasan hubungan - hubungan antara variabel - variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya dan analisis perhitungan statistik berdasarkan pada data yang diperoleh dari responden dan mendeskripsikan secara sistematis.

Pendekatan ini kemudian diperketat dengan teknik triangulasi kualitatif untuk memperkaya deskripsi tiap variabel penelitian.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dilakukan lebih mendalam, maka penelitian ini dibatasi pada variabel - variabel yang dianggap dominan yang berhubungan dengan Kepemimpinan, Lingkungan kerja, Pendidikan dan Latihan serta Semangat Kerja para pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Guna mempertajam analisis maka dapat dilihat pada tiga faktor utama yaitu kepemimpinan yang kurang tepat, mempunyai implikasi rendahnya Semangat Kerja, seperti pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah yang kurang melibatkan bawahan.

Lingkungan Kerja mempunyai implikasi rendahnya Semangat Kerja, sebagai contoh karena pengaturan ruangan yang tidak tepat, suasana ketenangan di ruang kerja, kebersihan, penerangan, suara, temperatur suhu udara dan sebagainya.

Pendidikan dan Latihan bagi pegawai juga akan mempunyai implikasi terhadap rendahnya Semangat Kerja, karena hal ini dapat dilihat dari data jumlah pegawai yang sebagian besar mempunyai pendidikan menengah maupun tingkat atas bahkan sarjana.

Ketiga variabel kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan berdasarkan asumsi penulis mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Semangat Pegawai. Meskipun demikian penulis percaya, bahwa penelitian ini tentu saja tidak akan menjawab secara komprehensif faktor-faktor diluar ketiga variabel penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini.

C. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji yaitu rendahnya semangat kerja yang akan diamati. Selain itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan dalam memperoleh data dilokasi penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, karena

kebetulan penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, bertempat tinggal di Semarang, selain itu terbatasnya waktu dalam penyusunan serta efisiensi.

D. Variabel Penelitian.

1. Independen variabel :

sebagaimana diuraikan diatas bahwa variabel ini terdiri dari variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja serta Pendidikan dan Latihan yang merupakan variabel penyebab dari permasalahan yang diteliti.

2. Dependen Variabel.

Variabel yang terjadi karena disebabkan oleh variabel yang lain. Variabel dalam ini adalah Semangat Kerja.

3. Definisi Konsep

- a. Semangat kerja adalah suasana atau kondisi yang berada dalam organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang lebih giat melaksanakan pekerjaannya melalui kerja sama, disiplin, kepuasan, dan keamanan supaya dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas kerja yang baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- b. Kepemimpinan adalah : perilaku individu pada setiap aktivitasnya di dalam memberikan pengaruh, motivasi, informasi dan

pengambilan keputusan kepada pengikut atau bawahannya agar bersedia dengan sukarela dan antusias melakukan pekerjaannya di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

- c. Lingkungan kerja adalah : segala sesuatu yang berada di sekitar tempat bekerja yang dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang baik secara langsung maupun tidak langsung di dalam melaksanakan pekerjaannya melalui kebersihan, penerangan, suara, udara, tata ruang dan tata warna di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- d. Pendidikan dan Latihan adalah :
- e. Pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan sadar dengan tujuan untuk membina dan mengembangkan manusia seumur hidup, yang dilakukan baik didalam maupun diluar sekolah.
- f. Sedang Latihan adalah proses untuk membantu pegawai dalam meningkatkan semangat kerja, menambah kecakapan dan pengetahuan.

4. Definisi Operasional.

Untuk memudahkan pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut , perlu digeneralisasikan dan

dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya definisi operasional disusun.

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendy (1987 : 23) mengatakan bahwa “dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui pengukuran suatu variabel, sehingga ia dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut”.

Variabel-variabel penelitian ini dapat digeneralisasikan kedalam definisi operasional, sebagai berikut :

1. Semangat kerja pegawai adalah :

Bagaimana suasana atau kondisi yang berada di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, dimana para pegawai lebih giat melaksanakan tugas-tugasnya melalui kerja sama, disiplin, kepuasan, dan keamanan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Adapun Indikator - indikator dari Variabel semangat kerja adalah :

- a. Kerja sama, adalah : Serangkaian usaha-usaha yang dilakukan pegawai secara bersama-sama dengan teratur dan serasi di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator kerja sama pegawai, adalah :

1. Pemahaman para pegawai terhadap bidang tugasnya dengan bidang tugas pegawai lainnya.

2. Kemampuan pegawai untuk menyamakan persepsinya dengan pegawai lainnya.
 3. Kesiediaan pegawai dalam menjalankan tugas tambahan dari atasan atau organisasi.
- b. Disiplin, adalah : Suatu sikap mental dari pegawai yang mencerminkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang dilandasi dengan penuh rasa kedisiplinan dan rasa senang yang tumbuh dari dalam diri sendiri di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- Untuk mengukur indikator disiplin, adalah :
1. Kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja.
 2. Kepatuhan pegawai pada perintah atau instruksi dari pimpinan serta taat pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
 3. Berpakaian dinas (seragam) yang baik pada jam-jam kerja dan tempat kerja serta menggunakan tanda-tanda pengenal instansi yang lengkap.
 4. Penggunaan dan pemeliharaan barang dan peralatan perlengkapan perkantoran dengan hati-hati.
 5. Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan oleh organisasi atau instansi.
- c. Kepuasan, adalah : Suatu sikap dari seorang pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya dengan merasa terdorong untuk melaksanakan

tugas-tugasnya dengan penuh semangat di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator kepuasan, adalah :

1. Kepuasan pegawai terhadap tugas.
2. Kepuasan pegawai terhadap jaminan sosial

d. Kemanan, adalah : Kedaan atau suasana di tempat kerja yang dapat membuat pegawai merasa tenang di dalam melaksanakan tugas-tugasnya di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator keamanan, adalah :

1. Rasa aman untuk menghadapi masa depan
2. Rasa aman di tempat kerja.

2. Kepemimpinan adalah: Bagaimana perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk dapat memberikan pengaruh, motivasi, informasi, dan pengambilan keputusan kepada pegawainya supaya bersedia dengan sukarela dan antusias melakukan pekerjaannya di dalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Indikator - indikator dari variabel kepemimpinan adalah :

a. Pengaruh, adalah : Serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seseorang pemimpin di dalam setiap aktivitasnya melalui keteladanan,

kewibawaan dan kecakapan supaya bawahan dapat digerakkan dan diarahkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator pengaruh, adalah :

- Pemimpin memberikan teladan kepada pegawai
- Adanya kewibawaan pemimpin kepada pegawai
- Adanya kecakapan pemimpin kepada pegawai.

- b. Motivasi, adalah: Serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat memberikan motif, harapan dan insentif kepada pegawai sehingga pegawai dapat terdorong untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sukarela dan antusias di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator motivasi, adalah:

- Pemimpin memberikan motif atau dorongan kepada pegawai
- Pemimpin memenuhi harapan kepada pegawai
- Pemimpin memberikan insentif kepada pegawai.

- c. Informasi, adalah : Serangkaian usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mendapatkan dan menyampaikan berita atau pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawainya agar dapat diterima dan dimengerti dengan baik, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator informasi, adalah:

- Menyampaikan informasi secara langsung
- Menyampaikan informasi secara tidak langsung.

- d. Pengambilan keputusan, adalah: Suatu proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam menentukan strategi organisasi dengan melalui tanpa adanya pengaruh dari pegawai dan adanya pengaruh dari pegawai di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator pengambilan keputusan, adalah:

- Proses pengambilan keputusan tanpa pengaruh dari pegawai
- Proses pengambilan keputusan ada pengaruh dari pegawai.

3. Lingkungan kerja adalah : Bagaimana segala sesuatu yang berada di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat mempengaruhi pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seperti kebersihan, penerangan atau cahaya, suara, tata ruang, udara, dan tata warna didalam rangka untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Indikator-indikator dari variabel lingkungan kerja, adalah:

- a. Kebersihan, adalah: Kedaan ruangan kerja dan lingkungan kerja yang bersih, sehingga dapat mempengaruhi pegawai untuk bekerja lebih baik dan bersemangat di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator kebersihan, adalah:

- Keadaan kebersihan di dalam ruangan kerja.
 - Keadaan kebersihan di lingkungan ruangan kerja.
- b. Penerangan atau Cahaya, adalah: Keadaan penerangan atau cahaya di ruangan kerja yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih baik dan bersemangat didalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator penerangan atau cahaya, adalah:

- Keadaan penerangan atau cahaya langsung.
 - Keadaan penerangan atau cahaya tidak langsung.
- c. Suara, adalah: Keadaan ketenangan di ruangan kerja dan lingkungan ruangan kerja yang dapat mempengaruhi pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator suara, adalah:

- Suasana ketenangan di dalam ruangan kerja.
 - Suasana ketenangan di lingkungan ruangan kerja.
- d. Udara, adalah: Keadaan di dalam ruangan kerja yang memberikan rasa kenyamanan kepada pegawai dengan melalui pemakaian alat aircondition (AC), pembuatan ventilasi uadara, dan jendela di ruangan kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan supaya pegawai dapat melaksanakan

tugas-tugasnya dengan baik di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator keadaan sirkulasi udara di tempat kerja, adalah

:

- Keadaan temperatur suhu udara di ruangan kerja.
- Keadaan pertukaran atau sirkulasi udara di ruangan kerja.

- e. Tata ruang, adalah: Keadaan pengaturan seluruh fasilitas fisik kantor, seperti ruangan, barang dan peralatan yang dapat mempengaruhi pegawai supaya dapat bekerja dengan baik, nyaman, leluasa dan bebas bergerak di dalam melaksanakan tugas-tugasnya di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator tata ruang, adalah :

- Pengaturan ruangan perkantoran
- Penyusunan barang dan peralatan kantor

- f. Tata Warna, adalah: Keadaan pengaturan warna di ruangan kerja yang dapat mempengaruhi perasaan emosional pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik di dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur indikator tata warna, adalah:

- Suasana perasaan emosional pegawai di ruangan kerja.

4. Pendidikan dan latihan

Untuk mengetahui tugas dengan baik dan lancar seorang pegawai harus mengetahui terlebih dahulu jenis dan sifat pekerjaan yang dihadapinya. Bahkan untuk jenis yang sederhanapun, kadang - kadang seseorang juga kesulitan untuk melaksanakannya dengan baik dan lancar. Oleh karena itu pendidikan dan latihan sangat perlu.

Indikator - indikator dari Pendidikan dan Latihan adalah :

a. Pendidikan formal :

Indikatornya diukur dari :

- Tingkat pendidikan tertinggi yang dicapai oleh pegawai dalam hubungannya dengan pangkat/golongan.
- - brguna atau tidaknya pendidikan formal bagi pekerjaan seorang pegawai.

b. Pendidikan Non formal :

Gejalanya dapat diukur dari :

- Sering tidaknya pegawai meminta pendapat kepada teman sekerja/atasannya mengenai bidang pekerjaan yang baru.
- Sering tidaknya pegawai mengikuti kursus/latihan pendidikan baik penjenjangan maupun fungsional.

MATRIK QUESTIONER

Variabel Penelitian	Indikator	Sub Indikator	
1	2	3	4
Semangan Kerja	Kerja Sama	a. Tingkat Kesediaan karyawan bekerja sama. b. Kesediaan untuk ikut membantu pekerjaan lain rekan yang lain. c. Tingkat efektifitas dan efisiensi karyawan dalam kerja sama.	1-8
	Disiplin	a. Kepatuhan dalam mentaati aturan yang berlaku secara tertulis. b. Kepatuhan dalam mentaati peraturan tidak tertulis.	9-29
	Keamanan	a. Jaminan hari tua b. Keamanan atas pekerjaannya c. Keamanan barang milik pribadi di tempat kerja d. Keamanan inventaris kantor di tempat kerja.	30-34
	Kepuasan	a. Tingkat penghargaan secara materiil yang diterima b. Tingkat penghargaan secara moril yang diterima.	35-41
Kepemimpinan	Informasi	a. Frekuensi karyawan berhubungan dengan pimpinan b. Kejelasan perintah atasan terhadap bawahan c. Pemecahan masalah karyawan yang dapat dihasilkan d. Bimbingan pimpinan terhadap karyawan e. Kecepatan Penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan f. Tingkat kejelasan informasi yang diberikan.	57-60
	Pengambilan Keputusan	a. Petunjuk pelaksanaan tugas karyawan b. Keterangan umum dalam jam kerja atau diluar jam kerja	46-48 61-65

		<ul style="list-style-type: none"> c. Pemberian penghargaan moril maupun materiil terhadap karyawan. d. Kecepatan dan ketepatan pimpinan dalam melakukan pengambilan keputusan. 	
	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Kewenangan pegawai dalam menyelesaikan tugas b. Pemberian tugas diluar jam kerja. 	
	Pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat kemangkiran kerja pimpinan b. Perilaku pimpinan terhadap pekerjaan c. Sikap pimpinan terhadap permasalahan bawahan. 	49-56
gkungan Kerja	Fisik : Kebersihan Penerangan atau Cahaya Udara Suara Tata Warna Tata Ruang	<ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat kebersihan kantor b. Tingkat kerapian kantor c. Penerangan atau cahaya ditempat kerja d. Sirkulasi udara di tempat kerja e. Temperatur di tempat kerja f. Kebisingan di tempat kerja g. Tata warna tempat kerja h. Bau tidak sedap di tempat kerja i. Kelembaban di tempat kerja j. Dekorasi ditempat kerja. 	42-45
	Non Fisik	<ul style="list-style-type: none"> a. Kerjasama di tempat kerja b. Hubungan antar indivisu ditempat kerja c. Komunikasi karyawan ditempat kerja. 	66-99
didikan dan Latihan	Pendidikan Formal	<ul style="list-style-type: none"> a. Keberagaman tingkat pendidikan di tempat kerja b. Kesesuaian penempatan karyawan berdasar jenjang pendidikan c. Kesesuaian penempatan karyawan berdasar program studi yang dimiliki d. Jenjang karir yang akan dilalui berdasarkan pendidikan. 	1-8 57-60
	Pendidikan Non	a. Jumlah pegawai yang pernah	100-107

	Formal	menempuh atau dikirim oleh kantor untuk mengikuti latihan b. Kesesuaian bentuk latihan atau pendidikan non formal terhadap pekerjaan c. Frekuensi karyawan dalam menerima pelatihan dalam satu tahun d. Frekuensi karyawan dalam menerima pelatihan penyegaran dalam satu tahun e. Kejelasan dasar penunjukkan karyawan mengikuti pelatihan f. Kejelasan jenjang karir karyawan setelah mengikuti pelatihan.	
--	--------	---	--

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Agar dalam penelitian ini diperoleh hasil yang valid, realibel dan obyektif, maka data yang digunakan dalam proposal penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis :

- a. Data Kuantitatif, yaitu yang berupa angka - angka dan Tabel.
- b. Data Kualitatif, yaitu data yang berupa kalimat yang mencakup pandangan, ide dan konsep.

2. Sumber Data

Untuk menjawab permasalahan yang telah diajukan, perlu dicari data - data yang mendukung.

Adapun sumber data diperoleh dari :

a. Data Primer :

Data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini pegawai pada Kantor Sekretariat daerah Propinsi Jawa Tengah, baik staf maupun Pejabat, yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder :

Data yang diperoleh dari catatan - catatan, buku - buku, makalah, laporan, arsip maupun dalam bentuk yang lain.

F. Instrumen Penelitian

1. Daftar Pertanyaan.

Penelitian ini akan menggunakan alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data berupa daftar pertanyaan terhadap variabel yang akan diteliti dan akan diberikan score/nilai terhadap jawaban responden.

Jawaban responden memilih salah satu dari sejumlah katagori yang sudah disediakan, yang selanjutnya diberikan skala ordinal dengan scorenya sebagai berikut :

1. Katagori Tinggi atau jawaban dari Responden yang mendukung hasil penelitian dengan score 3
2. Katagori Sedang atau jawaban dari Responden yang cukup mendukung hasil penelitian dengan score 2

3. Katagori rendah atau jawaban dari Responden yang kurang atau tidak mendukung hasil penelitian dengan score 1
2. Disamping Daftar Pertanyaan , alat lain dalam pengumpulan data yaitu wawancara bebas/mendalam tentang keempat variabel penelitian kepada stakeholder lain selain responden yaitu DPRD Propinsi Jawa Tengah dan Badan Kepegawaian Propinsi Jawa Tengah sebagai pembanding.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang tersebar di 9 Biro, yang berjumlah 1114 pegawai. Sedang unit analisisnya adalah pegawai.

Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini akan digunakan teknik stratified proporsional random sampling artinya teknik pengambilan sampel dari semua pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dilakukan secara berstrata, proporsional dan acak.

Mengenai besarnya sampel, akan dilakukan dengan menggunakan **Nomogram Harry King** dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan sebesar 5% dari jumlah populasi 1.114 pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah , dengan strata berdasarkan pada tingkat pendidikan masing-masing anggota sampel.

Berdasarkan nomogram Hary King dengan tingkat kepercayaan 95% dengan jumlah populasi 1.114 orang maka jumlah sampel yang diperlukan kurang lebih sebesar 25%, sehingga jumlah sampel yang diperlukan sebesar 278 sampel. Dari 278 sampel tersebut dapat dirinci berdasarkan strata sampel sebagai berikut:

TABEL 9
PROPORSIONAL SAMPEL

NO	STRATA	PROPORSI	JML. SAMPEL
1.	SD	$(97/1114) * 278$	24
2.	SMP	$(89/1114) * 278$	22
3.	SMU.	$(459/1114) * 278$	115
4.	DIPLOMA 3	$(27/1114) * 278$	7
5	SARJANA MUDA	$(77/1114) * 278$	19
6	STPDN	$(7/1114) * 278$	2
7	IIP	$(5/1114) * 278$	1
8	S1	$(278/1114) * 278$	69
9	S2	$(31/1114) * 278$	8

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik analisa yang dipergunakan dalam pengumpulan data meliputi :

1. Penyebaran instrumen penelitian (Questioner).

Sejumlah pertanyaan tentang variabel - variabel penelitian yang akan dijawab oleh responden.

2. Observasi.

Melalui teknik ini penulis turun ke lokasi penelitian sendiri untuk mengamati dan mencatat tingkat semangat kerja pegawai, kepemimpinan, lingkungan kerja dan pendidikan dan latihan serta hal-hal yang berhubungan dengan tujuan penelitian ini.

3. Sumber-sumber Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mendapat data sekunder, terutama tentang kejadian-kejadian masa lalu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Data yang diperoleh melalui teknik ini juga bermanfaat karena dapat membantu penulis menerangkan gejala sosial yang sementara diselidiki, disamping bermanfaat bagi penafsiran terhadap analisa yang diteliti.

I. Teknik Analisa data :

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan bantuan metode statistik nonparametrik, karena data yang digunakan ordinal agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independen dan dependen akan menggunakan alat bantu program SPSS setelah diperoleh data-datanya dari variabel-variabel tersebut.

Pengujian hipotesa pada dasarnya untuk menguji hipotesa yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel, untuk itu digunakan rumus sebagai berikut :

1. Koefisien Rank Kendall.

Koefisien Rank Kendal ini dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan atau variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada rangking / jenjang dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama Rumus korelasi Rank Kendall adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada X dan Y.

S = Jumlah skor - skor -1 dan -1 untuk semua pasangan.

τ = Koefisien korelasi rank kendall antara variabel X dan Y.

Apabila terdapat rangking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel X dan Y, akan berakibat mengubah pembagi rumus di atas, sehingga rumus korelasi rank Kendall menjadi :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{12 N (N - 1)}}$$

Dimana :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada X dan Y.

S = Jumlah skor - skor + 1 dan - 1 untuk semua pasangan.

τ = Koefisien korelasi Rank Kendall antara variabel X dan Y.

Apabila terdapat rangking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel X dan Y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus diatas, sehingga rumus korelasi rank Kendall menjadi :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_X \frac{1}{2} N (N - 1) - T_Y}}$$

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (X).

$T_y = \frac{1}{2} (t-1)$, adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (Y).

Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z-test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

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

Z = nilai signifikansi.

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. apabila $Z_o > Z_t$ pada taraf signifikansi 5 %, berarti signifikan hipotesa diterima.
- b. Apabila $Z_o < Z_t$ pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

2. Koefisien Konkordasi Kendall.

Untuk mengetahui hubungan X_1 , X_2 , X_3 , dan Y , karena konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada rank, rumusnya ialah :

$$W = \frac{\Sigma K^2 (N^2 - N) - \Sigma T}{2}$$

Dimana :

W = Koefisien Konkordasi Rank Kendall.

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j .

K = Banyaknya himpunan rangking perjenjangan.

N = Banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking.

Σ = Jumlah harga T untuk semua ranking.

Dimana :

$$S = \frac{\Sigma R_j^2 - \left[\frac{(\Sigma R_j)^2}{N} \right]}{N}$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

R_j = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N objek.

T = Korelasi.

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut :

Dimana :

t = Banyaknya observasi data suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu.

T = Faktor korelasi.

Σ = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

W = Koefisien konkordasi kendall.

Kemudian hasil perhitungan tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika $\text{hitung} > \text{tabel}$, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. Jika $\text{hitung} < \text{tabel}$, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

3. Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall (t_{xy-z})

yaitu untuk melihat adanya korelasi antara dua variabel yang selalu terdapat kemungkinan bahwa korelasi ini adalah akibat dari asosiasi antara masing - masing kedua variabel tersebut, dengan suatu variabel ketiga sebagai variabel kontrol.

Rumus :

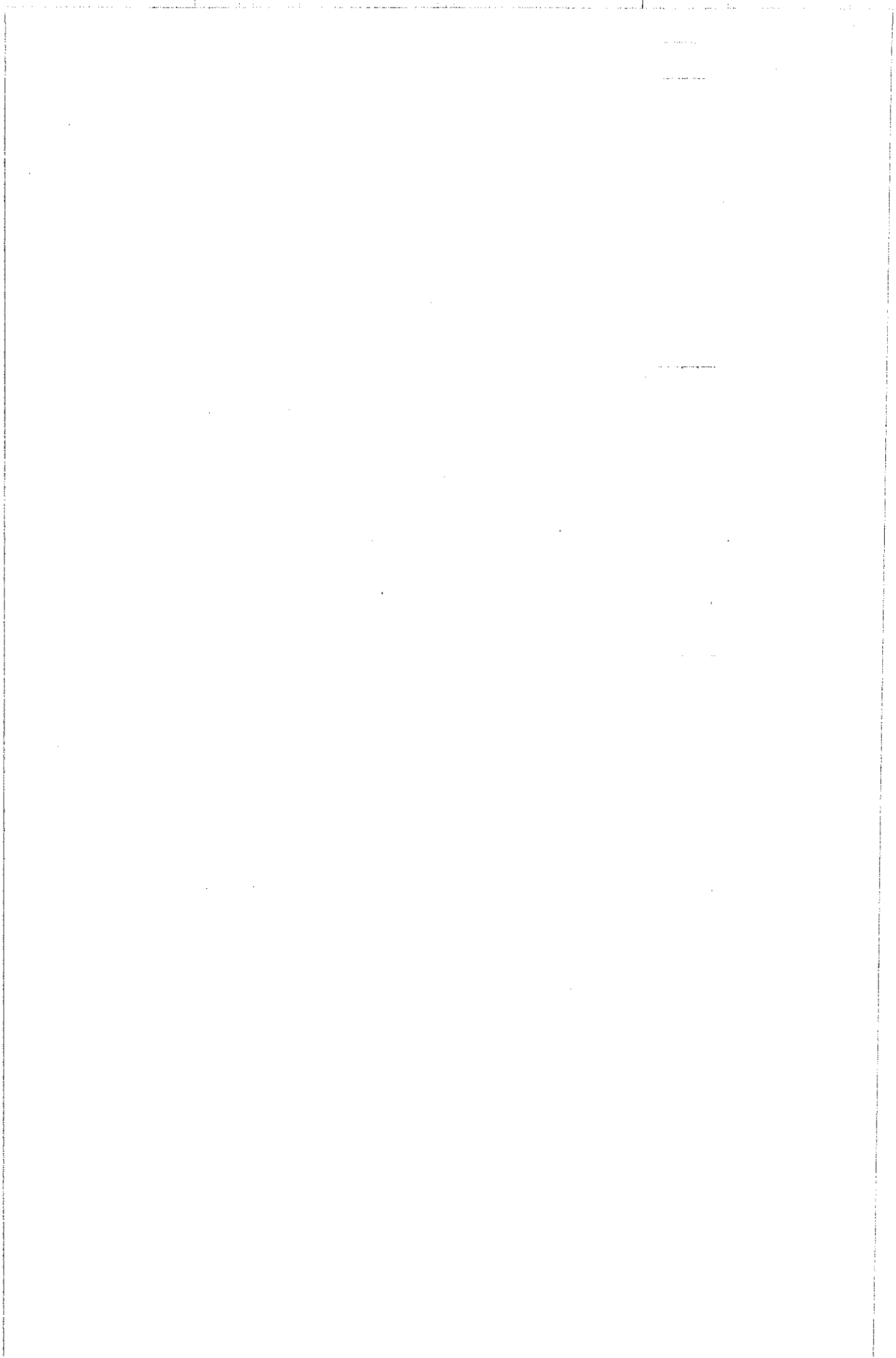
$$t_{XY.Z} = \frac{t_{XY} - t_{ZY} \cdot t_{ZX}}{\sqrt{(1 - t_{XY}^2)(1 - t_{ZX}^2)}}$$

Keterangan :

$t_{XY.Z}$ = Koefisien Korelasi Ranking Partial Kendall.

$t_{XY} - t_{ZY} \cdot t_{ZX}$ = harga Observasi.

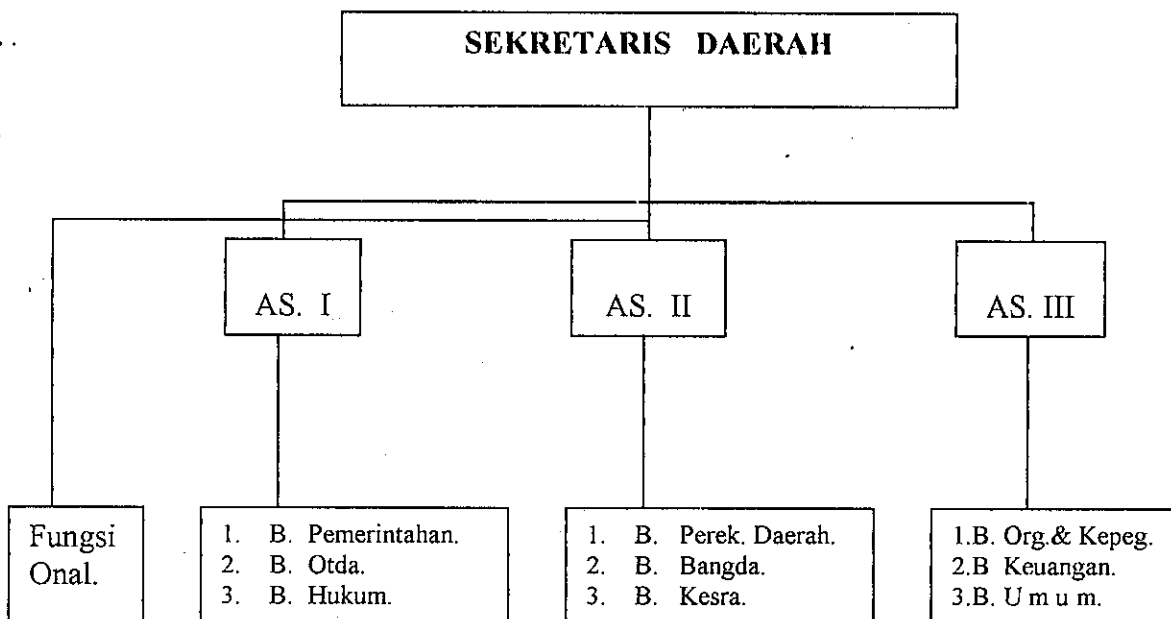
X, Y, Z masing - masing sebagai X1, X2 dan Y.



BAB IV
GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah Organisasi/Lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggungjawab kepada Gubernur dan membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Struktur Organisasi Sakretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :



I. ASISTEN TATA PRAJA :**A. Biro Pemerintahan :**

1. Bagian Pemerintahan Umum :
 - Sub Bagian Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan.
 - Sub Bagian Ketertiban.
 - Sub Bagian Pemerintahan Desa.
2. Bagian Administrasi Kependudukan :
 - Sub Bagian Pendataan dan Pengkajian.
 - Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi..
 - Sub Bagian Tata Usaha Biro.

B. Biro Otonomi Daerah :

1. Bagian Otonomi Daerah :
 - Sub Bagian Penyelenggaraan Kewenangan.
 - Sub Bagian Pengembangan Otonomi Daerah.
 - Sub Bagian Evaluasi.
2. Bagian Administrasi Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Daerah dan Anggota Dewan Perwakilan Daerah :
 - Sub Bagian Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Daerah..
 - Sub Bagian pengangkatan dan Pemberhentian Anggota DPRD.
 - Sub Bagian Tata Usaha Biro.
3. Bagian Kerjasama :
 - Sub Bagian Kerjasama antar Pemerintah Daerah.
 - Sub Bagian Kerjasama Pemerintah Daerah dengan Luar Negeri.

C. Biro Hukum :

1. Bagian Peraturan Perundang - Undangan :
 - Sub Bagian Tata Kukum.
 - Sub Bagian Rancangan Hukum.
 -
2. Bagian Bantuan Hukum dan hak Asasi Manusia :
 - Sub Bagian Sengketa Hukum.
 - Sub Bagian Bantuan dan Perlindungan Hukum dan Hak Asasi Manusia.
 - Sub Bagian Penyidik Pegawai Negeri Sipil.

3. Bagian Pelaporan, Analisis dan Pengkajian Pembangunan :
 - Sub Bagian Evaluasi Program Kerja dan Pembangunan
 - Sub Bagian Pelaporan, Analisis dan Pengkajian.

C.. Biro Kesra :

1. Bagian Sosial :
 - Sub Bagian Kesejahteraan Sosial.
 - Sub Bagian Kesehatan.
 - Sub Bagian Administrasi Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
2. Bagian Pemberdayaan Perempuan :
 - Sub Bagian Data dan Analisis Kebijakan.
 - Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan, Organisasi Perempuan dan Partisipasi Masyarakat.
 - Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.
3. Bagian Agama :
 - Sub Bagian Keagamaan.
 - Sub Bagian Lembaga Keagamaan.
 - Sub Tata Usaha Biro.
4. Bagian Pendidikan, kebudayaan, Pemuda dan Olah Raga :
 - Sub Bagian Pendidikan dan Kebudayaan.
 - Sub Bagian Kepemudaan.
 - Sub Tata Olah Raga.

III. ASISTEN ADMINISTRASI :

A. Biro Organisasi dan Kepegawaian :

1. Bagian Kelembagaan :
 - Sub Bagian Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah.
 - Sub Bagian Fasilitasi Kelembagaan.
2. Bagian Ketatalaksanaan :
 - Sub Bagian Pembakuan Tatalaksana.
 - Sub Bagian Fasilitasi Tatalaksana.
 - Sub Bagian Tata Usaha Biro.
3. Bagian Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Daerah :
 - Sub Bagian Analisis dan Formasi Jabatan.
 - Sub Bagian Analisis Kinerja.
 - Sub Bagian Evaluasi Kinerja.

3. Bagian Informasi dan Dokumentasi Hukum :
 - Sub Bagian Informasi dan Sosialisasi Hukum.
 - Sub Bagian Dokumentasi Hukum.
 - Sub Tata Usaha Biro.

II. ASISTEN EKONOMI, PEMBANGUNAN DAN KESEJAHTERAN RAKYAT :

A. Biro Perekonomian Daerah :

1. Bagian sarana Perekonomian :
 - Sub Bagian Pengembangan badan Usaha Milik Daerah.
 - Sub Bagian Lembaga Perekonomian.
 - Sub Bagian Perhubungan dan Pariwisata.
 - Sub Bagian Promosi Daerah.
2. Bagian Produksi :
 - Sub Bagian Kehutanan dan Perkebunan.
 - Sub Bagian Perikanan dan Kelautan.
 - Sub Bagian Pertanian dan Peternakan.
 - Sub Bagian Pertambangan dan Energi.
3. Bagian Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi :
 - Sub Bagian Perindustrian dan Perdagangan.
 - Sub Bagian Koperasi, Usaha Kecil menengah dan Sektor Informal.
 - Sub Bagian tata Usaha Biro.

B. Biro Pembangunan Daerah :

1. Bagian Penyusunan Program :
 - Sub Bagian Perencanaan Administrasi Pembangunan.
 - Sub Bagian Standarisasi Pembangunan.
 - Sub Bagian Tata Usaha Biro..
2. Bagian Pengendalian Pembangunan :
 - Sub Bagian Pengendalian Pelaksanaan Pembangunan Ekonomi.
 - Sub Bagian Pengendalian pelaksanaan Pembangunan Sosial Budaya
 - Sub Bagian Pengendalian Pelaksanaan Pembangunan Fisik Prasarana.

4. Bagian Kepegawaian :
 - Sub Bagian Kebijakan.
 - Sub Bagian Mutasi dan Pengembangan.
 - Sub Bagian Umum Kepegawaian.

B. Biro Keuangan :

1. Bagian Anggaran :
 - Sub Bagian Anggaran Pendapatan.
 - Sub Bagian Anggaran Rutin.
 - Sub Bagian Anggaran Pembangunan..
 - Sub Bagian Analisis dan Evaluasi Anggaran Daerah.
2. Bagian Perbendaharaan :
 - Sub Bagian Belanja Rutin.
 - Sub Bagian Belanja Pegawai.
 - Sub Bagian Belanja Pembangunan.
3. Bagian Verifikasi :
 - Sub Bagian Verifikasi Pendapatan dan Belanja Rutin.
 - Sub Bagian Verifikasi Belanja Pembangunan.
 - Sub Bagian Tata Usaha.
4. Bagian Akuntansi :
 - Sub Bagian Akuntansi Pendapatan dan Pembinaan Bendaharawan.
 - Sub Bagian Akuntansi Belanja Rutin.
 - Sub Bagian Akuntansi Belanja Pembangunan.

C. Biro Umum :

1. Bagian Rumah Tangga :
 - Sub Bagian Urusan Dalam.
 - Sub Bagian Rumah Tangga Pimpinan.
 - Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan.
 - Sub Bagian Tata Usaha Biro.
2. Bagian Perlengkapan :
 - Sub Bagian Analisis Kebutuhan.
 - Sub Bagian Pengadaan dan Distribusi.
 - Sub Bagian Inventarisasi, Penyimpanan dan Perawatan.
3. Bagian tata Usaha Setda :

- Sub Bagian Arsip dan Ekspedisi.
 - Sub Bagian Keuangan Setda.
 - Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi.
4. Bagian Publikasi, Dokumentasi dan Protokol :
- Sub Bagian Penyajian Naskah.
 - Sub Bagian Publikasi.
 - Sub Bagian Protokol dan Perjalanan Dinas.
 - Sub Bagian Dokumentasi dan Perpustakaan.

IV. Kelompok Jabatan Fungsional :

- a. Terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.
- b. Setiap kelompok dipimpin oleh seorang Pejabat Fungsional Senior yang ditunjuk Gubernur dan bertanggungjawab kepada Sekda.
- c. Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- d. Jenis dan jabatan fungsional diatur sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku.
- e. Pembinaan terhadap Pejabat fungsional dilakukan swesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Sedangkan jumlah pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel 10
Jumlah Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

NO	BIRO	JUMLAH PEGAWAI	%
1	Otonomi Daerah	46	4,13
2	Pemerintahan	63	5,65
3	Hukum	40	3,59
4	Perekonomian Daerah	74	6,64
5	Pembangunan Daerah	54	4,85
6	Kesejahteraan Rakyat	82	7,36
7	Keuangan	166	14,90
8	Organisasi dan Kepegawaian	132	11,85
9	Umum	457	41,02
	JUMLAH	1.114	100,00

Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop. Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas, jumlah pegawai mayoritas 41,02 % di Biro Umum sedang di Biro Otda 4,13 % , Biro Pemerintahan 5,65 % , Biro Hukum 3,59 % , Biro Perekonomian Daerah 6,64% , Biro Kesejahteraan Rakyat 7,36% , Biro Keuangan 14,90 % dan Biro Organisasi dan Kepegawaian 11,85 % serta Biro Pembangunan Daerah 4,85 %. Untuk mengetahui jumlah pegawai negeri sipil di Setda Propinsi Jawa Tengah menurut pangkat dan golongan, dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 11
Jumlah Pegawai Menurut Golongan

NO	Pangkat/ Golongan	JUMLAH PEGAWAI	%
1	Juru Muda (I/a)	1	0,09
2	Juru Muda Tingkat I (I/b)	4	0,36
3	Juru (I/c)	10	0,90
4	Juru Tingkat I (I/d)	20	1,79
5	Pengatur Muda (II/a)	116	10,41
6	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	90	8,08
7	Pengatur (II/c)	73	6,55
8	Pengatur Tingkat I (II/d)	116	10,41
9	Penata Muda (III/a)	201	18,04
10	Penata Muda Tingkat I (III/b)	235	21,09
11	Penata (III/c)	94	8,44
12	Penata Tingkat I (III/d)	110	9,87
13	Pembina (IV/a)	20	1,79
14	Pembina Tingkat I (IV/b)	15	1,35
15	Pembina Utama Muda (IV/c)	6	0,54
16	Pembina Utama Madya (IV/d)	3	0,27
17	Pembina Utama (IV/e)	-	-
	JUMLAH	1.114	100,00

Sumber : Biro Organisasi danKepegawaian Setda Prop. Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas tampak bahwa pangkat/golongan pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah paling banyak adalah Penata Muda Tingkat I (III/b) sebesar 21,09 %, sedangkan yang paling sedikit adalah Juru Muda (I/a) sebesar 0,09 %.

Tabel 12
Jumlah Gedung yang digunakan untuk Ruang Kerja

NO	Ruang Kerja	Gd A	Gd B	Gd C	Gd D	Gd E
1	Portir/Keamanan Pertemuan	Lt 1				
2	Gubernur, Sekda dan Pertemuan	Lt 2				
3	Wagub Bidang I, II dan III	Lt 3				
4	Assisten I, II, dan Staf Ahli	Lt 4				
5	Biro Hukum dan Perpustakaan	Lt 5				
6	Biro Otda dan Pembangunan Daerah	Lt 6				
7	Biro Perekonomian Daerah	Lt 7				
8	Biro Organisasi dan Kepegawaian	Lt 8				
9	Biro Pemerintahan	Lt 9				
10	Biro Kesejahteraan Rakyat	Lt 10				
11	Badan Informasi, Komunikasi dan kehumasan	Lt 11&12				
12	Biro Umum		Lt 1&2			
13	Kantor Kas Daerah		Lt 3			
14	Pertemuan		Lt 4			
15	Biro keuangan			Lt 1s/d 4		
16	Klinik dan Toko, Koperasi				Lt 1	
17	Kantor Koperasi				Lt 2	
18	Kantor Satpol PP					Lt 1-4

Sumber : Biro Organisasi danKepegawaian Setda Prop. Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas terlihat bahwa Gedung A lebih banyak digunakan sebagai ruangan kerja Sekretariat dari Lantai 1 sampai dengan Lantai 12. Sedangkan gedung-gedung lainnya hanya sebagian yang ditempati Sekretariat.

BAB V
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL

A. Karakteristik Responden

1. Deskripsi Sampel

Penelitian yang dilakukan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, mengambil sampel sebanyak 278 sampel. Setelah dilakukan penelitian di lapangan diperoleh data-data mengenai klasifikasi responden berdasarkan unit kerja/biro responden, jabatan dan tingkat pendidikan.

Tabel 13
Responden Menurut Unit Kerja

NO	BIRO	FREK	%
1	BANGDA	22	7,9
2	Biro Kesra	30	10,8
3	Biro Keuangan	18	6,5
4	Biro Otda	29	10,4
5	Biro Pemerintahan	33	11,9
6	Biro Perekonomian	22	7,9
7	BKD	12	4,3
8	DPRD	14	5,0
9	HUKUM	24	8,6
10	ORGANISASI	36	12,9
11	UMUM	38	13,7
	Total	278	100,0

Dari tabel di atas prosentase responden terbanyak dari Biro Umum sebesar 13,7 % , Biro Organisasi 12,9 % , Biro Pemerintahan 11,9 % , Biro

Otda sebesar 10,4 % , Biro Kesra 10,8 % , Biro Hukum 8,6 % , Biro Bangsa 7,9 % , DPRD sebesar 5,0 % , BKD sebesar 4,3 % , Biro Keuangan sebesar 6,5 % dan Biro Perekonomian sebesar 7,9 %.

Tabel 14
Responden Menurut Jabatan

NO	JABATAN	FREK	%
1	Eselon II	1	0,4
2	Eselon III	10	3,6
3	Eselon IV	26	9,4
4	Staf	241	86,7
	Total	278	100,0

Dari Tabel 11 menunjukkan eselon II sebesar 0,4 % , eselon III sebesar 3,6 % , eselon IV 25 % , dan 0,4 % , staf 86,7 % . Dari jumlah responden menurut jabatan terbesar adalah staf. Sedang yang terkecil adalah eselon II sebanyak 0,4 % . Karena secara normatif pejabat eselon II sulit untuk dijadikan responden.

Tabel 15
Responden Menurut Tingkat Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	FREK	%
1	SD	24	8,6
2	SLTA	122	43,9
3	SLTP	25	9,0
4	Diploma 3	7	2,5
5	Sarmud	19	6,8
6	S1	69	24,8
7	S2	9	3,2
8	IIP	1	0,4
9	STPDN	2	0,7
	Total	278	100,0

Dari Tabel di atas tampak, bahwa responden yang berpendidikan Diploma III sebesar 2,5 % , IIP sebesar 0,4 % , S1 sebesar 24,8 % , S2 sebesar 3,2 % , Sarjana Muda 6,8 % , Sekolah Dasar sebesar 8,6 % , SLTA sebesar 43,9 % , SLTP sebesar 9,0 % , STPDN sebesar 0,7 % . Prosentase responden terbesar adalah berpendidikan SLTA sebesar 4,3 % , kemudian berpendidikan S1 sebesar 24,8 % sedang yang lain berkisar antara 0,4 % sampai dengan 9,0 %.

2. Analisis Distribusi Frekuensi

Sebagaimana disebutkan pada bab-bab terdahulu, bahwa variabel penelitian yang diambil yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja dan pendidikan pelatihan terhadap semangat kerja pegawai. Penyebaran kuesioner dipakai, agar dapat diketahui distribusi frekuensi dari masing-masing variabel, sehingga dapat digunakan untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel dalam teknik tabulasi silang.

Tabel 16
Semangat Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	32	11,5
2.	Sedang	128	46,0
3.	Tinggi	118	42,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel tersebut di atas dapat dilihat, bahwa variabel Y (semangat kerja) terdapat prosentase sebagai berikut : semangat kerja rendah sebesar 11,5 %, semangat kerja sedang sebesar 46,0 % , semangat kerja tinggi sebesar 42,4 %. Jadi semangat kerja pegawai mayoritas sedang sebesar 46 % .

Tabel 17
Kepemimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	30	10,8
2.	Sedang	139	50,0
3.	Tinggi	109	39,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 14 terlihat, bahwa variabel X1 (Kepemimpinan) 10 % kepemimpinannya rendah, 50 % kepemimpinannya sedang dan 39,2 % kepemimpinannya tinggi. Sehingga dapat dikatakan jawaban responden yang banyak, kepemimpinannya sedang yaitu sebesar 50,0 %.

Tabel 18
Lingkungan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	26	9,6
2.	Sedang	92	33,1
3.	Tinggi	160	57,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas, dapat dibaca bahwa lingkungan kerja yang rendah sebesar 9,4 %, lingkungan kerja sedang sebesar 33,1 % dan lingkungan kerja yang tinggi sebesar 57,6 %.

Tabel 19
Pendidikan dan Latihan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	52	18,7
2.	Sedang	149	53,6
3.	Tinggi	77	27,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 16 dapat dibaca, bahwa responden yang menjawab pendidikan dan latihan rendah 18,7 % , sedang 53,6% dan pendidikan dan latihan tinggi sebesar 27,7%. Jadi mayoritas responden menjawab pendidikan dan pelatihan sedang yaitu sebesar 53,6%.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam bagian ini akan ditampilkan frekuensi dari masing-masing variabel dalam tabel tunggal dari 113 pertanyaan.

3.1. Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)

Tabel 20

Kerjasama dengan Rekan Kerja se kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	16	5,8
2.	Sedang	54	19,4
3.	Tinggi	208	74,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 17 dapat dilihat, bahwa 5,8 % responden menjawab kerjasama rendah, 19,4 % menjawab sedang dan 74,8 % responden menjawab tinggi. Jadi mayoritas responden menjawab kerjasama tinggi sebesar 74,8 %.

Tabel 21

Kerjasama dalam Mengerjakan Tugas

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	71	25,5
3.	Tinggi	207	74,5
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 18 terlihat bahwa kerjasama dalam melaksanakan tugas, 25,5% responden menjawab sedang dan 74,5% responden menjawab tinggi. Jadi mayoritas responden menjawab kerjasama dalam mengerjakan tugas tinggi, sebesar 74,5 %.

Tabel 22
Penekanan/Paksaan dalam Kerjasama

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	38	13,7
3.	Tinggi	240	86,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut, dapat menunjukkan bahwa 13,7 % responden ada paksaan sedang, 86,3% responden menjawab ada paksaan tinggi. Jadi mayoritas responden menjawab ada paksaan tinggi sebesar 86,3%.

Tabel 23
Perasaan dalam Kerjasama

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	6	2,2
3.	Tinggi	272	97,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas, tampak bahwa 2,2 % responden menjawab perasaan dalam kerjasama sedang, 97,8 % responden menjawab perasaan dalam kerjasama tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa perasaan mayoritas responden senang dalam melakukan kerjasama.

Tabel 24
Penerimaan Saran/Pendapat dalam Kerjasama

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	177	63,7
3.	Tinggi	97	34,9
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa 1,4 % responden menjawab rendah , 63,7% menjawab sedang dan 34,9% menjawab tinggi. Jadi 63,7% responden menjawab kadang-kadang menerima saran/pendapat dalam kerjasama.

Tabel 25
Penyampaian Pendapat/Saran dalam Kerjasama

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	5	1,8
2.	Sedang	206	74,1
3.	Tinggi	67	24,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 22 tampak bahwa 1,8% responden menjawab penyampaian pendapat rendah, 79,5 % responden menjawab penyampaian pendapat sedang dan 24,1 % responden menjawab tinggi. Jadi mayoritas responden menjawab penyampaian pendapat sedang dalam kerjasama yaitu sejumlah 79,5%.

Tabel 26
Penerimaan Hasil Rapat

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	12	4,3
2.	Sedang	221	79,5
3.	Tinggi	45	16,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 4,3 % responden rendah dalam menerima hasil rapat, 79,5% responden menjawab sedang dalam menerima hasil rapat dan 16,2% responden menjawab tinggi dalam menerima hasil rapat. Jadi mayoritas responden menjawab kadang-kadang dalam menerima hasil rapat.

Tabel 27
Pelaksanaan Hasil rapat

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	5	1,8
2.	Sedang	188	67,6
3.	Tinggi	85	30,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 24 terlihat bahwa 1,8 % responden menjawab rendah dalam melaksanakan hasil rapat, 67,6% responden sedang dalam melaksanakan hasil rapat dan 30,6 % menjawab tinggi dalam melaksanakan hasil rapat. Jadi 67,6 % lebih banyak dilaksanakan responden yaitu kurang senang dalam melaksanakan hasil rapat.

Tabel 28
Pemanggilan Pimpinan untuk Menyelesaikan Tugas

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	16	5,8
2.	Sedang	238	85,6
3.	Tinggi	24	8,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 25 tampak bahwa 5,8 % responden menjawab pemanggilan rendah, 85,6 % pemanggilan sedang dan 8,6 % pemanggilan tinggi. Jadi mayoritas responden menjawab kadang-kadang dipanggil pimpinan yaitu sebesar 85,6 %.

Tabel 29
Pembagian Waktu Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	8	2,9
2.	Sedang	27	9,7
3.	Tinggi	243	87,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 26 tersebut di atas, terlihat bahwa 2,9% responden menjawab pembagian waktu kerja dalam menyelesaikan tugas rendah, 9,7% menjawab sedang dan 87,4% menjawab pembagian waktu kerja tinggi. Jadi mayoritas responden dapat membagi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 30
Gangguan Tugas-tugas Tambahan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	54	19,4
3.	Tinggi	224	80,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 27 terlihat bahwa 19,4% responden dalam mendapat tugas tambahan tidak terganggu, 80,6% cukup mengganggu dan tidak ada satupun responden yang menjawab selalu mengganggu. Jadi mayoritas responden merasa cukup terganggu.

Tabel 31
Perasaan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	10	3,6
3.	Tinggi	268	96,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 28 tampak bahwa 3,6% responden menjawab senang dalam menyelesaikan pekerjaan, 96,4% responden menjawab kurang senang dan tidak ada satupun responden menjawab tidak senang. Jadi mayoritas responden menjawab senang dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 32
Jam Tiba di Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	33	11,9
3.	Tinggi	241	86,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 29 tampak bahwa 1,4% responden menjawab tiba sebelum pukul 7.30 WIB, 11,9% responden menjawab tiba pukul 7 – 7.30 dan 86,7% menjawab tiba pukul 07.00 WIB jadi mayoritas responden datang di kantor pukul 07.00 WIB.

Tabel 33
Terlambat Datang di Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	10	3,6
2.	Sedang	115	41,4
3.	Tinggi	153	55,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut menunjukkan 55,0 % responden tidak pernah terlambat datang di kantor, 41,4% responden kurang dari 2 kali dalam seminggu terlambat datang di kantor dan 3,6% responden menjawab lebih dari 2 kali dalam seminggu terlambat jam masuk kantor. Jadi mayoritas responden tidak pernah terlambat kantor yaitu sebesar 55,0 %.

Tabel 34
Jam Pulang Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	42	15,1
2.	Sedang	26	9,4
3.	Tinggi	210	75,5
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa 75,5% responden menjawab pulang setelah pukul 15.30 WIB (tinggi), 9,4% pulang antara pukul 14.00 – 15.00 WIB (sedang) dan 15,1% responden menjawab sebelum pukul 15.30 (rendah).

Tabel 35
Kedatangan di Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	21	7,6
2.	Sedang	91	32,7
3.	Tinggi	166	59,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut tampak bahwa 7,6% dalam kategori rendah (lebih dari dua kali seminggu) 32,7% dalam kategori sedang (kurang dari dua kali dalam seminggu) dan 59,7% dalam kategori tinggi (tidak pernah pulang lebih awal dalam seminggu). Jadi 59,7 % mayoritas responden menjawab tidak pernah pulang lebih awal dalam seminggu.

Tabel 36
Meninggalkan Ruang dalam Jam Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	108	38,8
3.	Tinggi	168	60,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 0,7 % menjawab selalu meninggalkan (rendah), 38,8% kadang-kadang (kategori sedang), 59,7% menjawab tidak pernah meninggalkan ruangan (kategori tinggi). Jadi mayoritas responden tidak meninggalkan ruangan kerja yaitu sebesar 59,7%.

Tabel 37
Pentaatan Peraturan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	33	11,9
3.	Tinggi	245	88,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 11,9% (kategori sedang) kadang-kadang mentaati peraturan, 88,1% (kategori tinggi) selalu mentaati peraturan. Jadi mayoritas responden selalu mentaati peraturan.

Tabel 38
Pelaksanaan Tugas Berdasarkan Peraturan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	20	7,2
3.	Tinggi	258	92,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 35 terlihat bahwa 7,2 % pelaksanaan tugas berdasarkan peraturan kategori sedang dan 92,8% dalam kategori tinggi (selalu melaksanakan tugas berdasarkan peraturan). Jadi mayoritas rersponden selalu melaksanakan tugas berdasarkan peraturan.

Tabel 39
Paksaan dalam Melaksanakan Peraturan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	29	10,4
3.	Tinggi	247	88,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa 0,7 % responden termasuk kategori rendah dalam paksaan melaksanakan pekerjaan, 10,4% termasuk kategori sedang dan 88,8% termasuk kategori tinggi. Dengan demikian mayoritas responden merasa tidak terpaksa dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 40
Penggunaan Pakaian Dinas

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	14	5,0
3.	Tinggi	264	95,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 37 menunjukkan bahwa pemakaian pakaian dinas oleh responden 5% termasuk kategori sedang dan 95 % termasuk kategori tinggi. Jadi mayoritas responden sebesar 95% selalu mengenakan pakaian dinas dalam bekerja.

Tabel 41
Perasaan Memakai Pakaian Dinas

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	14	5,0
3.	Tinggi	264	95,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas nampak bahwa tidak satupun responden merasa tidak senang (kategori rendah) mengenakan pakaian dinas. 5% responden termasuk kategori sedang (kurang senang) dan 95% termasuk kategori tinggi (senang mengenakan pakaian dinas). Jadi mayoritas responden merasa senang mengenakan pakaian dinas pada saat bekerja.

Tabel 42
Penggunaan Barang Perlengkapan Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	16	5,8
3.	Tinggi	252	94,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa penggunaan barang perlengkapan kantor oleh 5,8 % responden termasuk kategori sedang dan 94,2 % responden termasuk kategori tinggi. Mayoritas responden sebesar 94,2% setuju menggunakan alat kantor dan memeliharanya sebagaimana milik sendiri, sisanya kurang setuju dan tidak satupun yang tidak setuju.

Tabel 43
Persepsi Persediaan Alat Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	100	36,0
3.	Tinggi	176	63,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 40 dapat diketahui persepsi persediaan alat kantor oleh responden. 0,7 % responden termasuk kategori rendah, 36% responden termasuk kategori sedang dan 63% termasuk kategori tinggi. Jadi menurut sebagian besar responden persediaan alat kantor yang ada sudah memadai.

Tabel 44
Penggunaan Peralatan Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	49	17,6
3.	Tinggi	227	81,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa 0,7 % responden termasuk kategori rendah dalam penggunaan peralatan kantor, 17,6 % responden termasuk kategori sedang dan 81,7% termasuk kategori tinggi. Dengan demikian mayoritas responden sesuai dalam penggunaan peralatan kantor yaitu sebesar 81,7% responden.

Tabel 45
Penggunaan Metode Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	85	30,6
3.	Tinggi	191	68,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa penggunaan metode kerja termasuk dalam kategori rendah bagi 0,7% responden. 30,6 % responden termasuk kategori sedang dan 68,7% responden termasuk dalam kategori tinggi. Jadi sebagian besar responden sebesar 68,7% baik dalam menggunakan metode kerja.

Tabel 46
Penggunaan Metode yang Sudah Ditentukan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	16	5,8
2.	Sedang	54	19,4
3.	Tinggi	208	74,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa penggunaan metode yang sudah ditentukan tidak pernah dilakukan oleh 5,8% responden. 19,4 % responden kadang-kadang menggunakan metode yang sudah ditentukan dan sebagian besar responden sebesar 74,8% termasuk kategori tinggi yaitu selalu menggunakan metode yang sudah ditentukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 47
Kesalahan Mengikuti Metode Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	186	66,9
3.	Tinggi	92	33,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat kesalahan yang dilakukan oleh responden dalam mengikuti metode kerja. 66,9% responden termasuk kategori sedang (kadang-kadang salah) dan 33,1% termasuk kategori tinggi (tidak pernah salah). Jadi sebagian besar responden menjawab kadang-kadang salah dalam mengikuti metode kerja.

Tabel 48
Cara Kerja dengan Alat Bantu

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	6	2,2
2.	Sedang	41	14,7
3.	Tinggi	231	83,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut terlihat jawaban responden berkaitan dengan cara kerja alat bantu, yaitu 2,2 % responden termasuk kategori rendah (tidak dapat mengikuti), 14,7% responden termasuk kategori sedang (kurang dapat mengikuti) dan 83,1% responden termasuk kategori tinggi (dapat mengikuti). Jadi mayoritas responden menjawab dapat mengikuti cara kerja alat bantu untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 49
Kepuasan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	10	3,6
2.	Sedang	144	51,8
3.	Tinggi	124	44,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa 3,6 % responden tidak setuju dengan kepuasan (kategori rendah), 51,8% responden kurang setuju (kategori sedang) dan 44,6% responden setuju (kategori tinggi). Jadi sebagian besar responden sebesar 51,8% kurang setuju terhadap kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 50
Tingkat Kepuasan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	34	12,2
2.	Sedang	175	62,9
3.	Tinggi	69	24,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat tingkat kepuasan responden dengan hasil pekerjaan. 12,2 % responden dalam kategori rendah, 62,9% dalam kategori sedang dan 24,8% dalam kategori tinggi, Jadi sebagian besar responden kurang puas dengan hasil pekerjaan yaitu sebesar 62,9 % responden.

Tabel 51
Mutasi sebagai Penyegaran Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	7	2,5
2.	Sedang	106	38,1
3.	Tinggi	165	59,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa 2,5 % responden tidak setuju mutasi sebagai penyegaran kerja (kategori rendah), 38,1 % kurang setuju (kategori sedang) dan 59,4% responden setuju (kategori tinggi). Jadi sebagian besar responden sejumlah 59,4% menyatakan setuju dengan adanya mutasi sebagai penyegaran kerja.

Tabel 52
Tingkat Gaji dengan Semangat Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	9	3,2
2.	Sedang	75	27,0
3.	Tinggi	194	69,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa bagi 69,8% responden tingkat gaji yang minim membuat pegawai kurang bersemangat dalam bekerja, 27% responden kurang setuju dan 3,2 % responden tidak setuju. Jadi mayoritas responden setuju bahwa tingkat gaji yang minim membuat pegawai kurang bersemangat dalam bekerja.

Tabel 53
Kepuasan Hasil yang Diterima

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	12	4,3
2.	Sedang	125	45,0
3.	Tinggi	141	50,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa 50,7 % responden puas dengan hasil yang diterima, 45,0 % responden kurang puas dan 4,3% tidak puas sama sekali. Jadi mayoritas responden sebesar 50,7% puas dengan hasil yang diterima (kategori tinggi).

Tabel 54
Jaminan Masa Depan Pensiun

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	57	20,5
2.	Sedang	161	57,9
3.	Tinggi	60	21,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 51 dapat diketahui bahwa bagi 20,5% responden pekerjaannya tidak dapat menjamin masa depan (kategori rendah), 57,9% responden merasa kurang dapat menjamin (kategori sedang) dan 21,6% responden merasa dapat menjamin (kategori tinggi). Jadi menurut mayoritas responden yaitu sebesar 57,9% pekerjaannya dapat menjamin masa depan.

Tabel 55
Jaminan Taspen

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	71	25,5
2.	Sedang	160	57,6
3.	Tinggi	47	16,9
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 52 dapat diketahui bahwa Menurut 25,5% responden Taspen tidak menjamin masa depan, Menurut 57,6 % responden kurang menjamin dan menurut 16,9% dapat menjamin. Jadi Menurut mayoritas responden Taspen kurang dapat menjamin masa depan.

Tabel 56
Ancaman dari Pihak Lain

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	18	6,5
2.	Sedang	81	29,1
3.	Tinggi	179	64,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 64,4% responden selalu mendapat ancaman dan paksaan dari pihak lain, 29,1% responden kadang-kadang dan 6,5% responden tidak pernah mendapat ancaman dan paksaan. Jadi mayoritas responden dalam melaksanakan pekerjaan mendapatkan ancaman dan paksaan dari pihak lain.

Tabel 57
Jaminan Keamanan Barang Pegawai

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	188	67,6
2.	Sedang	31	11,2
3.	Tinggi	59	21,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 54 tersebut menunjukkan bahwa 67,6% responden merasakan tidak adanya jaminan keamanan barangnya, 11,2 % merasa kurang dan 21,2 % menganggap jaminan terhadap keamanan barangnya cukup. Ternyata mayoritas responden merasa tidak adanya jaminan terhadap barangnya.

Tabel 58
Kehilangan Barang

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	51	18,3
2.	Sedang	164	59,0
3.	Tinggi	63	22,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari jawaban responden terhadap terjadinya kehilangan barang sebagaimana terlihat pada tabel 55 terlihat bahwa mayoritas responden menyatakan kadang-kadang terjadi kehilangan barang yaitu sebesar 59,0%. 22,7 % responden menyatakan tidak pernah terjadi kehilangan dan sisanya 18,3% responden menyatakan selalu terjadi kehilangan barang.

Tabel 59
Penilaian Sistem Keamanan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	12	4,3
2.	Sedang	113	40,6
3.	Tinggi	153	55,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 56 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebesar 55,0% menyatakan selalu diadakan penilaian terhadap sistem keamanan. Sedangkan 40,6 % responden menyatakan kadang-kadang dilakukan penilaian dan sisanya 4,3% responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 60
Pemberian Kritik oleh Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	13	4,7
2.	Sedang	117	42,1
3.	Tinggi	148	53,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa berkaitan dengan pemberian kritik oleh pimpinan, jawaban dari 53,2 % responden termasuk dalam kategori tinggi, 42,1% responden dalam kategori sedang dan 4,7% responden dalam kategori rendah. Jadi mayoritas responden yaitu sebesar 45,3% menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan kritik.

Tabel 61
Penilaian Sikap Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	45	16,2
3.	Tinggi	233	83,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 58 dapat dilihat bahwa 83,8 % responden menilai baik terhadap sikap pimpinan dan 16,2 % responden menilai kurang baik terhadap sikap pimpinan. Tidak satupun responden menilai buruk terhadap sikap pimpinan. Jadi mayoritas responden menilai baik terhadap sikap pimpinannya.

Tabel 62
Pemimpin yang Berwibawa

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	50	18,0
3.	Tinggi	228	82,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari jawaban responden perihal pemimpin yang berwibawa, terlihat sebagaimana pada tabel di atas mayoritas responden yaitu sebesar 82,0% menyatakan setuju bahwa pemimpin yang berwibawa dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari para pegawai. 18,0 % menyatakan kurang setuju dan tidak satupun responden yang tidak setuju.

Tabel 63
Pekerjaan Sulit yang Dikerjakan Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	22	7,9
2.	Sedang	203	73,0
3.	Tinggi	53	19,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa mayoritas responden sebesar 73,0% menyatakan pekerjaan yang sulit kadang-kadang diselesaikan oleh pimpinan. 19,1% responden menyatakan bahwa pimpinan selalu mengerjakannya dan 7,9% responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 64
Pengarahan Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	8	2,9
2.	Sedang	129	46,4
3.	Tinggi	141	50,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa 50,7% responden menjawab selalu ada pengarahan dari pimpinan, 46,4 % responden menjawab kadang-kadang dan 2,9% responden menjawab tidak pernah ada pengarahan. Jadi mayoritas responden menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan pengarahan.

Tabel 65
Alternatif Melaksanakan Tugas

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	19	6,8
2.	Sedang	195	70,1
3.	Tinggi	64	23,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat jawaban responden yaitu 6,8% menjawab tidak pernah membuat alternatif dalam melaksanakan tugas, 70,1 % responden menjawab kadang-kadang dan 23,0% responden menyatakan selalu melakukan terobosan-terobosan baru (alternatif) dalam melaksanakan tugas. Jadi mayoritas responden menyatakan kadang-kadang melakukan alternatif dalam melaksanakan tugas

Tabel 66
Usulan Promosi oleh Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	61	21,9
2.	Sedang	138	49,6
3.	Tinggi	79	28,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel diatas terlihat bahwa 21,9% responden menjawab tidak pernah ada usulan promosi jabatan oleh pimpinan, 49,6 % responden menjawab kadang-kadang dan 28,4 menyatakan selalu ada. Jadi mayoritas responden menyatakan kadang-kadang pimpinan mengajukan usulan promosi.

Tabel 67
Pemberian Kenaikan Pangkat

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	6	2,2
2.	Sedang	64	23,0
3.	Tinggi	208	74,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan jawaban dari responden seperti terlihat pada tabel di atas, 2,2 % responden menganggap tidak baik dalam pemberian kenaikan pangkat, 23,0% responden menyatakan kurang baik dan 74,6 % responden menganggap baik. Jadi mayoritas reponden menyatakan bahwa pemberian kenaikan pangkat sudah baik.

Tabel 68
Pemberian Penghargaan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	50	18,0
2.	Sedang	156	56,1
3.	Tinggi	72	25,9
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan kadang-kadang diberikan penghargaan dalam pelaksanaan tugas yaitu sebesar 56,1% responden. 18,0 % responden menyatakan tidak pernah dan sisanya 25,9 % responden menyatakan selalu diberikan penghargaan.

Tabel 69
Penggantian Tugas Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	19	6,8
2.	Sedang	103	37,1
3.	Tinggi	156	56,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 66 menggambarkan jawaban responden terhadap penggantian tugas pimpinan. 6,8 % jawaban responden dalam kategori rendah, 37,1 % responden dalam kategori sedang dan 56,1% responden dalam kategori tinggi. Jadi mayoritas responden menyatakan penggantian tugas pimpinan dipersiapkan.

Tabel 70
Pembedaan Pegawai

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	144	51,8
3.	Tinggi	130	46,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa kadang-kadang terjadi pembedaan pegawai sebagaimana dinyatakan oleh mayoritas responden sebesar 51,8 %, 46% responden menyatakan selalu ada pembedaan dan sisanya 1,4 % responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 71
Penyampaian Pendapat

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	9	3,2
2.	Sedang	140	50,4
3.	Tinggi	129	46,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa pegawai kadang-kadang diberikan kesempatan menyampaikan pendapat sebagaimana jawaban mayoritas responden sebesar 50,4%. 3,2 % responden menyatakan selalu diberikan kesempatan dan 46,4% responden menyatakan tidak pernah diberikan kesempatan menyampaikan pendapat.

Tabel 72
Tunjangan Jabatan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	5	1,8
2.	Sedang	150	54,0
3.	Tinggi	123	44,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa Mayoritas responden sebesar 54,0 % menyatakan tunjangan jabatan yang diberikan kurang sesuai. 44,2 % responden menyatakan telah sesuai dan sisanya 1,8 % responden menyatakan tunjangan yang diberikan tidak sesuai dengan jabatan.

Tabel 73
Penerimaan Tunjangan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	32	11,5
2.	Sedang	150	54,0
3.	Tinggi	96	34,5
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa mayoritas responden yaitu sejumlah 54,0 % menjawab tunjangan yang diterima masih kurang. 34,5% responden menyatakan sudah cukup dan 11,5 % responden menyatakan bahwa tunjangan yang diterima tidak cukup.

Tabel 74
Penyampaian Pesan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	6	2,2
2.	Sedang	66	23,7
3.	Tinggi	206	74,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 71 memperlihatkan jawaban responden perihal penyampaian pesan. Mayoritas responden sebesar 74,1 % menyatakan penyampaian pesan oleh pimpinan adalah efektif. 23,7 % responden menyatakan kurang efektif dan 2,2 % responden menyatakan tidak efektif.

Tabel 75
Pemberian Informasi Rencana Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	5	1,8
2.	Sedang	117	42,1
3.	Tinggi	156	56,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan 1,8 % responden menjawab tidak pernah diberikan informasi rencana kerja, 42,1 % responden kadang-kadang diberikan informasi dan 56,1 % responden selalu diberikan informasi. Jadi mayoritas responden menyatakan selalu diberikan informasi rencana kerja.

Tabel 76
Sarana Pemberian Berita

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	36	12,9
3.	Tinggi	238	85,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan sikap responden terhadap sarana pemberian berita. Mayoritas responden sebesar 85,6% menyatakan bahwa bantuan sarana media massa dapat membantu memperlancar tugas, 12,9 % responden menyatakan kurang membantu dan 1,4 % responden menyatakan tidak membantu sama sekali.

Tabel 77
Penyampaian Informasi Tidak Langsung

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	12	4,3
2.	Sedang	160	57,6
3.	Tinggi	106	38,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden sebesar 57,6 % menyatakan penyampaian informasi tidak langsung kurang baik, 4,3% responden menganggap tidak baik dan 38,1 % responden menyatakan baik.

Tabel 78
Perhatian Pimpinan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	11	4,0
2.	Sedang	169	60,8
3.	Tinggi	98	35,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 75 menunjukkan jawaban responden akan perhatian pimpinan. 4,0 % merasa tidak pernah ada perhatian pimpinan, 60,8% responden menyatakan kadang-kadang dan 35,5 % responden menyatakan selalu ada perhatian pimpinan. Jadi mayoritas responden menyatakan pimpinannya kadang-kadang memberikan perhatian.

Tabel 79
Pengambilan Keputusan Sendiri

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	20	7,2
2.	Sedang	110	39,6
3.	Tinggi	148	35,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 76 menunjukkan bahwa 35,2 % responden menyatakan pimpinan perlu mengambil keputusan sendiri dalam keadaan yang mendesak, 39,6 % responden menyatakan kurang perlu dan 7,2 % tidak perlu. Jadi mayoritas responden menganggap pimpinan tidak harus mengambil keputusan sendiri dalam keadaan mendesak.

Tabel 80
Penerimaan Pendapat Pegawai

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	3	1,1
2.	Sedang	91	32,7
3.	Tinggi	184	66,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden sebesar 66,2 % menyatakan pendapat pegawai/staff dapat diterima, 32,7 % responden menyatakan kurang dapat diterima dan 1,1 % responden menyatakan pendapat pegawai/staff tidak dapat diterima.

Tabel 81
Ruangan Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	82	29,5
3.	Tinggi	192	69,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui keadaan ruangan kerja responden. Sebagaimana terlihat dari jawaban responden, 69,1 % menyatakan ruang kerjanya bersih, 29,5 % responden menyatakan ruang kerjanya kurang bersih dan 1,4 % responden menyatakan ruang kerjanya kotor.

Tabel 82
Partisipasi Kebersihan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	34	12,2
2.	Sedang	204	73,4
3.	Tinggi	40	14,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak partisipasi kebersihan oleh responden. 12,2 % responden dalam kategori rendah, 73,4 % responden dalam kategori sedang dan 14,4 % responden dalam kategori tinggi. Jadi mayoritas responden kadang-kadang ikut berpartisipasi dalam menjaga kebersihan ruang kerja.

Tabel 83
Gangguan Kebersihan dalam Bekerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	12	4,3
2.	Sedang	168	60,4
3.	Tinggi	98	35,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa selalu ada gangguan kebersihan menurut 35,3 % responden. Menurut 60,4 % responden kadang-kadang saja dan menurut 4,3 % responden tidak pernah terdapat gangguan kebersihan. Jadi mayoritas responden menyatakan kadang-kadang ada gangguan kebersihan dalam bekerja.

Tabel 84
Cahaya Ruangan Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	26	9,4
3.	Tinggi	252	90,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 81 dapat diketahui pentingnya cahaya ruangan dalam bekerja. Menurut mayoritas responden yaitu sebesar 90,6 % responden menyatakan cahaya ruangan penting dalam memperlancar pekerjaan. Hanya 9,4 % responden yang menganggap cahaya ruangan kerja kurang penting dan tidak ada satupun responden yang menganggap tidak penting.

Tabel 85
Pengaruh Cahaya dengan Tugas Pegawai

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	14	5,0
2.	Sedang	79	28,4
3.	Tinggi	185	66,5
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 82 menunjukkan pengaruh cahaya bagi pegawai dalam melaksanakan tugas. 66,5 % responden menyatakan cahaya berpengaruh terhadap kelancaran tugas, 28,4 % responden menyatakan kurang berpengaruh dan 5,0 % responden menyatakan tidak berpengaruh. Jadi mayoritas responden menyatakan cahaya ruangan berpengaruh bagi kelancaran tugas pegawai.

Tabel 86
Ketenangan Ruangan Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	28	10,1
3.	Tinggi	248	89,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa ketenangan ruangan kerja dibutuhkan dalam bekerja sebagaimana jawaban 89,2% responden. 10,1 % menyatakan ketenangan ruangan kerja kurang dibutuhkan dan hanya 0,7 % responden menyatakan ketenangan ruangan kerja tidak dibutuhkan.

Tabel 87
Tingkat Ketenangan Ruangan Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	8	2,9
2.	Sedang	87	31,3
3.	Tinggi	183	65,8
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 87 menunjukkan keadaan ruangan kerja dari responden, dimana 65,8% responden menyatakan ruangannya tenang, 31,3% menyatakan kurang tenang dan 2,9 % responden menyatakan ruangannya tidak tenang.

Tabel 88
Gangguan Suara di Luar

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	24	8,6
2.	Sedang	200	71,9
3.	Tinggi	54	19,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa Sebagian besar responden yaitu sebesar 71,9 % menyatakan kadang-kadang ada gangguan suara di luar. 19,4 % menyatakan tidak ada gangguan suara di luar dan 8,6 % menyatakan tidak ada gangguan suara di luar.

Tabel 89
Temperatur Ruangan Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	22	7,9
3.	Tinggi	256	92,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 89 menunjukkan perlunya pengaturan temperatur ruangan kerja sebagaimana dinyatakan oleh sebagian besar responden yaitu 92,1 % responden. Hanya 7,9 % responden yang menyatakan kurang perlu mengatur temperatur ruangan dan tak satupun responden berpendapat bahwa pengaturan temperatur ruangan tidak perlu.

Tabel 90
Penempatan Ventilasi Udara

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	6	2,2
2.	Sedang	41	14,7
3.	Tinggi	231	83,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Menurut mayoritas responden sebagaimana ditunjukkan pada tabel 90 yaitu 83,1 % responden berpendapat perlunya penempatan ventilasi udara yang baik agar dapat membantu pertukaran udara dalam ruang kerja. 14,7 % responden menganggap penempatan ventilasi kurang berpengaruh terhadap pertukaran udara dan menurut 2,2 % responden tidak ada pengaruhnya penempatan ventilasi udara.

Tabel 91
Sirkulasi Udara

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	62	22,3
3.	Tinggi	212	76,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 91 menggambarkan keadaan sirkulasi udara ruang kerja responden. Mayoritas responden yaitu 76,3 % berpendapat bahwa sirkulasi udara dalam ruang kerjanya baik, 22,3 % responden menyatakan kurang baik dan 1,4 % reponden menyatan tidak baik.

Tabel 92
Pemisahan Ruang Kerja dan Ruang Tamu

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	24	8,6
2.	Sedang	57	20,5
3.	Tinggi	197	70,9
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Menurut sebagian besar responden pemisahan ruangan kerja dan ruang tamu dapat membantu kelancaran kerja, sebagaimana dinyatakan oleh 70,9 % responden. 20,5 % responden berpendapat kurang berpengaruh dan 8,6 % responden menganggap pemisahan tersebut tidak berarti bagi kelancaran kerja.

Tabel 93
Penataan Ruang yang Tidak Baik

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	19	6,8
2.	Sedang	172	61,9
3.	Tinggi	87	31,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa penataan ruangan yang tidak baik bagi sebagian besar responden (61,9 %) kadang-kadang mengganggu dalam melaksanakan tugas, sementara 6,8 % responden merasa selalu terganggu sedangkan 31,3 % responden merasa selalu terganggu dengan penataan ruangan yang tidak baik.

Tabel 94
Penyusunan Barang-barang Kantor

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	12	4,3
2.	Sedang	88	31,7
3.	Tinggi	178	64,0
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas menggambarkan keadaan penyusunan barang-barang kantor. Menurut sebagian besar responden (64 %) penyusunan barang-barang kantor baik, sementara 31,7 % responden menganggap kurang baik sedangkan 4,3 % responden menganggap tidak baik.

Tabel 95
Pengaruh Penataan warna

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	10	3,6
2.	Sedang	48	17,3
3.	Tinggi	220	79,1
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas memberikan gambaran persepsi responden terhadap penataan warna. Menurut 79,1 % responden penataan warna berpengaruh bagi kelancaran tugas, 17,3 % responden menganggap kurang berpengaruh sementara 3,6 % responden menganggap tidak berpengaruh.

Tabel 96
Penataan Warna

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	0	0
2.	Sedang	62	22,3
3.	Tinggi	216	77,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 96 menggambarkan keadaan penataan warna di ruang kerja. Menurut sebagian besar responden (77,7 %) penataan warna di ruang kerjanya sudah baik, sementara 22,3 % responden menyatakan kurang baik, dan tidak satupun yang menyatakan tidak baik.

Tabel 97
Tingkat Pendidikan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	4	1,4
2.	Sedang	61	21,9
3.	Tinggi	213	76,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel di atas sebagian besar responden yaitu 76,6 % responden berpendidikan perguruan tinggi, 21,9 % responden berpendidikan SLTA dan 1,4 % responden berpendidikan SLTP / SD. Jadi mayoritas responden adalah berpendidikan perguruan tinggi.

Tabel 98
Kesesuaian Pendidikan dan Golongan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	41	14,7
2.	Sedang	83	29,9
3.	Tinggi	154	55,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa 55,4 % responden menyatakan adanya kesesuaian pendidikan dengan golongan, sementara 29,9 % responden menyatakan kurang sesuai sedangkan 14,7 % responden menyatakan tidak sesuai. Jadi mayoritas responden menganggap bahwa antara pendidikan dan golongan telah sesuai.

Tabel 99
Pendidikan dan Keberhasilan Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	33	11,9
2.	Sedang	151	54,3
3.	Tinggi	94	33,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (54,3 %) setuju bahwa pendidikan cukup berpengaruh bagi keberhasilan kerja. 33,6% responden menyatakan bahwa pendidikan kurang berpengaruh terhadap keberhasilan kerja, sedangkan 11,9 % responden menyatakan pendidikan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kerja.

Tabel 100
Kesesuaian Pendidikan dan Pekerjaan

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	28	10,1
2.	Sedang	151	54,3
3.	Tinggi	99	35,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel di atas memberikan gambaran persepsi responden terhadap kesesuaian pendidikan dan pekerjaan. Bagi mayoritas responden (54,3 %) antara latar belakang pendidikan dan pekerjaan telah cukup sesuai. 35,6 % responden menganggap sudah sangat sesuai sedangkan bagi 10,1 % responden antara latar belakang pendidikan dan pekerjaan belum sesuai.

Tabel 101
Kursus

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	165	59,4
2.	Sedang	80	28,8
3.	Tinggi	33	11,9
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa sebagian besar responden (59,4 %) jarang mengikuti kursus. 28,8 % responden cukup sering mengikuti kursus dan 11,9 % responden sering mengikuti kursus.

Tabel 102
Materi Kursus dan Gairah Kerja

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	34	12,2
2.	Sedang	137	49,3
3.	Tinggi	107	38,5
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 102 menunjukkan bahwa menurut 12,2 % responden materi kursus kurang dapat meningkatkan gairah kerja. 49,9 % responden menganggap bahwa materi kursus cukup dapat meningkatkan gairah kerja sedangkan 38,5 % responden menganggap bahwa materi kursus sangat membantu dalam meningkatkan gairah kerja.

Tabel 103
Efektifitas Kursus

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	19	6,8
2.	Sedang	161	57,9
3.	Tinggi	98	35,3
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Menurut sebagian besar responden (57%) kursus-kursus yang diselenggarakan cukup efektif. Sedangkan menurut 35,3 % responden sangat efektif, tetapi menurut 6,8 % responden kursus-kursus yang diadakan kurang efektif.

Tabel 104
Permintaan Petunjuk

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	2	0,7
2.	Sedang	154	55,4
3.	Tinggi	122	43,9
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui anggapan responden bahwa sebagian besar responden (55,4 %) menyatakan dengan meminta petunjuk cukup dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Sementara bagi 43,9 % responden dengan meminta petunjuk sangat membantu, tetapi bagi 0,7 % responden dengan meminta petunjuk tidak terlalu membantu menyelesaikan tugas.

Tabel 105
Diskusi

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	165	59,4
2.	Sedang	84	30,2
3.	Tinggi	29	10,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 105 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (59,4 %) menyatakan jarang mengadakan/mengikuti diskusi di kantor. 30,2 % responden menyatakan kadang-kadang, seangkan 10,4 % responden sering melakukan diskusi di kantor.

Tabel 106
Pelaksanaan Diskusi

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	6	2,2
2.	Sedang	193	69,4
3.	Tinggi	79	28,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 106 menunjukkan penilaian responden terhadap diskusi-diskusi yang ada di kantor. 2,2 % responden menganggap pelaksanaanya kurang baik, 69,4 % responden menganggap cukup baik dan 28,4 % responden menganggap pelaksanaan diskusi sudah baik.

3.2. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Tabel 107
Distribusi Frekuensi Semangat Kerja (Y)

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	32	11,5
2.	Sedang	128	46,0
3.	Tinggi	118	42,4
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa semangat kerja pegawai yang rendah sebesar 11,5 %, sedang 46,0 % dan tinggi 42,4 %. Jadi semangat kerja mayoritas responden sedang yaitu 46,0 %.

Tabel 108
Distribusi Frekuensi Kepemimpinan (X1)

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	30	10,8
2.	Sedang	139	50,0
3.	Tinggi	109	39,2
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa kepemimpinan tinggi (baik) sebesar 39,2% responden, sebesar 50,0 % sedang (cukup baik) dan 10,8 termasuk rendah (kurang baik).

Tabel 109
Distribusi Frekuensi Lingkungan (X2)

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	26	9,4
2.	Sedang	92	33,1
3.	Tinggi	160	57,6
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut tampak bahwa 9,4 % lingkungan kerja rendah (tidak baik), 33,1 % sedang (cukup baik) dan 57,56 % tinggi (baik).

Tabel 110
Distribusi Frekuensi Pendidikan dan Latihan (X3)

NO.	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1.	Rendah	52	18,7
2.	Sedang	149	53,6
3.	Tinggi	77	27,7
JUMLAH		278	100,0

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa 18,7 % responden menyatakan pendidikan dan latihan rendah (jarang), 53,6 % menjawab sedang (cukup) dan 27,7 % responden menjawab tinggi (sering).

B. Analisis Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang telah diperoleh dianalisis agar dapat dibaca dan dipahami dengan mudah, juga untuk mengetahui hubungan antar variabel yaitu Kepemimpinan (X1), Lingkungan (X2) dan Pendidikan Latihan (X3) dengan Semangat Kerja (Y).

B.1. Koefisien Rank Kendall

Untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan variabel Kepemimpinan (X1) dengan Semangat Kerja (Y), Hubungan Lingkungan Kerja (X2) dengan Semangat Kerja (Y) dan Pendidikan Latihan dengan Semangat Kerja (Y) dilakukan analisa Koefisien Rank Kendall. Untuk mengetahui hasil perhitungan dari analisis tersebut dapat dilihat dalam keterangan-keterangan sebagai berikut :

Tabel 111
Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Kendall

KORELASI	Koefisien Korelasi	Keterangan
X1 . Y	0,478	Sigfinikan
X2 . Y	0,292	Sigfinikan
X3 . Y	0,300	Sigfinikan

Sumber : Data Primer diolah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil perhitungan X1.Y yang merupakan korelasi antara variabel bebas X1 dan Y sebagai variabel terikat

sebesar 0,478 dan lebih kecil dari 1, sehingga dapat dikatakan signifikan.

Dari angka tersebut dapat dikatakan bahwa korelasi variabel bebas Kepemimpinan (X1) dengan variabel terikat Semangat Kerja (Y) mempunyai hubungan yang signifikan, sehingga hipotesa pertama kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan semangat kerja diterima.

Sedangkan perhitungan Korelasi X2 dengan Y mempunyai korelasi sebesar 0,292 dan lebih kecil dari 1, dapat dikatakan signifikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan mempunyai hubungan yang positif (signifikan) dengan semangat kerja.

1. Selanjutnya hasil yang diperoleh dari korelasi pendidikan (X3) dan latihan dengan semangat kerja (Y) diperoleh hasil 0,300 lebih kecil dari 1 sehingga dapat dikatakan signifikan. Jadi pendidikan dan latihan mempunyai hubungan positif dengan semangat kerja.

B.2. Analisis Koefisien Konkordansi Kendall (W)

Untuk mengetahui hubungan X1, X2, X3 dan Y digunakan analisis koefisien Konkordansi Kendall. Perhitungan ini digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada rank.

Dari perhitungan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 112
Hasil perhitungan koefisien Konkordansi Kendall (W)

KORELASI	W	Z Hitung	Z Tabel	Keterangan
X1.X2.X3. Y	0,099	82,755	57,27	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah

Dari korelasi X1, X2, X3 dengan Y yang merupakan korelasi antara K Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Pendidikan Latihan (X3) dengan Semangat kerja (Y) diperoleh hasil sebesar 82,775. Hasil tersebut lebih besar dari X tabel sebesar 57,27 pada tingkat kepercayaan 95%. Dari hasil ini dapat dikatakan terdapat korelasi secara bersama-sama antara Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Pendidikan Latihan (X3) dengan Semangat Kerja (Y). Hasil tersebut membuktikan diterimanya hipotesa mayor yakni ada hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan pendidikan latihan dengan semangat kerja.

Semangat kerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi di dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi akan memberikan keuntungan kepada organisasi. Sehingga semangat kerja harus senantiasa di jaga dan dipelihara dalam setiap organisasi karena semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja dan produktifitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

LPT-PUSTAK-UNDIP

B.3. Analisis Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall (t_{xyz})

Analisis ini untuk melihat adanya korelasi antara dua variabel yang selalu terdapat kemungkinan bahwa korelasi ini adalah akibat dari asosiasi antara masing-masing kedua variabel tersebut, dengan variabel ketiga sebagai variabel kontrol. Hal itu dapat kita lihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 113

Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall

KORELASI	HASIL	X1.Y	KETERANGAN
X1.Y.X3	0,4669	0,478	Hubungan semu

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut tampak bahwa variabel kontrol X3 (Pendidikan Latihan) pada variabel X1 (Kepemimpinan) dan variabel Y (Semangat Kerja) menunjukkan hasilnya T_{xyz} (0,4669) lebih kecil dari $T_{X1.Y}$ (0,478) . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara X1 dan X3 serta Y dan X3 hanya sedikit mempengaruhi hubungan antara X1 dan Y. Dengan demikian hubungan antara X1 dan Y dikontrol X3 bersifat semu. Jadi variabel X3 dapat sebagai variabel bebas di mana variabel X3 dapat langsung berhubungan dengan variabel Y tanpa mengontrol variabel X1, begitu juga variabel X, dapat berdiri sendiri.

Tabel 114

Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall

KORELASI	HASIL	X2.Y	KETERANGAN
X2.Y.X1	0,1962	0,2920	Hubungan semu

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel di atas, terlihat bahwa variabel kontrol X1 (Kepemimpinan) pada variabel X2 (Lingkungan) dan Variabel Y (Semangat Kerja) menunjukkan hasilnya T_{xyz} (0,1962) lebih kecil dari $T_{X2.Y}$ (0,29290). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar X2 dan X1 serta antara Y dan X1 hanya sedikit mempengaruhi hubungan antara X2 dan Y dikontrol X1 bersifat semu, Jadi variabel X1 dapat langsung berhubungan dengan variabel Y tanpa mengontrol variabel X2, begitujuga variabel X2 dapat berdiri sendiri.

Tabel 115

Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Partial Kendall

KORELASI	HASIL	X3.Y	KETERANGAN
X3.Y.X1	0,2064	0,300	Hubungan semu

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel tersebut tampak bahwa variabel kontrol X1 (Kepemimpinan) pada variabel X3 (Pendidikan dan Latihan) dan variabel Y (Semangat Kerja) menunjukkan hasilnya T_{xyz} (0,2064) lebih kecil dari $T_{X3.Y}$ (0,300). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara X3 dan Y serta antara Y dan X1 hanya sedikit mempengaruhi hubungan X3 dan Y. Dengan demikian hubungan antara X3 dan Y dikontrol X1 bersifat semu. Jadi variabel X1 dapat sebagai variabel bebas, di mana variabel X1 dapat

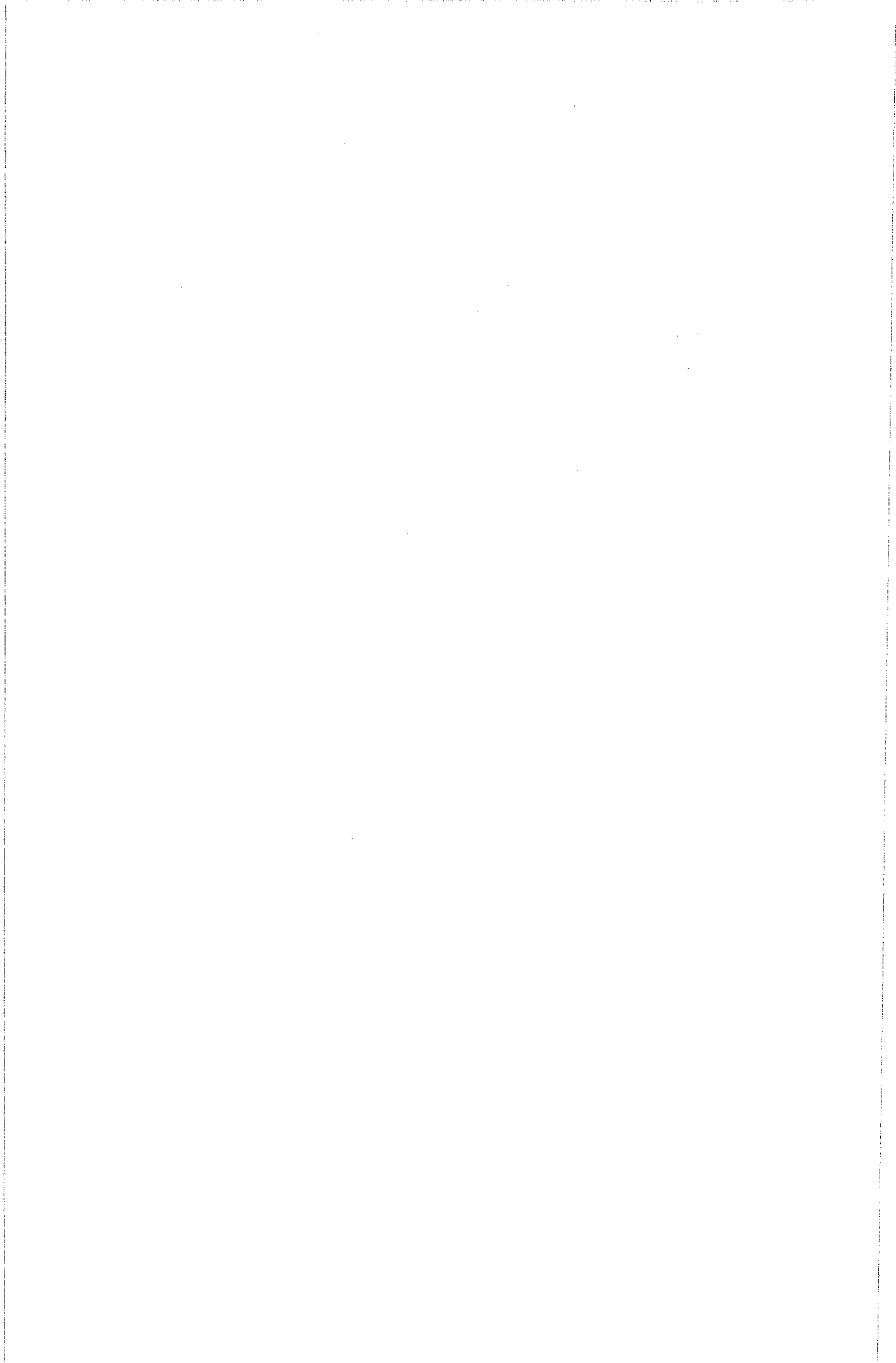
langsung berhubungan langsung dengan variabel Y tanpa mengontrol variabel X3, begitu juga variabel X3 dapat berdiri sendiri.

C. Diskusi

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian mengenai hubungan kepemimpinan dengan semangat kerja 0,478, lingkungan kerja dengan semangat kerja 0,292 serta pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja 0,300, maka dari ketiga variabel bebas yang dihubungkan dengan variabel terikat ternyata hasilnya yang paling besar dan paling kuat adalah Kepemimpinan dengan semangat kerja.

Untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja strategi yang paling mendesak yang harus dilakukan adalah membenahan aspek kepemimpinan, yaitu karena lemahnya fungsi kontrol, lemahnya fungsi pengarahan, kurangnya keteladanan pimpinan, kurangnya kecakapan pimpinan dalam pekerjaan, pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan kurang jelas serta kurang jelasnya tanggungjawab dan wewenang. Sedang untuk pendidikan dan latihan ditemukan adanya kurang kesesuaian jabatan dengan pendidikan formal yang ditempuh, belum adanya patokan yang jelas untuk Job pegawai yang berasal dari SLTA, kurang terbukanya jenjang karier/peningkatan karier secara profesional, adanya pelatihan tidak untuk semua strata serta frekwensi pelatihan yang kurang.

Selanjutnya untuk mendukung strategi tersebut perlu diciptakan lingkungan kerja yang baik, karena keberadaan ruangan kantor belum optimal, kurang tenangnya ruangan kerja, kurangnya penerangan cahaya, sirkulasi udara kurang teratur, tata ruang yang belum pas, tata warna yang belum serasi.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja, pendidikan dan latihan terhadap semangat kerja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa minor 1 ada hubungan antara kepemimpinan dengan semangat kerja.
2. Variabel lingkungan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat kerja. Hal tersebut ditunjukkan bahwa hipotesa minor 2 terbukti, yaitu dengan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan semangat kerja.
3. Variabel pendidikan dan latihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan semangat kerja. Hal ini membuktikan hipotesa minor 3 yaitu ada hubungan antara pendidikan dan latihan dengan semangat kerja..
4. Variabel kepemimpinan lingkungan kerja serta pendidikan dan latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap semangat kerja. Dengan kekuatan hubungan kepemimpinan yang paling tinggi, pendidikan dan latihan cukup tinggi dan selanjutnya lingkungan kerja paling rendah, sehingga hubungan paling kuat adalah kepemimpinan dengan semangat kerja.

B. Saran

Dengan memperhatikan analisis tersebut diatas, maka rekomendasi yang dapat diturunkan untuk semangat kerja adalah :

1. memperbaiki indikator semangat kerja yaitu menciptakan efektifitas kerjasama, meningkatkan disiplin, kepuasan kerja serta meningkatkan keamanan.
2. LingkunganMemperbaiki indikator kepemimpinan, dengan memberikan keteladanan, ketepatan dalam pengambilan keputusan serta pendelegasian wewenang.
3. Memperbaiki indikator Pendidikan dan latihan, dengan memberi kesempatan untuk meningkatkan pendidikan formal, non formal serta fungsional dan berlangsung secara periodik akan dapat meningkatkan kemampuan para pegawai . Akan tetapi pendidikan dan latihan itu harus dilakukan secara merata, sehingga setiap pegawai /karyawan/staff mendapat kesempatan yang sama dan dapat meningkatkan semangat kerja.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang baik yaitu dengan meningkatkan kebersihan, penerangan yang cukup, pengaturan tata ruang, tata warna, sirkulasi udara yang baik dan ketenangan di ruangan kerja.
5. Perlu dikembangkan penelitian-penelitian sejenis dengan variabel- variabel lain sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, khususnya pegawai di lingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah dan birokrasi pemerintahan diseluruh Indonesia.

DAFTAR - PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, (1986) : *Prosedur Penelitian*, rineka Cipta, Jakarta.
- Atmosudirdjo, Prajudi, S (1985) : *Kesekretarisan dan Administrasi Perkantoran*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Cokroamidjojo, Bintoro (1981) : *Pengantar Administrasi Pembangunan*, LP3IS . 147, Jakarta.
- Budijanto, (1994) : *Kebiasaan Manusia Yang Efektif*, Bina Rupa, Jakarta.
- Effendi, sofian ((1990) : *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Program Pasca Sarjana UGM Yogyakarta.
- Flippo, Edwin B, (1971) : *Prinsiples Of Personal Management*, New York.
- Flippo, Edwin B, (1983) : *Organisasi Kepemimpinan dan Pelaksanaan Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John, M, Donelly, James, H, Jr, Terjemahan Djoerban Wahid, (1986), *Organisasi dan Managemen*, Erlangga, Jakarta..
- Gie, Liang The, (1998) : *Administrasi Perkantoran Modern*, Lyberty, Yogyakarta.
- Hadisusanto, Sirto (1978) : *Pendidikan dan Masalah – masalah Pokoknya*, IKIP, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno, (1983) : *Capita Selecta Psycology Kerja dan Hadiah Kerja*, Jakarta, FIP – IKIP : *Metodologi Reaserch Jilid III*, Fak. Pskology UGM, Yogyakarta.
- Hasley, George D, Terjemahan, Bagindo Anaf, S, (1982) : *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Aksara Baru, Jakarta.

- International Labour Office, (1976) : *Penelitian Kerja dan Produktivitas*, Erlangga, Jakarta.
- Kusriyanto, bambang, (1986) : *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Laiteiner, Alfred R, Terjemahan Imam Soedjono, (1985) : *Tehnik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Aksara Baru, Jakarta.
- Manullang M, (1981) : *Managemen Personalia*, BPFE, 2002, Jakarta.
- Masri Singarimbun, (1986), *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Manullang M, (1981) : *Managemen SDM*, Ghalia, Indonesia, Jakarta.
- Marzuki, (1985) : *Metodologi Riset*, BPFE - UII, Jogjakarta
- Moekiyat, (1985) : *Managemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Pioner Jaya, Bandung.
-
- (1998) : *Managemen Kepegawaian*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Namawi, (1990) : *Administrasi Personil untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Ndraha, taliziduhu, (1989) : *Konsep Administrasi dan Administrasi Di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S, (1996) : *Managemen Personalia (Managemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia, Indonesia, Jakarta.
- Pamuji s, (1993) : *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung.
- Pareck, Uday, (1996) : *Perilaku Organisasi*, PT Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta.
- Pridjo Darminto, Soegeng (1994) : *Disiplin Kiat Menuju Sukses*, Pradnya Paramitra, Jakarta.

Purbakawatnya, Soedarto, (1978) : *Pendidikan Alam Merdeka*, Gunung Agung, Jakarta.

Sarwoto, (1987) : *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Ghalia, Indonesia, Jakarta.

Soedarmayanti, (1996) : *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Jakarta.

Siagian, Sondang P, (1991) : *Managemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*, Pioner Jaya, Bandung.

Siagian, Sondang P, (1982) : *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.

(1985) : *Filsafat Administrasi*, PT Gunung Agung Jakarta.

(1981) : *Peranan Staf Dalam Management*, PT Gunung Agung, Jakarta.

Sukanto dan Indriyo, (1976) : *Management Produksi*, BPFE UGM, Jogyakarta.

Sreers, Richard M, Terjemahan Yamin Magdalena, (1980) : *Efektifitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.

Sugandhä dan N, (1994) : *Sistim Pemerintahan dan Sistim Administrasi Negara Republik Indonesia*, Parahyangan, Bandung.

Suparmoko, (1984) : *Metode Penelitian Praktis*, BPFE, Jogyakarta.

Surachmad, Winarno, (1985) : *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Parahyangan, Bandung.

Suriasumantri, Jujun S, (1985) : *Ilmu Dalam Perspektif*, Obor Indonesia dan Leknas LIPI, Jakarta.

Taslim, Edy, (1980) : *Mencintai Pekerjaan* (Majalah Pskology Populer anda).

- Thoha, Mitfah, (1994) : *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo, Persada, Jakarta.
- Wahjo Simijo, (1985) : *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghali Indonesia, Jakarta.
- Wexley, Kennet, N dan Yuki, Gary, Terjemahan Muh Shobarudin, (1992) : *Perilaku Organisasi dan Pskology Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wursanto I G, (1985) : *Dasar -- dasar Managemen Personalia*, Pustaka Dian, Jakarta.
- Yulk, Gary, (1986) : *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Zainnun, Bhukari, (1980) : *Managemen dan Motivasi*, Balai Askara, Jakarta.

DOKUMEN – DOKUMEN

Surat Edaran Gubernur Nomor 019.1/12449, Tahun 2002 : *Tentang Disiplin Apel.*

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 : *Tentang Sistim Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.*

Instruksi gubernur Jawa Tengah Nomor 060/24.1999 : *Tentang Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.*

Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001 : *Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.*

Undang-- undang Nomor 8 tahun 1974, (1995) : *Pokok Pokok Kepegawaian, Biro Kepegawaian DKI, Jakarta.*

Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 : *Tentang Pemerintahan Daerah.*