

**HUBUNGAN KEMAMPUAN, KEPUASAN DAN DISIPLIN
KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI
DI KECAMATAN TANGGUNG HARJO
KABUPATEN GROBOGAN**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

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



Diajukan oleh :
WAHYUNINGRUM
D4E006099

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2008**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

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

Semarang, 24 Maret 2008
Penulis

WAHYUNINGRUM

**HUBUNGAN KEMAMPUAN , KEPUASAN DAN DISIPLIN
KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI
DI KECAMATAN TANGGUNGHARJO
KABUPATEN GROBOGAN**

Dipersiapkan dan disusun oleh
WAHYUNINGRUM
NIM : D4E006099

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji
Pada Tanggal : 24 Maret 2008

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing I

Anggota Tim Penguji Lain

Drs. Sundarso,SU

1. Dr. Dra. Endang Larasati,MS

Sekretaris Penguji/Pembimbing II

Dra. Dewi Rostyaningsih,Msi

2. Drs. Herbasuki NC.,MT

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

Tanggal 24 Maret 2008
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang

Prof. Drs. Y. WARELLA,MPA,PhD

ABSTRACT

This research has an objective to find out the relation among each of the independent variables, which are, ability, satisfaction, and working discipline with the performance of the employees at the District Office of Tanggunharjo in the Regency of Grobogan.

These research data were collected by performing an observational method based on the situation in the site and also by interviewing the respondents. The method of this research has a quantitative analysis characteristic. The collected data based on the responses of questionnaires were analyzed by using correlation statistical technique of Kendall Tau.

From the research results, it is found that based on the examined variables; there are positive relations – both individually and collectively – with the variable related with performance.

The recommendation resulted from this research are : (i) a necessity of working procedure or standard that may be able to be implemented by the employees; (ii) a necessity of cooperation with working colleagues; (iii) placement of personnel is suited to the educational background ; (iv) improvement of employees' involvement in education and training; (v) improvement of employees' comprehension by performing active communication; (vi) a necessity of giving allowances suited to employees' competences/functions; (vii) giving rewards for employees with good achievements; (viii) giving sanctions for employees violating discipline; (ix) improvement of close supervision.

Keywords : the performance of the employees, ability, satisfaction and working discipline

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara masing – masing variabel bebas kemampuan , kepuasan, dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.

Data penelitian ini dikumpulkan dengan metode observasi berdasarkan keadaan dilapangan serta wawancara dengan responden. Metode penelitian bersifat analisis kuantitatif, data yang diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner dianalisis dengan teknik statistik korelasi kendall tau.

Dari hasil penelitian ini ditemukan berdasarkan variabel yang diteliti menunjukkan ada hubungan yang positif baik secara sendiri – sendiri maupun secara bersama – sama dengan variabel terikat kinerja.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah (i) perlunya prosedur atau standar kerja yang bisa diimplementasikan oleh pegawai, (ii) pentingnya kerjasama dengan rekan sekerja, (iii) penataan personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, (iv) peningkatan keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan latihan, (v) peningkatan pemahaman pegawai dengan komunikasi yang intensif, (vi) perlunya pemberian tunjangan yang disesuaikan dengan keahlian/fungsi, (vii) pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, (viii) pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin, (ix) peningkatan pengawasan melekat (waskat).

Kata kunci : Kinerja pegawai, Kemampuan, Kepuasan dan Disiplin kerja

RINGKASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan dalam pelaksanaan menunjukkan indikasi belum optimalnya kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. Penulis menduga bahwa belum optimalnya kinerja tersebut berhubungan dengan tiga faktor yaitu kemampuan pegawai, kepuasan kerja dan disiplin.

Secara konsepsi penulis menerapkan beberapa teori serta konsep yang berkaitan dengan variabel – variabel penelitian dari beberapa pakar diantaranya Wexley dan Yukl, Stephen P. Robbins, Simamora, A. Dale Timpe, Sutarto, Porter dan Lawler, Peter Drucker serta pakar – pakar lainnya, guna menjelaskan hubungan variabel kemampuan pegawai, kepuasan kerja dan disiplin dengan variabel kinerja.

Metode penelitian yang digunakan bersifat analisis kuantitatif, data yang diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner dianalisis dengan teknik statistik korelasi kendall tau untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas yaitu kemampuan pegawai, kepuasan kerja dan disiplin dengan variabel terikat yaitu kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel – variabel bebas dan variabel terikat, untuk lebih terincinya sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang positif antara kemampuan pegawai dengan kinerja sebesar 0,682.
2. Ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja sebesar 0,241.
3. Ada hubungan yang positif antara disiplin dengan kinerja sebesar 0,230.
4. Ada hubungan yang positif secara bersama – sama antara kemampuan pegawai, kepuasan kerja dan disiplin dengan kinerja sebesar 0,135.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan, rekomendasi dari penelitian ini adalah (i) perlunya prosedur atau standar kerja yang bisa diimplementasikan oleh pegawai, (ii) pentingnya kerjasama dengan rekan sekerja, (iii) penataan personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, (iv) peningkatan keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan latihan, (v) peningkatan pemahaman pegawai dengan komunikasi yang intensif, (vi) perlunya pemberian tunjangan yang disesuaikan dengan keahlian/fungsi, (vii) pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, (viii) pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin, (ix) peningkatan pengawasan melekat (waskat).

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulisan tesis dengan judul :
“ HUBUNGAN KEMAMPUAN, KEPUASAN, DAN DISIPLIN KERJA DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN TANGGUNGHARJO KABUPATEN GROBOGAN ” Alhamdulillah telah dapat diselesaikan.

Dalam penulisan tesis ini penulis mengambil fokus penelitian mengenai kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. Mengingat banyaknya aspek yang berhubungan dengan kinerja, maka dalam penelitian ini hanya ditujukan untuk mengkaji hubungan antara variabel kemampuan pegawai, kepuasan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro Semarang.

Banyak pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan ini izinkanlah penulis menyampaikan banyak – banyak terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella , MPA,PhD selaku Ketua Program Studi Magister Adminsitrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan dukungan moral kepada penulis sehingga tesis ini bisa terwujud.

2. Bapak Drs. Sundarso, SU selaku dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan penuh kesabaran untuk membimbing penulis sehingga tesis ini bisa terselesaikan.
3. Ibu Dewi Rostyaningsih, MSi selaku dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan penuh kesabaran untuk membimbing penulis sehingga tesis ini bisa terselesaikan.
4. Ibu Dr. Dra. Endang Larasati, MS selaku Penguji I yang telah memberikan saran dalam penulisan tesis ini.
5. Bapak Drs. Herbasuki NC., MT selaku Penguji II yang telah memberikan saran dalam penulisan tesis ini.
6. Seluruh Dosen dan Admisi Program Magister Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan hingga tesis ini terselesaikan.
7. Camat Tanggunharjo yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan studi dan dukungan moral sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan – rekan di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.
9. Rekan – rekan satu kelas angkatan XX Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan positif kepada penulis.
10. Suamiku dan anakku tercinta, terimakasih atas segala pengertian yang diberikan, sehingga penulis bisa menyelesaikan studi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini pastilah tidak terlepas dari adanya kekurangan dan kelemahan.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk lebih menyempurnakan materi dan hasil penelitian dalam tesis ini, maka dengan penuh kerendahan hati penulis masih mengharapkan adanya berbagai masukan berupa saran maupun pemikiran membangun yang berguna untuk kegiatan penelitian selanjutnya.

Akhirnya penulis berharap mudah – mudahan apa yang terkandung dalam tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita sekalian.

Semarang, Maret 2008

WAHYUNINGRUM

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	18
1.2.1 Identifikasi Masalah	18
1.2.2 Perumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	19
1.4 Kegunaan Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Konsep Kinerja	21

2.1.1	Konsep Kinerja menurut Gie	21
2.1.2	Konsep Kinerja menurut Irawan	21
2.1.3	Konsep Kinerja menurut Mangkunegara	21
2.1.4	Konsep Kinerja menurut Rue dan Byars	21
2.1.5	Konsep Kinerja menurut Simamora	22
2.1.6	Konsep Kinerja menurut Robbins	22
2.1.7	Kesimpulan Konsep Kinerja	23
2.2	Teori – teori Kinerja yang Mendasari Penelitian	23
2.2.1	Teori Kinerja menurut Wexley dan Yukl	23
2.2.2	Teori Kinerja menurut Stephen P. Robbins	24
2.2.3	Teori Kinerja menurut Simamora	24
2.2.4	Teori Kinerja menurut A. Dale Timpe	25
2.2.5	Teori Kinerja menurut Sutarto	27
2.2.6	Teori Kinerja menurut Porter dan Lawler	28
2.2.7	Teori Kinerja menurut Peter Drucker	28
2.3	Bangun Teori yang Melandasi Penelitian	29
2.4	Hubungan Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai	31
2.4.1	Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai	31
2.4.2	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai	33
2.4.3	Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai	40

2.5 Konsep – Konsep Penelitian	45
2.5.1 Konsep Kinerja Pegawai	45
2.5.2 Konsep Kemampuan Kerja Pegawai	46
2.5.3 Konsep Kepuasan Kerja Pegawai	47
2.5.4 Konsep Disiplin Kerja Pegawai	48
2.6 Definisi Operasional Variabel – variabel Penelitian	49
2.6.1 Kinerja Pegawai	49
2.6.2 Kemampuan Kerja Pegawai	49
2.6.3 Kepuasan Kerja Pegawai	50
2.6.4 Disiplin Kerja Pegawai	51
2.2 Hipotesis	52
2.2.1 Hipotesis Verbal	52
2.2.1.1 Hipotesis Minor	52
2.2.1.2 Hipotesis Mayor	52
2.2.2 Model Geometris	53
2.3.3 Model Matematis	53
BAB III METODE PENELITIAN	54
3.1 Rancangan Penelitian	54
3.2 Ruang Lingkup Penelitian	54
3.3 Lokasi Penelitian	55
3.4 Variabel Penelitian	55

3.4.1	Klasifikasi Variabel	55
3.4.2	Definisi Konseptual	55
3.4.3	Definisi Operasional	56
3.5	Jenis dan Sumber Data	59
3.5.1	Jenis Data	59
3.5.2	Sumber Data	59
3.6	Instrumen Penelitian	60
3.7	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	61
3.8	Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data	62
3.8.1	Teknik Pengumpulan Data	62
3.8.2	Teknik Pengolahan Data	63
3.9	Teknik Analisis Data	63
3.9.1	Koefisien Korelasi Kendall Tau	65
3.9.2	Koefisien Konkordansi Kendall	65
3.9.3	Alat Bantu	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		68
4.1	Deskripsi Wilayah Penelitian	68
4.1.1	Dasar Hukum Pembentukan Kecamatan Tanggunharjo	68
4.1.2	Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan Tanggunharjo	69
4.1.3	Kedudukan dan Struktur Kecamatan Tanggunharjo	69

4.1.4	Personil, Pembiayaan, Sarana Prasarana dan Dokumentasi	73
4.2	Hasil Penelitian	82
4.2.1	Identitas Responden	82
4.2.2	Kinerja Pegawai (Y)	85
4.2.3	Kemampuan Kerja (X1)	93
4.2.4	Kepuasan Kerja (X2)	103
4.2.5	Disiplin Kerja (X3)	113
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	120
4.3.1	Uji Hipotesis	120
4.3.1.1	Uji Hipotesis Minor	120
4.3.1.2	Uji Hipotesis Mayor	121
4.4	Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai	124
4.5	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai	126
4.6	Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai	127
4.7	Pembahasan	128
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	132
5.1	Kesimpulan	132
5.2	Saran	134

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Struktur Organisasi Kecamatan Tanggungharjo	12
2.1 Bangun Teori	30
2.2 Hubungan Kepuasan dengan Prestasi : Tiga Pandangan	34
2.3 Model Hipotesis Geometris	53
4.1 Bagan Struktur Organisasi Kecamatan	70

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.1	Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo Tahun 2007	6
1.2	Tingkat Pendidikan Pejabat Kantor Kecamatan Tanggunharjo Tahun 2007	7
1.3	Penempatan Pegawai yang tidak sesuai dengan Latar Pendidikan Yang dibutuhkan	7
1.4	Tingkat Pendidikan dan Latihan Penjenjangan / Struktural Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo	9
1.5	Tingkat Golongan Ruang Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo	10
1.6	Rata – rata Kegiatan Apel Pagi dan Siang Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo Enam Bulan Terakhir	14
1.7	Hasil Pemeriksaan Reguler Bawasda untuk Temuan Kerugian Negara/Daerah Tahun 2005 – 2007	15
1.8	Cetak KK/KTP Tahun 2004 – 2006	16
3.1	Jumlah Populasi dan Sampel	61
4.1	Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Jenis Kelamin	74
4.2	Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Umur	74
4.3	Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal	75
4.4	Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Golongan Ruang	76
4.5	Dana Operasional Kecamatan Tanggunharjo	77
4.6	Luasan Gedung Kantor Kecamatan Tanggunharjo	78
4.7	Sarana Transportasi yang dimiliki Kecamatan Tanggunharjo	79
4.8	Peralatan Kantor yang dipunyai Kecamatan Tanggunharjo	80

4.9	Responden menurut Jenis Kelamin	82
4.10	Responden menurut Kelompok Umur	83
4.11	Responden menurut Tingkat Pendidikan	84
4.12	Responden menurut Pangkat/Golongan	84
4.13	Kesesuaian Tugas dengan Perintah Pimpinan	85
4.14	Kemampuan Memahami dan Penguasaan Tugas	86
4.15	Kesesuaian Hasil Pekerjaan dengan Prosedur yang telah ditetapkan	87
4.16	Kemampuan Menyelesaikan Seluruh Jumlah Pekerjaan yang Ditugaskan Pimpinan	89
4.17	Kerjasama dengan Rekan Sekerja dalam Penyelesaian Tugas	90
4.18	Inisiatif dalam Penyelesaian Pekerjaan	90
4.19	Kemampuan Penggunaan Wewenang dalam Penyelesaian Masalah	91
4.20	Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kinerja Pegawai	92
4.21	Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Posisi Jabatan	93
4.22	Keikutsertaan Pelatihan dalam Menunjang Pekerjaan	94
4.23	Manfaat Latar Belakang Pendidikan atas Tugas dan Tanggung Jawab	95
4.24	Manfaat Pelatihan dengan Tugas dan Tanggungjawab	97
4.25	Pengetahuan tentang Prosedur Pelaksanaan Tugas	98
4.26	Tingkat Pemahaman Tugas dan Tanggungjawab	99
4.27	Pengalaman dalam Memegang suatu Jabatan	100
4.28	Tingkat Frekuensi Kepindahan Pegawai	101
4.29	Kebijaksanaan Mutasi dalam Rangka Penyebaran	102
4.30	Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kemampuan Kerja	103
4.31	Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Pekerjaan	104
4.32	Tingkat Tunjangan Kesejahteraan Pegawai	104
4.33	Tingkat Kesesuaian Besarnya Tunjangan Pegawai dengan Keahlian	105
4.34	Fasilitas Bagi Pegawai yang Berprestasi	106
4.35	Tingkat Kepuasan dengan Jabatan atau Pekerjaan	107

4.36	Pemberian Kesempatan Pegawai untuk Promosi Jabatan	108
4.37	Pemberian Peluang atau Kesempatan untuk Pengembangan Diri	109
4.38	Kondisi Sarana dan Prasarana dalam Mendukung Tercapainya Hasil Pekerjaan	110
4.39	Sikap Baik dan Rasa Persaudaraan Sesama Rekan Sekerja	110
4.40	Perhatian Atasan kepada Bawahan	111
4.41	Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kepuasan Kerja	112
4.42	Frekuensi Keterlambatan Masuk Kantor dalam Seminggu	113
4.43	Meninggalkan Ruangan Kerja pada Jam Kerja Tanpa Seijin Atasan	114
4.44	Pulang Awal pada Hari Kerja	115
4.45	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	116
4.46	Usaha Pelaksanaan Tugas sesuai dengan Peraturan Kerja	117
4.47	Penggunaan Pakaian Dinas dan Atribut ketika Datang ke Kantor	118
4.48	Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Disiplin Kerja	119
4.49	Hasil Korelasi Kendall's Tau	120
4.50	Uji Konkordansi Kendall's Tau	124
4.51	Hubungan Antara Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai	125
4.52	Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai	127
4.53	Hubungan Antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai	128

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Tabel induk
- Lampiran 2 : Identitas Responden
- Lampiran 3 : Tabel Distribusi Frekuensi
- Lampiran 4 : Crosstab Antara Variabel Independent dengan Variabel
Dependent
- Lampiran 5 : Perhitungan Rumus Kendall - Tau
- Lampiran 6 : Daftar Pertanyaan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber Daya Manusia (SDM) sering merupakan salah satu sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan pemerintahan, menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalisme. Pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance*), terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah, diperlukan dukungan kesiapan aparatur yang mantap.

Isu yang muncul terkait dengan otonomi daerah adalah bagaimana kemampuan Pemerintah Daerah dilihat dari sumber daya manusia aparatnya mampu mewadahi aktivitas pemerintahan, pelayanan publik, dan pembangunan. Banyak Daerah yang mengakui bahwa kemampuan sumber daya manusia aparaturnya masih perlu ditingkatkan (Dwiyanto,2003:36) . Pemerintah akhir – akhir ini memberikan perhatian yang besar pada upaya-upaya peningkatan kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yakni memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada rakyat sesuai perannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Upaya-upaya tersebut dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat struktural ataupun yang bersifat fungsional. Pendidikan dan pelatihan saja tidaklah cukup, diperlukan adanya pembinaan dan motivasi kerja aparatur untuk menumbuhkan meningkatkan kinerja aparatur yang kuat dalam rangka meningkatkan prestasinya.

Keberhasilan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh keberhasilan aparatur negara dalam melaksanakan tugasnya. Terutama dari segi kepegawaian. Oleh karena itu aparatur pemerintah memiliki peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai motor dan penggerak dalam semua aktivitas fungsi pemerintahan selaras tuntutan reformasi yang menuntut pemerintahan yang bersih dari perbuatan amoral (Tjokroamidjoyo dalam Suharto,2002 : 7).

Peningkatan kinerja pegawai menjadi penting mengingat perubahan arah kebijakan pemerintah sebagaimana dikehendaki oleh semangat reformasi untuk lebih luas memberi ruang gerak dan peran serta yang lebih besar bagi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan, dimana pemerintah beserta aparturnya lebih berperan sebagai fasilitator. Perubahan arah kebijakan ini membawa implikasi terhadap kemampuan profesionalisme pegawai dalam menjawab tantangan era globalisasi dalam menghadapi persaingan ketat dengan negara – negara lain didunia. Bertitik tolak dari pemikiran ini, maka peningkatan kinerja aparatur merupakan hal yang mendesak untuk dilaksanakan dewasa ini.

Bagi Kantor Kecamatan Tanggunharjo permasalahan kinerja menjadi faktor penting karena merupakan salah satu kecamatan dari sembilan belas kecamatan di Kabupaten Grobogan sehingga kinerja dari Kecamatan Tanggunharjo akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan daerah terutama dalam otonomi daerah. Sebagaimana diketahui bahwa dengan otonomi daerah tersebut pemerintah daerah telah

memperoleh kewenangan pengelolaan daerah bagi kepentingan daerah dan masyarakatnya sehingga konsekuensinya pemerintah daerah harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat melalui pembangunan dan pelayanan yang lebih baik.

Salah satu bentuk dari implementasi membangun pelayanan prima tersebut diwujudkan dalam visi dan misi Kantor Kecamatan Tanggunharjo yaitu:

Visi:

”Terwujudnya Pelayanan Prima Menuju Masyarakat Kecamatan Tanggunharjo yang Tertib dan Sejahtera”

Misi:

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo.
2. Mewujudkan sarana dan prasarana yang memadai.
3. Meningkatkan pembinaan administrasi pemerintahan.

Kemudian misi tersebut dikonkritkan ke dalam delapan program operasional Kecamatan Tanggunharjo, yaitu:

1. Peningkatan kualitas pegawai.
2. Peningkatan kualitas administrasi pemerintahan dan pembangunan.
3. Peningkatan kualitas dan sistem pelayanan umum
4. Peningkatan kelembagaan.
5. Peningkatan sarana dan prasarana
6. Penataan kelembagaan
7. Peningkatan kesejahteraan pegawai menuju pelayanan prima

8. Peningkatan pelayanan yang efektif dan efisien.

Untuk melaksanakan misi tersebut berpulang kembali pada masing-masing individu yakni karyawan kecamatan Tanggunharjo. Hal ini tidak lepas dari kinerja atau prestasi kerja yang dimiliki oleh individu karyawan.

Menurut Steers (1985:148) prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Bila seorang pekerja memang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu, atau bila pekerja itu tidak berminat pada pekerjaan tersebut, sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi, di pihak lain jika manajemen dalam merekrut dan melatih pekerja yang kemampuan dan minatnya selaras dengan tuntutan pekerjaan, kita dapat mengharapkan bahwa kemungkinan prestasi kerja yang baik dapat ditingkatkan.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dan kinerja para pegawainya. Peran penting pegawai atau individu dalam mencapai tujuan organisasi secara implisit dikemukakan oleh Thomson bahwa, organisasi adalah integrasi impersonal dan sangat rasional atas sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati (Liliweri, 1997 : 23). Kemudian dipertegas oleh pendapat Bakke bahwa, organisasi adalah suatu sistem yang berkelanjutan atas kegiatan manusia yang bermacam-macam dan terkoordinasi berupa pemanfaatan, perubahan, dan penyatuan segenap sumber-sumber manusia, materi modal, gagasan, dan sumber alam (Liliweri, 1997: 23). Bernard dan

Simon dengan Model Teori Keseimbangannya menyatakan bahwa organisasi sebagai sebuah koordinasi kegiatan atau sistem yang menggerakkan dua, tiga orang atau lebih. Untuk meningkatkan aktivitas organisasi maka seluruh anggota organisasi (pegawai) perlu dimotivasi untuk berpartisipasi (Liliweri,1997:23). Jadi organisasi harus dapat memanfaatkan partisipasi anggota untuk menciptakan ketahanan dan kelangsungan hidup organisasi.

Untuk hal tersebut Kecamatan Tanggunharjo dituntut untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam usahanya mengejar tujuannya. Persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi Kecamatan Tanggunharjo salah satunya adalah bahwa organisasi kecamatan Tanggunharjo menghadapi kesulitan yang lebih besar dalam mendapatkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memenuhi sasaran perorangan dan sasaran organisasi. Menurut pengamatan awal penulis, ketrampilan, dan keahlian yang ada saat ini belum bisa menyebar, sehingga dapat dikatakan bahwa birokrasi ringan di atas dan berat di bawah, artinya bahwa pada tingkat Kabupaten banyak orang ahli dan terampil sehingga segala persoalan berat bisa dipecahkan, sedangkan ditingkat kecamatan dan desa yang tidak didukung oleh pegawai yang mampu, ahli, dan terampil tetapi harus melaksanakan kebijakan yang telah dibuat oleh pemkab Grobogan.

Kecamatan Tanggunharjo adalah salah satu kecamatan di Kabupaten Grobogan. Pelaksanakan tugas pemerintahan dan

pembangunan didukung oleh sejumlah aparat kecamatan dengan berbagai tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan bervariasi yaitu berpendidikan pada Strata II, Strata I, Diploma III, SLTA, dan SD seperti dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo
Tahun 2007

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SD	1	7,14
2.	SLTP	-	-
3.	SLTA	5	33,4
4.	Diploma III	4	26,6
5.	Strata I	4	26,6
6.	Strata II	1	6,7
	Jumlah	15	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat kemampuan SDM dari tingkat pendidikan formal sejumlah 15 pegawai (26,6 %) adalah dengan latar belakang pendidikan Diploma, (33,3 %) dengan latar belakang Strata I dan Strata II sedangkan sebagian (40,1 %) adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA dan SD, sehingga dari kualifikasi pendidikan pegawai pegawai Kecamatan Tanggunharjo cukup .

Namun demikian peningkatan kualitas SDM masih perlu ditingkatkan hal ini dapat dicermati pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Pejabat Kantor Kecamatan
Tanggunharjo Tahun 2007

No	Eselon	Pegawai	Pendidikan					Persentase				
			SLTA	D3	S1	S2	Jml	SLTA	D3	S1	S2	Jml
1.	IIIa	1	-	-	1	-	1	-	-	14,3	-	14,3
2.	IVa	6	2	3	-	1	6	28,6	42,8	-	14,3	85,7
	Jumlah	7	2	3	1	1	7	28,6	42,8	14,3	14,3	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa dari 7 (tujuh) pegawai yang menduduki jabatan struktural masih terdapat (28,6 %) yang berpendidikan SLTA. Dengan demikian dapat diketahui masih adanya penempatan PNS yang berpendidikan SLTA yang ditempatkan pada jabatan struktural dibandingkan dengan PNS yang berpendidikan sarjana.

Penempatan kemampuan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikanpun dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3
Penempatan Pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang
Pendidikan yang dibutuhkan

No.	Tugas	Ideal	Kondisi yang Ada	Hasil yang Dicapai
1.	Ekonomi dan Pembangunan	S1/D3 Ekonomi, Akuntansi	STM Mesin	Kurang Optimal
2.	Pemerintahan	S1/D3 Ilmu Sospol, Ilmu Pemerintahan, Hukum	STM Pembangunan	Kurang Optimal
3.	Ketentraman dan Ketertiban	S1/D3 Ilmu Sospol, Ilmu Pemerintahan, Hukum	D3 Ekonomi	Kurang Optimal
4.	Kesejahteraan Rakyat	S1/D3 Ilmu Sospol, Ilmu Pemerintahan, Ekonomi, Hukum	S2 Manajemen	Optimal
5.	Pelayanan Umum dan Kependudukan	S1/D3 Ilmu Sospol, Ilmu Pemerintahan, Hukum	D3 Hukum	Cukup Optimal

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa penempatan PNS pada struktur organisasi dan tata kerja yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan setiap pegawai. Penempatan PNS pada jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, dan SOTK ini masih ditempati oleh orang – orang yang berpendidikan rendah dan belum berani menerapkan sistem prestasi kerja . Hal ini dibuktikan dengan adanya penempatan PNS yang berpendidikan SLTA dengan pengalaman kerja yang lebih lama meskipun kinerjanya kurang optimal. Dengan alasan mempertimbangkan sisi kemanusiaan dibandingkan dengan penempatan PNS yang berpendidikan Sarjana, berdedikasi tinggi dan berprestasi sehingga menyebabkan banyak sarjana yang kemampuannya tidak tersalurkan pada pekerjaannya.

Kemampuan pegawai yang rendahpun dapat ditunjukkan dari ketrampilan mengoperasikan komputer. Dari 15 orang pegawai di Kecamatan Tanggunharjo hanya 6 orang atau 40 % saja pegawai yang dapat mengoperasikan komputer dengan baik.

Upaya untuk meningkatkan ketrampilan pengetahuan telah dilaksanakan, namun berdasarkan pengamatan awal penulis dilapangan menunjukkan bahwa bea siswa (bantuan dana untuk tugas belajar) dari Pemerintah Kabupaten Grobogan untuk pegawai sangat terbatas sekali. Namun demikian Pemerintah Kabupaten Grobogan membuka peluang dan kesempatan yang luas kepada pegawai yang berkeinginan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan biaya sendiri. Berdasarkan

pengamatan penulis, pegawai di Kecamatan Tanggunharjo tidak ada yang mendapat beasiswa untuk melanjutkan pendidikan, namun hanya 13 % saja yang melanjutkan pendidikan, dengan kata lain hanya dua orang pegawai.

Selanjutnya dari pendidikan dan latihan penjenjangan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.4
Tingkat Pendidikan dan Latihan Penjenjangan/Struktural
Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo

No.	Diklat Penjenjangan	Pegawai yang Telah Mengikuti	Jumlah Pegawai	Persentase
1.	Sepada/Sepala/Adum	4	15	26,7
2.	Spadya/Spama	1	15	6,7
3.	Spamen	-	15	-
	Jumlah	5	15	33,4

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Dari tabel 1.4 dapat diketahui bahwa sebanyak 15 orang pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan latihan penjenjangan baru 33,4 % saja. Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan PNS, bahwa yang berhak mengikuti pendidikan penjenjangan adalah pegawai yang telah menduduki jabatan. Hal tersebut juga dapat dilihat bahwa dari 7 pejabat yang menduduki jabatan struktural masih terdapat 2 orang pejabat yang belum mendapatkan pendidikan dan latihan penjenjangan struktural. Dengan berlakunya PP tersebut tentu dapat membatasi kesempatan pegawai untuk meningkat ke

jenjang lebih tinggi sehingga pegawai yang golongannya sudah memenuhi ketentuan ditambah masa kerja yang sudah terpenuhi serta prestasinya cukup banyak untuk dipertimbangkan pada akhirnya peluangnya tertunda sehingga akan mempengaruhi kinerja.

Untuk pangkat/golongan ruang yang merupakan bentuk implementasi dari faktor internal yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan, diantaranya seperti adanya wewenang dan tanggungjawab, gaji, struktur, rentang kontrol, jenjang organisasi serta kepemimpinan pegawai Kecamatan Tanggunharjo dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.5
Tingkat Golongan Ruang Pegawai Kantor Kecamatan Tanggunharjo

No.	Golongan Ruang	Jumlah	Persentase
1.	IIa	3	20
2.	IIb	-	-
3.	IIc	1	6,7
4.	IId	1	6,7
5.	IIIa	3	20
6.	IIIb	1	6,7
7.	IIIc	2	13,2
8.	IIId	3	20
9.	IVa	1	6,7
	Jumlah	15	100

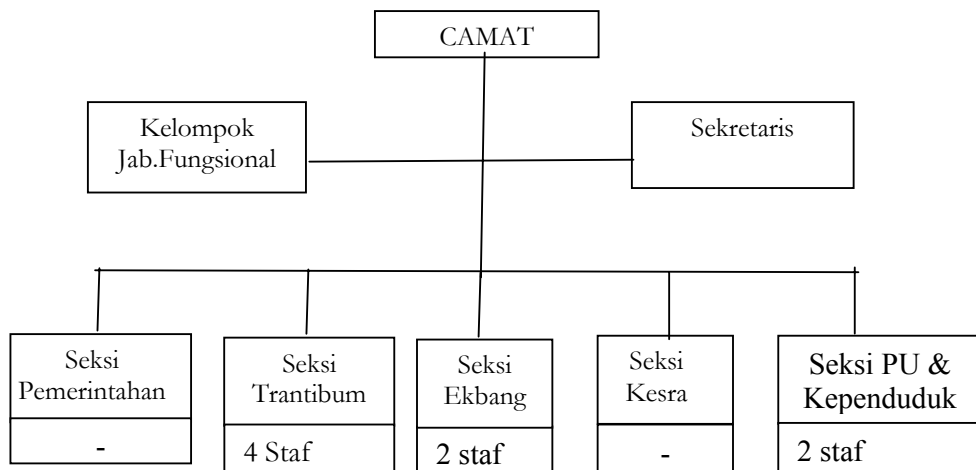
Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan tabel 1.5 diatas dapat diketahui bahwa dari 15 orang pegawai ada 33,4 % yang memiliki golongan ruang II, 59,9 % yang memiliki golongan ruang III, dan hanya 6,7 % yang memiliki golongan ruang IV. Dari pegawai yang mempunyai golongan II pun dapat dilihat bahwa tidak semua berlatar belakang pendidikan SLTA. Serta pegawai yang golongan III tidak semuanya juga dengan latar belakang sarjana. Terdapat juga pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA. Hal ini dapat dimungkinkan karena telah lulus ujian dinas atau sesuai peraturan kepegawaian baru yang menyatakan bahwa seseorang yang menjabat dapat dinaikkan pangkatnya dipercepat apabila telah memenuhi syarat tertentu. Hal ini menyebabkan hubungan yang semakin jauh antara staf dan pejabat. Karena staf yang pangkatnya reguler empat tahun dapat diungguli dalam beberapa bulan oleh mereka yang mendapatkan eselon, sehingga pegawai yang sudah tidak mendapat tunjangan jabatan, naik pangkatnya menunggu selama empat tahun sedangkan yang mendapat jabatan setiap promosi dapat dinaikkan pangkatnya.

Adanya ketidakpuasan pegawai ditandai dengan adanya perlakuan yang kurang sepadan dengan prestasi yang telah diraihinya, loyalitas, dedikasi dan kejujuran yang dimiliki akan sirna apabila tidak ada penghargaan yang wajar dari lembaganya. Jadi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Persoalan diatas menyebabkan hal tersebut sulit diabaikan, bahkan sebaliknya bahwa kinerja dan kepuasan kerja pegawai memiliki peran yang sangat penting dan penentu bagi berhasil dan sukses tidaknya suatu organisasi. Dimana organisasi yang berhasil dan sukses tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknik akan tetapi berkaitan erat juga dengan persoalan manusia yang berkenaan dengan keteraturan perilaku orang – orang dalam berinteraksi, berkembangnya norma – norma dalam kelompok kelompok kerja, dan nilai – nilai yang didukung oleh organisasi, serta falsafah yang menjadi landasan kebijakan organisasi yang berkaitan dengan karyawan atau anggota organisasi.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi Kecamatan Tanggunharjo
Kabupaten Grobogan



Sumber : Lakip Kecamatan Tanggunharjo Tahun 2006

Berdasarkan gambar 1.1 juga dapat dilihat penataan staf yang dilakukan adanya dua seksi yang tidak mempunyai staf, yaitu seksi pemerintahan dan kesra. Dari pengamatan awal penulis kebijakan yang

diambil ini menimbulkan rasa tidak puas pada beberapa pegawai. Dan pekerjaan di seksi yang tidak mempunyai staf dibantu oleh seksi yang lain sehingga pencapaian kinerja yang tidak dapat maksimal. Kemungkinan bisa terjadi pendistribusian pekerjaan yang tidak merata diantara para pegawai, beban kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan jauh lebih berat daripada pegawai lainnya karena dituntut pekerjaan harus segera selesai, sehingga tidak jarang pegawai yang dipandang mampu oleh pimpinan bekerja *overtime*. Jelas pembagian kerja seperti itu tidak sesuai dengan prinsip-prinsip *the right man on the right places*. Adanya distribusi pekerjaan yang tidak merata, di satu sisi ada beberapa pegawai yang selalu melaksanakan pekerjaan sampai *overtime* (lembur) tapi di sisi lain terdapat pegawai yang tidak mempunyai pekerjaan (sangat santai).

Permasalahan kinerja pegawai dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang keluar kantor diwaktu jam kerja dengan kepentingan pribadinya. Rendahnya disiplin pegawai dari hasil pengamatan awal dilapangan menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai terlihat dari pegawai yang masuk kerja siang (jam 08.00 WIB) dan pulangny awal (sebelum jam 14.15 WIB) dari ketentuan masuk kerja jam 07.15 WIB dan pulang jam 14.15 WIB. Disamping hal tersebut juga menurunnya disiplin pegawai yang ditandai dengan absensi kehadiran apel pagi dan siang. Pelaksanaan tugas rutin seperti apel pagi dan siang yang mengikuti hanya sedikit dan orang tertentu, pulang kerja belum waktunya. Seperti

terlihat dalam tabel 1.6 tentang rata – rata kegiatan apel pagi dan siang sebagai berikut :

Tabel 1.6
Rata – rata Kegiatan Apel Pagi dan Siang Pegawai Kantor
Kecamatan Tanggunharjo
Enam bulan terakhir

No.	Kategori	Jml Pegawai	Yang Mengikuti	Yang Tidak Mengikuti	Persentase	
					Hadir	Tidak Hadir
1.	Apel Pagi	15	6	9	40	60
2.	Apel Siang	15	7	8	46,6	53,4

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan tabel 1.6 tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kehadiran pegawai pada pelaksanaan apel pagi dan apel siang yang merupakan salah satu indikator yang dijadikan rujukan dalam pengukuran disiplin hanya mencapai 40 % untuk apel pagi dan 46,6 % untuk apel siang. Artinya angka tersebut menunjukkan bukti tidak disiplinnya pegawai dalam mematuhi salah satu aturan yang semestinya ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Serta berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 7 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 13 Tahun 2000 tentang Retribusi Penggantian Biaya Cetak Kartu Tanda Penduduk, Kartu Keluarga dan Akta Catatan Sipil bahwa Kartu Keluarga Rp. 3.500,- dan Kartu Tanda Penduduk Rp. 5.000,- dan legalisasi surat-surat berdasarkan ketentuan berdasarkan tarif jenis

layanan. Meskipun demikian petugas kecamatan masih mau menerima pemberian dana dari masyarakat, baik berupa uang ataupun barang, kebiasaan dari masyarakat inilah yang menyebabkan pelayanan menjadi lebih mahal.

Dengan peningkatan disiplin kerja dan kemampuan kerja pegawai diharapkan visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Faktor disiplin menurut (Wekley dan Yukl : 2000), dan kemampuan (Simamora : 1995) dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain adanya peningkatan disiplin dan kemampuan kerja pada diri pegawai dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja organisasi tersebut seperti yang telah direncanakan sebelumnya.

Rendahnya kinerja di Kecamatan Tanggungharjo dapat dilihat dari tingkat prestasi kerja pegawai. Berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Kabupaten Grobogan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.7
Hasil Pemeriksaan Reguler Bawasda untuk Temuan Kerugian
Negara/Daerah
Tahun 2005 – 2007

No.	Tahun	Kerugian Negara ditarik/disetor ke Kas Negara/Daerah	Persentase
1.	2005	166.843	28,4
2.	2006	200.115	34,1
3.	2007	220.050	37,5
	Jumlah	587.008	100

Sumber : LHP Kecamatan Tanggungharjo

Berdasarkan tabel 1.7 diatas dapat dilihat bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir hasil pemeriksaan reguler yang dilakukan oleh pengawas internal yaitu Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Kabupaten Grobogan terjadi peningkatan kerugian negara yang ditarik / disetor kembali ke kas negara/daerah setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 menurun dibuktikan dengan adanya kerugian negara/daerah dan peningkatan kerugian negara / daerah yang harus ditarik/disetor kembali ke kas negara/daerah dalam setiap tahunnya.

Selanjutnya dari hasil cetak KK maupun KTP yang dilakukan di Kecamatan Tanggunharjopun dapat dicermati pada tabel berikut :

Tabel 1.8
Cetak KK/KTP
Tahun 2004 – 2006

No.	Tahun	KK	Persentase	KTP	Persentase
1.	2004	3.359	54,9	4.451	41,8
2.	2005	1.820	29,7	4.125	38,7
3.	2006	942	15,4	2.082	19,5
	Jumlah	6.121	100	10.658	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan tabel 1.8 diatas dapat dilihat terjadi penurunan pembuatan KK maupun KTP setiap tahunnya yang dilakukan di Kecamatan Tanggunharjo.

Berdasarkan penjelasan di muka , maka permasalahan yang terdapat di Kantor Kecamatan Tanggunharjo yaitu mengenai kinerja pegawai yang rendah. Rendahnya kinerja ditunjukkan secara kualitas hasil pekerjaan berdasarkan temuan Bawasda Kabupaten Grobogan yang menemukan kerugian negara atau daerah dan secara kuantitas dalam pencetakan KK maupun KTP yang menurun. Rendahnya kinerja diduga disebabkan karena rendahnya kemampuan pegawai, kepuasan kerja dan disiplin pegawai.

Dengan terjadinya kesenjangan antara apa yang seharusnya (*das sollen*) dengan apa yang senyatanya (*das sein*), semuanya itu berakibat pada rendahnya kinerja pegawai Kecamatan Tanggunharjo.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari penjelasan subbab latar belakang masalah dapat diidentifikasi faktor – faktor yang menyebabkan kinerja rendah adalah:

1. Rendahnya kemampuan pegawai dilihat dengan adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahlian, ketrampilan dan latar belakang pendidikan.
2. Rendahnya kepuasan kerja dilihat dari kesempatan untuk maju/ketiadaan penghargaan atas prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan kemampuan atau kecakapan.
3. Rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai yang ditunjukkan dengan masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya.

1.2.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada hubungan variabel kemampuan ,kepuasan , dan disiplin kerja pegawai Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.

Dari alasan – alasan yang dikemukakan terdahulu, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah “ Apakah rendahnya kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan berhubungan dengan kemampuan ,kepuasan dan disiplin kerja pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan variabel kinerja pegawai (Y), kemampuan kerja (X1), kepuasan kerja (X2), dan disiplin kerja (X3) Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.
2. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan kemampuan kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y) Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.
3. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan kepuasan kerja (X2) dengan kinerja pegawai (Y) Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.
4. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan disiplin kerja (X3) dengan kinerja pegawai (Y) Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.
5. Untuk menganalisis seberapa besar hubungan kemampuan kerja (X1), kepuasan kerja (X2), dan disiplin kerja (X3) secara bersama – sama dengan kinerja pegawai (Y) Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua manfaat yakni:

1. Secara teoritis untuk kepentingan penulis dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada Magister Administrasi Publik khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia.

2. Secara praktis sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja di Kecamatan Tanggunharjo.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kinerja

2.1.1 Konsep Kinerja Menurut Gie

Gie (1995:11) berpendapat bahwa, “ Kinerja adalah seberapa jauh tugas/pekerjaan itu dikerjakan/dilakukan oleh seseorang atau organisasi”. Gie melihat kinerja didasarkan seberapa besar dilakukan seseorang atau organisasi.

2.1.2 Konsep Kinerja menurut Irawan

Irawan (2000:588) menyatakan bahwa : “ Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur”. Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan.

2.1.3 Konsep Kinerja menurut Mangkunegara

Menurut Mangkunegara (2000 : 67) , kinerja adalah sepadan dengan prestasi kerja *actual performance* , yang merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4 Konsep Kinerja menurut Rue dan Byars

Rue dan Byars (1980 : 376) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau “ the degree of accomplishment ”. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi

tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja tingkat pencapaian hasil dapat diukur dan diketahui.

2.15 Konsep Kinerja menurut Simamora

Menurut Simamora (1995 : 327) , Kinerja diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan tersebut terkait dengan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun non – fisik/non material. Sehingga Simamora berpendapat apabila dikaitkan dengan organisasi yang menghasilkan produk secara kuantitas, misalnya pabrik sepatu, rokok, pengukuran kinerja mudah dilakukan. Tidak demikian halnya suatu organisasi yang terkait dengan pekerjaan pelayanan/jasa dan mengutamakan kerja tim/kelompok, kinerja karyawan secara perorangan agak sulit diidentifikasi. Lebih lanjut Simamora menegaskan bahwa untuk mengidentifikasi kinerja pegawai dapat dilihat dari indikator – indikator : (1) kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan, (2) dapat melaksanakan tugas tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), dan (3) ketepatan dalam menjalankan tugasnya.

2.16 Konsep Kinerja menurut Robbins

Stephen P. Robbins (1996 : 218) Kinerja diartikan fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion) atau kinerja = f (A x M x O). Jika ada yang tidak memadai kinerja akan mempengaruhi secara negatif, disamping motivasi

perlu juga dipertimbangkan kemampuan dan kapabilitas untuk menjelaskan dan menilai kinerja seorang pegawai. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif.

2.17 Kesimpulan Konsep Kinerja

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan bahwa kinerja adalah sejauhmana pencapaian hasil kerja yang dimiliki setiap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Teori – Kinerja yang Mendasari Penelitian

2.2.1 Teori Kinerja menurut Wexley dan Yukl

Wexley dan Yukl (2000 : 97) mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus. Dan motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan motivasi pegawai akan mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi seorang pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

2.2.2 Teori Kinerja menurut Stephen P. Robbins

Stephen P. Robbins (1996 : 218) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula.

Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif.

2.2.3 Teori Kinerja menurut Simamora

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

1. Faktor Individual yang terdiri dari :

- a. Kemampuan dan keahlian.
- b. Latar belakang.
- c. Demografi.

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a. Persepsi.
- b. Attitude.
- c. Personality.

d. Pembelajaran.

e. Motivasi.

3.Faktor organisasi

a. Sumber daya

b. Kepemimpinan.

c. Penghargaan.

d. Struktur.

e. Job design.

Simamora mengungkapkan kemampuan dan keahlian serta latar belakang sebagai faktor individual masing – masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keahlian serta latar belakang yang dimiliki masing – masing pegawai akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja. Begitu juga penghargaan sebagai faktor organisasi yang akan mendorong pegawai untuk mencapai kepuasan kerja, sehingga dengan kepuasan kerja semakin bagus kinerja yang dihasilkan.

2.2.4 Teori Kinerja menurut A. Dale Timpe

A. Dale Timpe (2000:32) menjelaskan hal – hal yang mempengaruhi kinerja , antara lain :

1.Faktor perilaku dapat ditelusuri hingga ke faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik.

2.Faktor lain misalnya perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan.

3.Kendala – kendala sumber daya.

4.Keadaan ekonomi, dsb.

Digambarkan dalam tabel berikut ini :

Mengapa dibalik keberhasilan dan kegagalan		
	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Kinerja Baik	<ul style="list-style-type: none">- Kemampuan tinggi- Kerja keras	<ul style="list-style-type: none">- Pekerjaan mudah- Nasib baik- Bantuan rekan – rekan- Pimpinan yang baik
Kinerja yang jelek	<ul style="list-style-type: none">- Kemampuan rendah- Upaya-upaya sedikit	<ul style="list-style-type: none">- Pekerjaan sulit- Nasib buruk- Rekan kerja tidak produktif- Pimpinan tidak simpatik

Penyebab – penyebab yang dapat dijelaskan dibawah keadaan kinerja baik mungkin bersifat internal (“ Saya bekerja dengan baik karena saya betul – betul berbakat ”). Pengaruh eksternal (“ Saya bekerja dengan baik karena pekerjaannya begitu mudah, siapa saja dapat melakukannya sama baiknya dengan saya ”).Penyebab – penyebab yang dapat dijelaskan dibawah keadaan kinerja jelek dapat bersifat internal (“ Saya melakukannya dengan buruk karena saya tidak mencoba”), atau bersifat eksternal (“ Saya melakukan dengan buruk karena saya mempunyai pimpinan yang jelek”).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana diuraikan diatas pada dasarnya dapat berupa faktor internal pegawai maupun faktor eksternal pegawai.Faktor internal antara lain menyangkut perilaku pegawai itu sendiri, misalnya tentang kemampuannya, sikap dalam melaksanakan tugas, motivasi dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, organisasi , maupun atasan atau pimpinan pegawai yang bersangkutan.

2.2.5 Teori Kinerja menurut Sutarto

Sutarto telah merangkum dari berbagai pendapat para ahli organisasi dan manajemen, sehingga ditemukan ada 81 faktor yang merupakan faktor internal yang merupakan faktor penting bagi jalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu seperti pembagian kerja, wewenang dan tanggungjawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, prioritas kepentingan bersama, gaji, sentralisasi, saluran jenjang, ketertiban, keadilan, kestabilan masa kerja, inisiatif, rasa kebersamaan, koordinasi, jenjang, penyusunan fungsi, staf, ketetapan penempatan, pengakuan terhadap pimpinan, staf khusus dan umum, departemenisasi, asas pengecualian, keseimbangan tanggungjawab dan wewenang, rentangan kontrol, tujuan, wewenang tertinggi, penugasan kewajiban, pembatasan, kebersamaan, efektivitas, analisis, komunikasi, penyusunan jenjang, kontrol, pengecualian, pelimpahan, kesederhanaan, standardisasi, spesialisasi, berkelanjutan, fleksibilitas, keseimbangan, hubungan langsung, penyesuaian, wewenang bertindak, saluran pengawasan dan komunikasi, garis promosi, penugasan secara logis, pengakuan kompetensi, pemusatan wewenang, pembagian fungsi, pengawasan, asas penyebab, asas keyakinan, pengarahan dan kontrol, wewenang, tanggungjawab, kesatuan struktural, asas perwujudan, penanggungjawab tunggal, pelimpahan, pemberdayaan bawahan, motivasi, pendelegasian, gabungan fungsi, peraturan, penugasan, keseimbangan struktur, desentralisasi, efisiensi, rentang kontrol, struktur, jenjang organisasi, spesialisasi dan pembagian kerja, kesatuan tujuan,

kemutlakan tanggungjawab, jenjang wewenang, pembatasan fungsi, pemisahan, kepemimpinan(Sutarto, 1998:56 – 60).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja diatas secara implisit terlihat dari kinerja yang mempunyai hubungan positif dengan pengakuan kompetensi dan disiplin . Serta pemberdayaan bawahan dan pembagian fungsi yang mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja pegawai yang ditentukan oleh persepsi para bawahan tentang kondisi lingkungan ditempat pekerjaan.

2.2.6 Teori Kinerja menurut Porter dan Lawler

Porter dan lawler secara sederhana menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai didukung oleh tiga faktor yaitu faktor tingkat motivasi pegawai atau usaha, kemampuan dan kejelasan, dan penerimaan atas peran (Richard M. Steers,1985 : 147).

Dari faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diketahui bahwa kemampuan dan kejelasan peran yang merupakan kemampuan pegawai yang mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja. Serta penerimaan atas peran yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja pegawai yang merupakan persepsi bawahan tentang kondisi lingkungan ditempat pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja.

2.2.7 Teori Kinerja menurut Peter Drucker

Menurut Peter Drucker (dalam Handoko , 1984:211) , mengemukakan faktor – faktor yang menunjang kinerja, antara lain :

1. Pendidikan dan program pelatihan.
2. Gizi, nutrisi dan kesehatan.
3. Motivasi.
4. Kesempatan kerja.
5. Kebijakan ekstern.
6. Pengembangan secara terpadu.

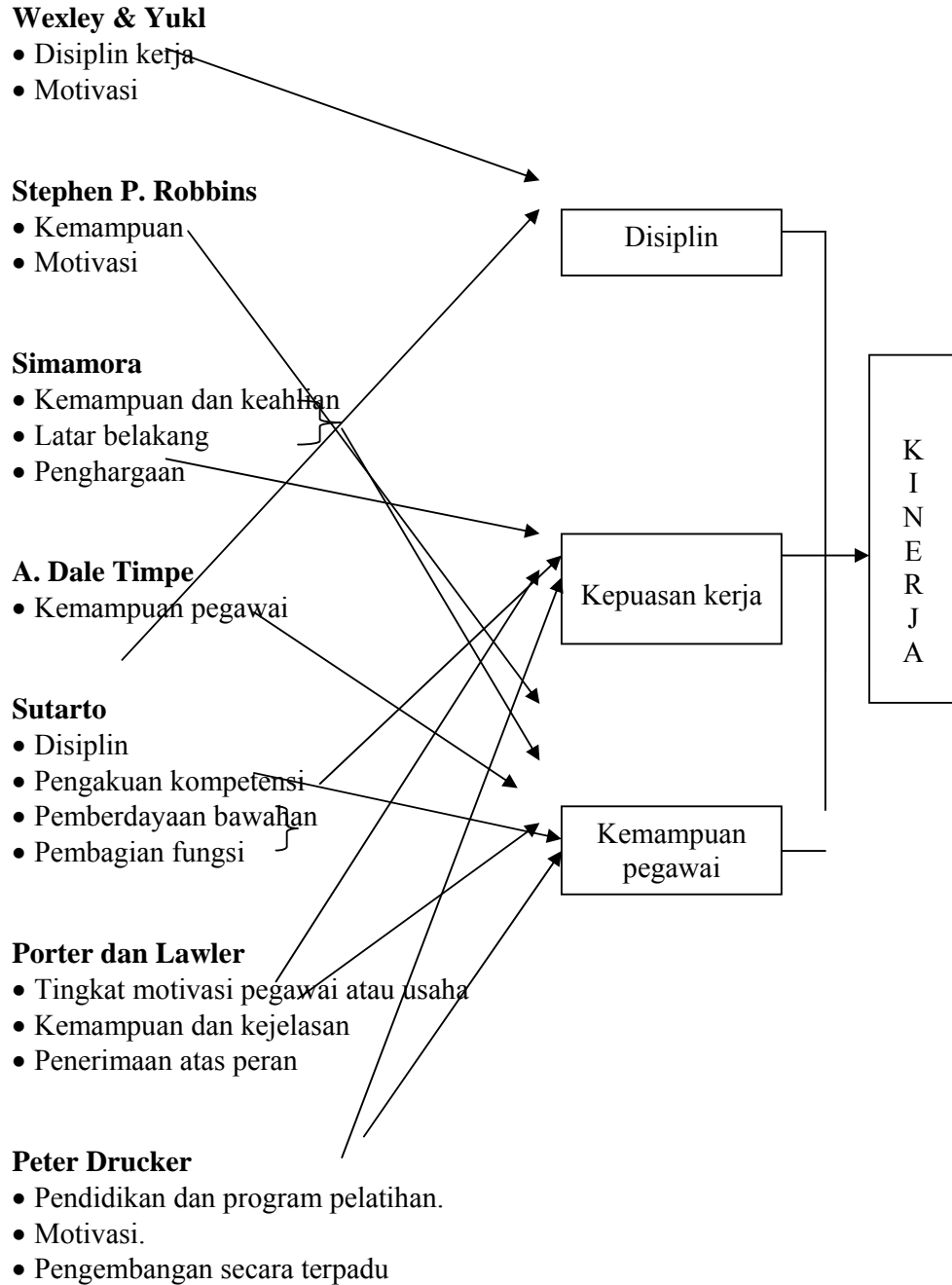
Pendidikan dan program pelatihan berhubungan dengan kemampuan pegawai yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus. Serta dengan pengembangan secara terpadu mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pendidikan dan pelatihan serta pengembangan secara terpadu mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai , kepuasan kerja dan disiplin pegawai. Jadi kemampuan kerja, kepuasan kerja dan disiplin pegawai mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pegawai.

2.3 Bangun Teori yang Melandasi Penelitian

Berdasarkan uraian dan pendapat para ahli tersebut diatas, maka skema bangun teori penulis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Bangun Teori



2.4 Hubungan Kemampuan Kerja , Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai

2.4.1 Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian – kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi.

Widodo (2004 : 51) menyatakan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, maka memerlukan kemampuan dan kecakapan tinggi (profesionalisme) dengan beberapa persyaratan. Karena itu administrasi negara dapat dikategorikan sebagai profesi, dimana tidak semua orang bisa melaksanakan administrasi negara, kecuali orang – orang yang berlatar belakang pendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman, kecakapan, ketrampilan dan keahlian yang memadai.

Begitu pula Simanjuntak (1985 : 43), menyatakan bahwa :

“ Sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. Hal ini dikarenakan alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.”

Kemudian menurut pendapat Stephen P. Robbins (1996 : 218) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Sehingga pegawai pemerintah dituntut untuk memiliki kualifikasi tertentu, karena tidak semua orang memiliki keahlian yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga rendahnya kinerja pegawai karena rendahnya kemampuan pegawai.

Menurut Munir (1987 : 76) , yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Dalam kemampuan terdapat tiga unsur, yaitu : unsur kecakapan, unsur fisik, unsur mental. Agar unsur ini saling menunjang maka ketiganya dalam gabungan secara serasi menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan persyaratan kerja.

Untuk mengukur kemampuan aparat dalam penguasaan pengetahuan dapat dilihat dari :

1. Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh.
2. Tingkat pendidikan non formal (kursus, latihan, penataran dan lain- lain)
3. Tingkat perjalanan kerja yang dimiliki.
4. Tingkat keinginan/kemauan/minat pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan perkembangan.(Naryono,1978:23).

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai akan menentukan kinerja organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya maka semakin tinggi kinerja pegawai.

2.4.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah pernyataan : “ Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif ” (bagi individu). Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif, sehingga produktivitas semakin meningkat (Robbins,1996 :182-183).

Selanjutnya Gibson (1985 : 67) mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka,

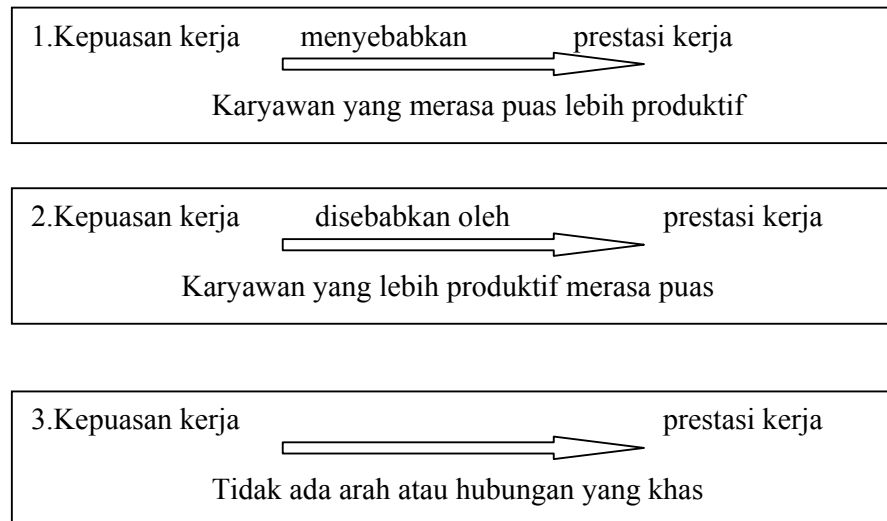
yang berpangkal dari aspek kerja, yaitu upah (gaji), kesempatan promosi serta faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja.

Terdapat tiga pandangan tentang hubungan kepuasan dengan prestasi (*satisfaction and job performance*), yaitu :

- a. Kepuasan menimbulkan prestasi.
- b. Prestasi menimbulkan kepuasan ; dan
- c. Adanya unsur imbalan, tetapi tidak ada hubungan yang kuat, sebagaimana gambar dibawah ini :

Gambar 2.2

Hubungan Kepuasan dengan prestasi : Tiga Pandangan



Sumber : Gibson, Ivancevich, Donnely (1985 : 69)

Hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja/hasil kerja/kinerja dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan prestasi kerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif,

juga karyawan yang lebih produktif merasa puas dan prestasinya meningkat. Sehingga dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai akan mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Siagian (1995 : 126), kepuasan kerja ialah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana ia berkarya. Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat paling sedikit empat faktor yang turut berperan dalam kepuasan kerja , yaitu :

1. Pekerjaan yang menantang.
2. Penerapan sistem penghargaan yang adil.
3. Kondisi yang sifatnya mendukung.
4. Sifat rekan sekerja.

Selanjutnya Indrawijaya mengemukakan bahwa kepuasan kerja nampak dalam hasil pekerjaan. Alasan menyatakan kepuasan kerja adalah :

1. Nilai : bahwa waktu yang dipergunakan pekerjaan hendaknya dapat menimbulkan kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.
2. Kesehatan jiwa : pekerjaan adalah faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis.

3. Kesehatan jasmaniah : terdapat hubungan antara pekerjaan dengan umur, karena pekerja yang menyenangi pekerjaan akan memiliki umur panjang.

Kemudian Alwi (2001 :118) menyatakan berbagai bentuk kepuasan antara lain :

1. Kepuasan dengan kompensasi yang diterima.
2. Kepuasan dengan tugas.
3. Kepuasan dengan penataan kerja.
4. Kepuasan dengan peluang kedepan melalui jabatan.

Blum (dalam As'ad, 2003:114) yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

1. Faktor individual, seperti usia, kesehatan, jenis kelamin.
2. Faktor Sosial, seperti interaksi dan hubungan dengan orang lain.
3. Faktor dalam pekerjaan, seperti upah, kondisi kerja dan lain-lain.

Pendapat lain adalah dari Gilmer (dalam As'ad, 2003:114) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor kesempatan untuk maju.
2. Faktor keamanan kerja.
3. Faktor Gaji.
4. Faktor Perusahaan dan Manajemen.

5. Faktor Pengawasan.
6. Faktor instrinsik dari pekerjaan.
7. Faktor kondisi kerja.
8. Faktor Sosial dan komunikasi.
9. Faktor fasilitas.

As'ad (2003:115) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu:

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi

sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Robbins (1996:75) menyebutkan faktor-faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja pegawai antara lain :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan, kemampuan yang menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik.

2. Ganjaran yang pantas.

Para pegawai menginginkan gaji dan kebijakan yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan penghargaan mereka. Gaji dilihat sebagai adil apabila didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penggajian, komunitas. Mengenai upah ini tidak semua pegawai akan mengejar gaji ini, karena banyak pegawai yang bersedia menerima gaji yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang lebih diinginkan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Pegawai yang peduli kepada lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi atau untuk memudahkan mengerjakan tugas. Pegawai akan lebih menyukai keadaan fisik sekitar

yang tidak berbahaya atau merepotkan, temperatur, cahaya, keributan dan faktor pendukung lainnya.

4. Rekan sekerja yang mendukung.

Pegawai dalam bekerja tidak hanya sekedar mendapatkan gaji atau prestasi kerja, tetapi juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu apabila memiliki rekan kerja yang ramah dan perilaku atasan yang baik akan mendukung kepuasan kerja pegawai. Pada umumnya kepuasan kerja meningkat apabila penyelia atau atasan ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan minat pribadi kepada pegawai.

5. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan.

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan akan menghasilkan kepuasan kerja. Pegawai yang tipe kepribadiannya sama dan sebangun dengan pekerjaan yang dipilih, memiliki bakat dan kemampuan akan lebih besar untuk memungkinkan berhasil dalam pekerjaan, sukses, mempunyai probabilitas yang besar untuk mencapai kepuasan kerja mereka.

6. Keturunan atau gen.

Pegawai akan mantap secara konsisten sepanjang waktu, bahkan apabila ada pergantian pimpinan maka tidak akan

terjadi masalah, karena untuk pandangan tentang berbagai hal yang positif, negatif dan hidup itu dipengaruhi oleh faktor keturunan atau genetika.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja/hasil kerja/kinerja dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan prestasi kerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif, juga karyawan yang lebih produktif merasa puas dan prestasinya meningkat. Dapat dijelaskan juga bahwa kepuasan kerja pegawai akan mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi. Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa kepuasan kerja nampak pada hasil kerja, atau dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik. Dari pendapat yang telah dikemukakan diatas tersebut penulis menyimpulkan pendapat bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.

2.4.3 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Jika disiplin kerja pegawai tinggi, maka organisasi akan mendapatkan banyak keuntungan dan artinya jika disiplin kerja menurun, maka organisasi akan mendapat banyak kerugian. Hal ini berdampak pada pelayanan terhadap publik.

Kedisiplinan adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan sebagai faktor yang penting karena

disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggungjawab seseorang dalam melakukan tugas – tugas yang diberikan kepadanya yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor ataupun perusahaan dengan teratur dan tepat waktu. Mereka berpakaian serba baik pada tempat bekerjanya. Mereka menggunakan bahan – bahan dan perlengkapan dengan hati – hati. Mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan dan menyelesaikan dengan sangat baik (Hasibuan ,2000 : 190).

Pentingnya peranan disiplin juga dikemukakan oleh Musanef (1994:116) yang berpendapat bahwa:

”Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai-pegawainya. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu perlu ditanamkan kepada setiap pegawai disiplin yang sebaik-baiknya”.

Disiplin kerja adalah yang memberikan dorongan atau yang menyebabkan pegawai untuk berbuat dan melakukan semua kegiatan

sesuai dengan aturan atau norma – norma yang telah ditetapkan (Ig. Wursanto,1989,108).

Selanjutnya Sun Tzu dalam Triguno (2000 : 50) menyatakan : “ bahwa segala sesuatu itu tidak akan ada artinya jika tidak disiplin oleh para pelaksananya ”.

Menurut Keith Davis dan John W. Newtson disiplin mempunyai 3 sifat yakni :

1. Preventif, artinya tindakan tersebut mempunyai tujuan pokok yaitu mendorong sumber daya manusia agar memiliki disiplin yang tinggi.
2. Korektif , artinya tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran yang tinggi.
3. Progesif , artinya tindakan disiplin berupa hukuman berat dengan maksud untuk memperbaiki sebelum hukuman lebih berat dijatuhkan.

Hal tersebut merupakan tindakan – tindakan didalam upaya mencapai tujuan organisasi yaitu mencapai kualitas atau keberhasilan.(Triguno ,2000 : 59)

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

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggungjawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik – baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

Sementara itu kelemahan disiplin kerja pegawai terlihat pada suasana kerja sebagai berikut :

1. Tingginya angka absensi pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar tanggungjawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengombrol daripada kerja.
6. Tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

Adapun contoh pelaksanaan disiplin kerja yang baik menurut Strauss (1985:214) adalah sebagai berikut :

1. Masuk kerja tepat waktu.

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

Begitu pula I. C. Wursanto (1985 : 135), menyatakan bahwa : “ kinerja yang tinggi dan disiplin yang tinggi akan diperoleh apabila para pegawai terpenuhi kebutuhannya”.

Pada hakekatnya disiplin terdiri dari beberapa unsur yaitu :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan yang harus dilakukan.
2. Kesadaran bahwa disamping individu adalah sebagai orang yang dipercaya untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sehingga mempunyai rasa tanggungjawab.
3. Ketaatan dan kepatuhan terhadap segala peraturan dan ketentuan – ketentuan yang berlaku.
4. Ketertiban dalam melaksanakan apa yang harus dikerjakannya sehingga dapat dihindari penyimpangan – penyimpangan yang mungkin terjadi.
5. Inisiatif dalam menyajikan apa yang harus dikerjakan sehingga dihindari penyimpangan – penyimpangan yang mungkin terjadi.
6. Inisiatif yang menunjang kelancaran pelaksanaan tugas – tugasnya , sehingga tidak melakukan seperti halnya melakukan pola kerja hanya itu – itu saja.
7. Rasa senang hati, tidak terpaksa dan dipaksa.

8. Dilaksanakannya sanksi dengan sungguh – sungguh (WS. Widodo,1980:60)

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

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

Berdasarkan pendapat ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan yang dimiliki seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

2.5 Konsep – Konsep Penelitian

2.5.1 Konsep Kinerja Pegawai

Berdasarkan uraian dan perumusan definisi yang telah dibahas kinerja adalah sejauhmana pencapaian hasil kerja yang dimiliki setiap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.5.2 Konsep Kemampuan Kerja Pegawai

Suatu organisasi termasuk organisasi pemerintah daerah menuntut adanya aparatur atau perangkat daerah yang berkemampuan. Berkaitan dengan hal itu, Menurut Munir (1987 : 76) yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna, dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Kemudian menurut Thoha (1994 : 154) kemampuan pegawai didefinisikan sebagai berikut : “ Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengetahuan”.

Gibson (1985 : 54 -55) kemampuan ialah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari, yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan.

2.5.3 Konsep Kepuasan Kerja Pegawai

Berkaitan dengan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (dalam Panggabean, 2002:128) beranggapan bahwa:

”Kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya”.

Kemudian Moorse (dalam Panggabean, 2002:128) mengemukakan bahwa:

“Pada dasarnya kepuasan kerja tergantung pada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.”

Hal senada juga dikemukakan oleh Gezels dan Guba (Panggabean, 2002 : 129) dengan mengungkapkan bahwa

“Kepuasan adalah fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh atau antara kebutuhan dan pengharapan”.

Sementara itu Hariandja (2002:290) mendefinisikan kepuasan kerja dengan:

“hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai yang timbul tentang sesuatu yang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan, berkaitan dengan tingkat keserasian antara harapan dengan apa yang diperoleh.

2.5.4 Konsep Disiplin Kerja Pegawai

Menurut pendapat Werther Jr., yang dikutip oleh Manullang (1988:96), menyatakan bahwa ;

”Disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar karyawan mentaati standar/peraturan-peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan”.

Sedangkan menurut Manullang (1988:56) , berpendapat bahwa:

”Disiplin adalah melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pekerja baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan”.

Menurut Nitisemito (1995 : 106) , menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai

denagan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Saydam (1996 : 284) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Dari pendapat para ahli tersebut diatas, terlihat dengan jelas faktor – faktor terpenting dari disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas penulis merumuskan disiplin kerja adalah suatu sikap pegawai, tingkah laku pegawai, dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

2.6 Definisi Operasional Variabel – Variabel Penelitian

2.6.1 Kinerja Pegawai

Adapun indikator – indikator dari kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Tingkat kualitas hasil pekerjaan

- 1). Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah.
- 2). Tingkat kesesuaian prosedur.

b. Tingkat kuantitas hasil pekerjaan.

- 1) Tingkat pencapaian hasil kerja.

c. Tingkat kemampuan bekerjasama.

- 1) Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Tingkat inisiatif

- 1) Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.6.2 Kemampuan Kerja Pegawai

Adapun indikator – indikator dari kemampuan kerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pendidikan pegawai

- 1). Tingkat kesesuaian pendidikan formal dengan pekerjaan/posisi.
- 2). Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis.
- 3). Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan.

b. Tingkat pengetahuan.

- 1). Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan.
- 2). Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab.

c. Tingkat pengalaman pegawai.

- 1). Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan.
- 2). Frekuensi perpindahan tempat kerja.

2.6.3 Kepuasan Kerja Pegawai

Adapun indikator – indikator dari kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Tingkat kepuasan terhadap kompensasi /imbalan yang diterima.

- 1) Tingkat kepuasan terhadap gaji.
- 2) Tingkat kepuasan terhadap dana kesejahteraan.

- b. Tingkat kepuasan terhadap kesempatan promosi.
 - 1) Tingkat kepuasan terhadap jabatan yang diberikan.
 - 2) Tingkat kepuasan atas kesempatan diikutsertakan dalam pendidikan/pelatihan.
- c. Tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja :
 - 1) Tingkat kepuasan terhadap kondisi kantor.
 - 2) Tingkat kepuasan terhadap rasa aman dan ketegangan.

2.6.4 Disiplin Kerja Pegawai

Adapun indikator – indikator dari disiplin kerja pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat ketepatan waktu
 - 1). Disiplin pada jam kehadiran di kantor.
 - 2). Disiplin saat jam kerja.
 - 3). Disiplin pada jam pulang kantor.
 - 3). Tingkat Penyelesaian pekerjaan.
- b. Tingkat kepatuhan pada peraturan.
 - 1). Ketaatan pada peraturan kerja
 - 2). Ketaatan pada pakaian dinas dan atribut.

2.2 Hipotesis

2.2.1 Hipotesis Verbal

2.2.1.1 Hipotesis Minor

- a. Terdapat hubungan yang positif antara kemampuan kerja pegawai (X3) dengan kinerja pegawai (Y).
- b. Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja pegawai (X2) dengan kinerja pegawai (Y).
- c. Terdapat hubungan yang positif antara disiplin kerja pegawai (X1) dengan kinerja pegawai (Y).

2.2.1.2 Hipotesis Mayor

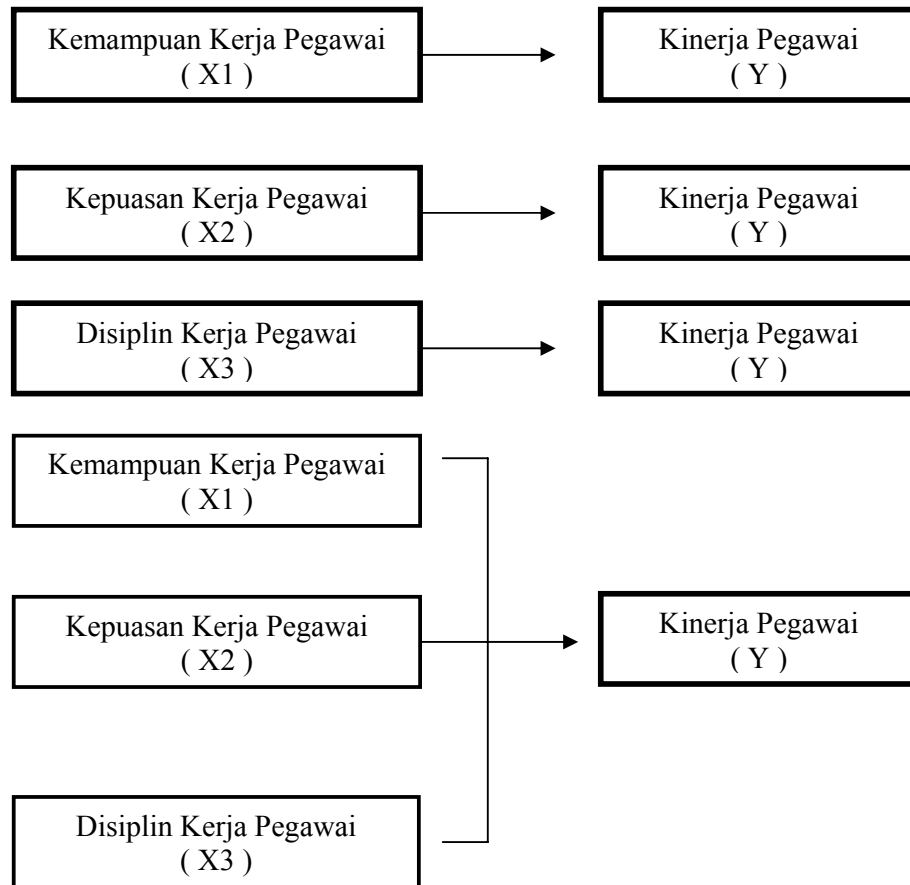
Terdapat hubungan yang positif antara kemampuan kerja pegawai (X1),kepuasan kerja pegawai (X2) dan disiplin kerja pegawai (X3) dengan kinerja pegawai (Y).

2.2.2 Model Geometris

Digambarkan dalam sebuah model geometris keadaan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.3

Model Hipotesis Geometris



2.3.3 Model Matematis

$$Y = f(X1, X2, X3) \quad (1)$$

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Singarimbun (1996 : 44) penelitian digolongkan menjadi tiga tipe yaitu : 1). Penelitian penjajakan (*eksploratif*) yaitu penelitian yang bertujuan menemukan sebab terjadinya sesuatu, bersifat terbuka masih mencari – cari dan belum mempunyai hipotesis. 2). Penelitian penjelasan (*eksplanatori*) yaitu suatu penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis. 3). Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian untuk mendeskripsikan secara rinci terhadap suatu fenomena tertentu.

Kaitannya dengan rancangan penelitian maka tipe penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah tipe eksplanatori. Dengan kata lain penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel – variabel melalui pengujian hipotesis. Hipotesis yang akan diuji adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kemampuan kerja pegawai, kepuasan kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai dengan kinerja pegawai Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini lebih diarahkan pada proses analisis terhadap berbagai faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan.

Ruang lingkup dalam penelitian hanya dibatasi pada variabel bebas yakni kemampuan kerja pegawai, kepuasan kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai Tanggungharjo.

3.3 Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yaitu rendahnya kinerja pegawai yang akan diamati. Disamping itu lokasi penelitian akan memperhatikan berbagai keterbatasan daya jangkauan peneliti yang meliputi waktu, biaya, dan daya yang dimiliki peneliti. Dengan berbagai pertimbangan tersebut, maka penulis mengambil lokasi penelitian di Kecamatan Tanggungharjo Kabupaten Grobogan.

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah kemampuan kerja pegawai, kepuasan kerja pegawai dan disiplin kerja pegawai, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.

3.4.2 Definisi Konseptual

Definisi konsep merupakan definisi yang dipakai oleh peneliti dalam menggambarkan secara abstraksi dari suatu fenomena tertentu. Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok

fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. (Singarimbun,1996 : 34).

Berdasarkan berbagai pendapat tentang definisi dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti merumuskan definisi konseptual sebagai berikut :

1. Kinerja adalah sejauhmana pencapaian hasil kerja yang dimiliki setiap pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
2. Kemampuan kerja adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas yang berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan.
3. Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai yang timbul tentang sesuatu yang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan, berkaitan dengan tingkat keserasian antara harapan dengan apa yang diperoleh.
4. Disiplin kerja adalah suatu sikap pegawai, tingkah laku pegawai, dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

3.4.3 Definisi Operasional

Singarimbun (1996 : 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”.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai (Y) dengan indikator :
 - a. Tingkat kualitas hasil pekerjaan.
 - 1). Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah.
 - 2). Tingkat kesesuaian prosedur.
 - b. Tingkat kuantitas hasil pekerjaan.
 - 1). Tingkat pencapaian hasil kerja.
 - c. Tingkat kemampuan bekerjasama.
 - 1). Tingkat kemampuan kerjasama individu dengan pegawai yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - d. Tingkat inisiatif.
 - 1). Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kemampuan kerja (X1) dengan indikator :
 - a. Pendidikan pegawai
 - 1). Tingkat kesesuaian Pendidikan formal dengan pekerjaan/posisi.
 - 2).Tingkat keikutsertaan pegawai untuk mengikuti diklat teknis.
 - 3). Manfaat pendidikan hubungannya dengan pekerjaan.
 - b. Tingkat pengetahuan.

- 1).Tingkat pengetahuan pegawai terhadap prosedur atau mekanisme pelaksanaan tugas pekerjaan.
- 2). Tingkat pemahaman tugas dan tanggungjawab.
- c. Tingkat pengalaman pegawai.
 - 1). Tingkat pengalaman pegawai dalam memegang jabatan atau pekerjaan.
 - 2). Frekuensi kepindahan tempat kerja.
3. Kepuasan Kerja (X2) dengan indikator :
 - a. Tingkat kepuasan terhadap kompensasi/imbalan yang diterima.
 - 1). Tingkat kepuasan terhadap gaji/upah.
 - 2). Tingkat kepuasan terhadap dana kesejahteraan.
 - b. Tingkat kepuasan terhadap kesempatan promosi.
 - 1). Tingkat kepuasan terhadap jabatan yang diberikan.
 - 2).Tingkat kepuasan atas kesempatan diikutsertakan dalam pendidikan/pelatihan.
 - c. Tingkat kepuasan terhadap lingkungan kerja.
 - 1).Tingkat kepuasan terhadap kondisi kantor.
 - 2).Tingkat kepuasan terhadap rasa aman dan ketegangan.
4. Disiplin Kerja (X3) dengan indikator :
 - a. Tingkat ketepatan waktu.
 - 1). Disiplin pada jam kehadiran dikantor.
 - 2). Disiplin saat jam kerja.

- 3). Disiplin pada jam pulang kantor
 - 4). Tingkat Penyelesaian pekerjaan.
- b. Tingkat kepatuhan pada peraturan.
- 1). Ketaatan pada peraturan kerja.
 - 2). Ketaatan pada pakaian dinas dan atribut.

3.5 Jenis dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder, yang berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa angka – angka, skala – skala, tabel – tabel , formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika , sedangkan data kualitatif berupa data yang tidak dapat diukur dengan angka ataupun ukuran lain yang sifatnya eksak.

3.5.2 Sumber Data

Sehubungan dengan permasalahan penelitian maka data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh pertama kali dan merupakan segala informasi yang diperoleh dari responden, observasi yang dicatat oleh peneliti secara langsung dari obyek penelitian.

2. Sumber Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung kepada obyek penelitian yang dapat berupa dokumen, buku , catatan –

catatan, makalah, laporan, arsip, monografi, dan lain – lain, terutama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

3.6 Instrumen Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data maka dipergunakan instrumen penelitian dengan alat bantu berupa daftar pertanyaan (kuesioner), dimana keseluruhan jawaban diklasifikasikan kedalam 4 (empat) kategori.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial dimana peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian digunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada variabel tersebut menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan.

Pedoman untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Kategori jawaban sangat mendukung diberikan skor 4 (empat).
2. Kategori jawaban mendukung diberi skor 3 (tiga).
3. Kategori jawaban kurang mendukung diberi skor 2 (dua).
4. Kategori jawaban tidak mendukung diberi skor 1 (satu).

Kategori jawaban diatas dapat berubah sesuai dengan kebutuhan. Seperti sangat sesuai, sesuai, kurang sesuai, dan tidak sesuai.

3.7 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi menurut Hadi (1993 : 75) adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih dalam penelitian dan harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua pegawai Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan sebanyak 15 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian dari jumlah pegawai sebanyak 15 orang tersebut diatas. Adapun penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel menurut tabel Krejcie dan Morgan dengan derajat kepercayaan 95 % untuk populasi sebesar 15 orang maka sampelnya adalah 14 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling* . Adapun perincian jumlah sampel dapat dicermati pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Jumlah Populasi dan Sampel

No.	Tingkat Strata	Populasi	Sampel
1.	Golongan I	-	-
2.	Golongan II	5	5
3.	Golongan III	9	8
4.	Golongan IV	1	1
	Jumlah	15	14

3.8 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

3.8.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Dokumentasi

Kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan dengan mempelajari dokumen – dokumen yang sudah ada. Hal ini dimaksud untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan materi penelitian. Studi dokumentasi dilakukan dengan mempelajari buku – buku dan hasil laporan lain yang ada kaitannya dengan penelitian.

2. Observasi atau pengamatan

Kegiatan untuk mendapatkan data yang faktual dengan cara mengadakan pengamatan terhadap kondisi fisik, fasilitas, dan perilaku secara langsung pada obyek penelitian. Pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil pengamatan gejala yang dapat menunjang penelitian ini.

3. Pengisian Quesioner

Digunakan untuk mendapatkan data primer yang lebih terstruktur disamping diharapkan lebih memberikan privacy terhadap responden. Pengumpulan data dari responden /

sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis / angket.

3.8.2 Teknik Pengolahan Data

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

1. Editing

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

2. Coding

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

3. Tabulasi

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

3.9 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh akan dianalisis dengan teknik statistik untuk menjelaskan hubungan antara variable. Pada analisis ini indikator yang dikemukakan pada definisi operasional dijabarkan dalam

bentuk pertanyaan kuesioner. Kemudian diukur dengan menggunakan skala ordinal dengan nilai tertinggi 4 dan nilai terendah 1.

Adapun teknik statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.9.1 Koefisien Korelasi Kendall Tau

Menurut Sugiyono (2001 : 117) untuk menguji hipotesis asosiatif bila datanya berbentuk ordinal dan sampelnya lebih dari 10 dipergunakan rumus korelasi kendall tau.

Korelasi kendall tau digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel. Perhitungan korelasi sederhana menggunakan koefisien korelasi kendal tau dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y.

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

t = Koefisien korelasi rank kendall antara variabel x dan y.

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y , akan berakibat mengubah pembagi pada rumus diatas, sehingga rumus korelasi rank kendall menjadi :

$$t = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_y}} \quad (3)$$

Dimana :

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

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

Menurut Siegel (1992 : 273) untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{t}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}} \quad (4)$$

Z = nilai signifikansi

3.9.2 Koefisien Konkordansi Kendall

Koefisien konkordansi kendall digunakan untuk menguji hipotesis mayor, yaitu hubungan antara variabel independent secara bersama – sama terhadap variabel dependent yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} K^2 (N^3 - N) - k \sum T} \quad (5)$$

W = Koefisien konkordansi Rank Kendall

- S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j
- K = Banyaknya himpunan ranking perjenjangan.
- N = Banyaknya obyek atau individu
- Σ = Jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \Sigma \left(R_j - \frac{\Sigma R_j}{N} \right)^2 \quad (6)$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} = T_{xy} \quad (7)$$

R_j = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek.

T = Korelasi rank kendall

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus

W perlu dikoreksi sebagai berikut :

Dimana :

t = banyaknya observasi dalam 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.

3.9.3 Alat Bantu

Pengolahan hasil penelitian untuk dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independent dan dependent dalam penelitian ini, maka penulis

menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Packages for The Social Sciences*), setelah diperoleh data primer dari responden.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Wilayah Penelitian

Dasar Hukum Pembentukan Kecamatan Tanggunharjo

Kantor Kecamatan Tanggunharjo merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Grobogan Jawa Tengah, yang mulai melaksanakan kegiatan sejak tahun 1992 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1992 tentang pembentukan 10 (sepuluh) kecamatan di wilayah Kabupaten – Kabupaten Dati II Pati, Blora, Temanggung, Purbalingga, Grobogan, Brebes, Wonogiri, dan Cilacap dalam wilayah Propinsi Dati I Jawa Tengah. Peraturan – peraturan yang menjadi landasan hukum pembentukan Kecamatan Tanggunharjo adalah sebagai berikut :

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- b. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 158 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan.
- c. Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 30 Tahun 2004 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Kecamatan Kabupaten Grobogan.

Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan Tanggunharjo

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 30 Tahun 2003 tugas pokok Kecamatan Tanggunharjo adalah :

- a. Melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati dan tugas pemerintahan lainnya berdasarkan peraturan perundang – undangan.
- b. Pelimpahan kewenangan pemerintahan tersebut ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Kecamatan Tanggunharjo mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan pelimpahan kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Daerah.
- b. Pelayanan penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan.
- c. Pelaksanaan urusan Tata Usaha.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

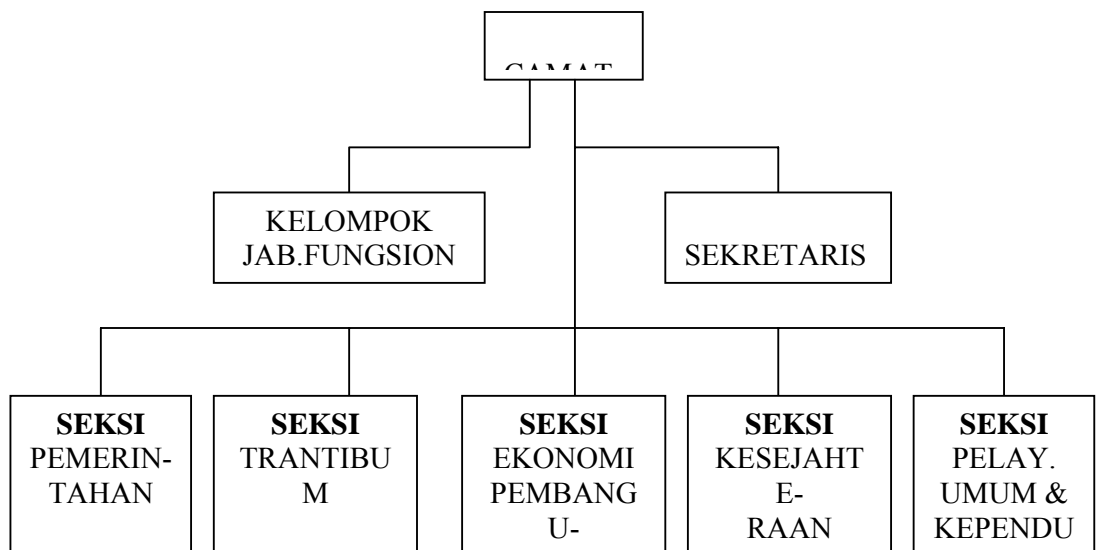
Kedudukan dan Struktur Kecamatan Tanggunharjo

Kedudukan Kantor Kecamatan Tanggunharjo terletak di Jalan Raya Tanggunharjo – Tegowanu No. 1 Grobogan. Adapun Struktur Organisasi Kecamatan Tanggunharjo adalah mengacu Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor 30 Tahun 2004 yang terdiri dari :

- a. Camat.
- b. Sekretaris Kecamatan.
- c. Seksi Pemerintahan.
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum.
- e. Seksi Ekonomi Pembangunan.
- f. Seksi Kesejahteraan Rakyat.
- g. Seksi Pelayanan Umum dan Kependudukan.
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagan Struktur Organisasi Kecamatan dapat dicermati pada gambar 4.1 berikut :

Gambar 4.1
Bagan Struktur Organisasi Kecamatan



Sumber : Kecamatan Tanggungharjo

Pelaksanaan tugas diatur dengan Surat Keputusan Bupati Grobogan Nomor : 3128 Tahun 2004. Secara garis besar tugas pejabat struktural Kecamatan Tanggunharjo adalah sebagai berikut :

a. Camat

- 1).Memimpin pelaksanaan tugas di Pemerintahan Kecamatan.
- 2). Menyusun program, menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan pemberdayaan masyarakat, keamanan dan ketertiban, pembinaan kemasyarakatan serta koordinasi atas kegiatan dengan lembaga di Kecamatan.

b. Sekretaris Kecamatan

- 1). Memimpin pelaksanaan tugas di Sekretariat Kecamatan.
- 2).Menyusun program, melaksanakan administrasi umum, pembinaan administrasi dan pelayanan teknis administratif kepada organisasi Kecamatan, mengkoordinasikan kegiatan penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pembangunan penyusunan rencana pengendalian dan evaluasi pelaksanaan administrasi umum, keuangan, tata usaha, kepegawaian, perlengkapan, hubungan masyarakat, protokol dan rumah tangga kecamatan.

c. Kepala Seksi Pemerintahan

- 1).Memimpin pelaksanaan tugas di Seksi Pemerintahan.

2). Menyusun program, melaksanakan pembinaan, administrasi Pemerintahan Umum dan menyusun petunjuk teknis pelaksanaan pemerintahan Desa/Kelurahan.

d. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum

1). Memimpin pelaksanaan tugas di Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum.

2). Menyusun program, melaksanakan pembinaan dan menyelenggarakan administrasi ketentraman, ketertiban umum dan Satuan Polisi Pamong Praja.

e. Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan

1). Memimpin pelaksanaan tugas di Seksi Ekonomi Pembangunan.

2). Menyusun program, melaksanakan pembinaan pemberdayaan dibidang perekonomian, produksi, distribusi dan pembangunan.

f. Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat

1). Memimpin pelaksanaan tugas di Seksi Kesejahteraan Rakyat.

2). Menyusun program, menyiapkan bahan pembinaan dan melaksanakan pelayanan bantuan sosial, kepemudaan, pemberdayaan perempuan dan olah raga, bantuan kepada badan sosial dan bantuan bencana alam.

- g. Kepala Seksi Pelayanan Umum dan Kependudukan
- 1). Memimpin pelaksanaan tugas di Seksi Pelayanan Umum dan Kependudukan.
 - 2).Menyusun program, melaksanakan pelayanan umum dan kependudukan yang meliputi pelayanan administrasi kepada kependudukan yang meliputi pelayanan administrasi kepada masyarakat mengenai surat – surat, kependudukan, sarana dan prasarana umum, menyusun program , pembinaan pelayanan kebersihan, keindahan, pertamanan dan sanitasi lingkungan, dan penyelenggaraan pembinaan sarana dan prasarana fisik pelayanan umum.

4.1.4 Personil, Pembiayaan , Sarana Prasarana dan Dokumentasi (P3D)

a. Personil

Dalam melaksanakan kegiatan Kecamatan Tanggunharjo didukung oleh 15 orang terdiri dari 13 orang (86,67 %) laki – laki dan sisanya 2 orang (13,33 %) perempuan. Personil Kecamatan lebih rinci dapat dicermati pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki - laki	13	86,67
2.	Perempuan	2	13,33
	Jumlah	15	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo, 2007

Dari tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa mayoritas (86,67 %) pegawai di Kecamatan Tanggunharjo adalah laki – laki. Komposisi ini tidak jauh berbeda jika dibandingkan dengan pegawai yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten Grobogan yang mayoritas laki - laki.

Sedangkan bila dilihat dari umur maka pegawai Kecamatan Tanggunharjo dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 4.2
Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah	Persentase
1.	26 - 30 tahun	2	13,34
2.	31 - 40 tahun	5	33,33
3.	40 - 45 tahun	-	-
4.	46 - 50 tahun	5	33,33
5.	51 - 56 tahun	3	20,00
	Jumlah	15	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo,2007

Dari tabel 4.2 diatas maka dapat dilihat bahwa ada 13,34 % pegawai dengan umur dibawah 30 tahun, 33,33 % pegawai dengan umur 31 – 40 tahun , 33,33 % pegawai dengan umur 46 – 50 tahun serta 20 % pegawai dengan umur 51 – 56 tahun. Hal ini memberikan gambaran bahwa pegawai pada usia produktif sebanyak 46,67 %.

Dilihat dari tingkat pendidikan formal maka pegawai Kecamatan Tanggunharjo dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 4.3
Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan tingkat Pendidikan Formal

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SD	1	7,14
2.	SLTP	-	-
3.	SLTA	5	33,4
4.	Diploma III	4	26,6
5.	Strata I	4	26,6
6.	Strata II	1	6,7
	Jumlah	15	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo,2007

Dari tabel 4.3 diatas maka dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan formal sejumlah 15 pegawai (26,6 %) adalah dengan latar belakang pendidikan Diploma, (26,6 %) dengan latar

belakang Strata I , (6,7 %) dengan latar belakang pendidikan Strata II sedangkan sebagian (40,1 %) adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA dan SD, sehingga dari kualifikasi pendidikan pegawai Kecamatan Tanggunharjo cukup .

Sementara itu bila dilihat dari golongan ruang maka pegawai Kecamatan Tanggunharjo dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 4.4
Daftar Pegawai Kecamatan Tanggunharjo Berdasarkan Golongan Ruang

No.	Golongan Ruang	Jumlah	Persentase
1.	Ila	3	20
2.	Ilb	-	-
3.	Ilc	1	6,7
4.	Ild	1	6,7
5.	IIIa	3	20
6.	IIIb	1	6,7
7.	IIIc	2	13,2
8.	IIId	3	20
9.	IVa	1	6,7
	Jumlah	15	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo

Dari tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 9 orang pegawai dengan persentase sebesar 59,9 % merupakan pegawai pada golongan III/a hingga III/d merupakan jumlah terbesar,

kemudian dengan golongan II/a sampai IId sebanyak 5 orang atau 33,4 %, dan pegawai sebanyak 1 orang atau 6,7 % adalah pegawai pada golongan IV, maka dapat dikatakan bahwa jumlah pegawai pada golongan II dan III adalah sangat besar dibandingkan dengan pegawai pada golongan IV. Secara konsepsi pangkat/golongan yang diberlakukan merupakan bentuk implementasi dari faktor internal yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan, diantaranya seperti adanya wewenang dan tanggungjawab, gaji , struktur, rentang kontrol, jenjang organisasi serta kepemimpinan.

b. Pembiayaan

Dalam tahun 2007 ini dana operasional Kecamatan Tanggunharjo berasal dari APBD Kabupaten Grobogan sejumlah Rp.614.890.560,-. Rincian selengkapnya dapat dicermati pada tabel 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.5
Dana Operasional Kecamatan Tanggunharjo

No.	Dana	Jumlah	Persentase
1.	Belanja Tidak Langsung		
	- Gaji dan Tunjangan Pegawai	357.108.560	58,08
	- Tambahan Penghasilan PNS	96.400.000	15,68
2.	Belanja Langsung	161.382.000	26,24
	Jumlah	614.890.560	100

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo, 2007

Dari tabel 4.5 diatas maka dapat dilihat bahwa 73,76 % dana dipergunakan untuk belanja tidak langsung yang terdiri dari gaji

dan tunjangan pegawai serta tambahan penghasilan PNS sedangkan 26,24 % dipergunakan untuk belanja langsung yang merupakan dana rutin.

c.Sarana / Prasarana

Sarana/prasarana yang dimiliki oleh Kecamatan Tanggungharjo meliputi gedung kantor, sarana transportasi, peralatan kantor dan lain – lain. Perincian selengkapnya dapat dicermati pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Luasan Gedung Kantor Kecamatan Tanggungharjo

No.	Gedung	Luas Tanah	Luas Bangunan
1.	a.Kantor	1000	262
	b. Gedung Pertemuan		108
	c. Rumah Dinas Camat		132
	d. Musholla		20
	e.Tempat parkir		96

Sumber : Kecamatan Tanggungharjo,2007

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa gedung kantor yang dimiliki Kecamatan Tanggungharjo sudah cukup repreneuratif untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi seperti yang diamanatkan Peraturan Daerah Kabupaten Grobogan Nomor

30 Tahun 2004 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Kecamatan Kabupaten Grobogan.

Tabel 4.7

Sarana Transportasi yang dimiliki Kecamatan Tanggunharjo

No.	Jenis Alat Transportasi	Jumlah (bh)	Keterangan
1.	Mobil Zebra	1	Tahun 1991
2.	Sepeda motor		
	- Win K 9966 F	1	Tahun 2000
	- Suzuki A 100	1	Tahun 1997
	- Win H 789 DF	1	Tahun 2002
	- Win H 626 EF	1	Tahun 2003
	- Win K 9854 F	1	Tahun 2004

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo,2007

Dari tabel 4.7 diatas, sarana transportasi yang dimiliki Kecamatan Tanggunharjo masih dapat digunakan untuk operasional kegiatan Kecamatan Tanggunharjo.

Selanjutnya dari peralatan perlengkapan kantor yang dimiliki Kecamatan Tanggunharjo dapat dicermati pada tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Peralatan Kantor yang dimiliki Kecamatan Tanggunharjo

No.	Jenis Alat	Jumlah (bh)	Keterangan
1.	Komputer	3	
2.	Telepon	1	
3.	Mesin ketik	6	3 unit rusak
4.	Filing cabinet	6	
5.	Almari besi	2	
6.	Almari	7	
7.	Meja kayu	31	2 unit rusak
8.	Kursi kayu	72	20 rusak
9.	Meja tamu penjalin	1	
10.	Kursi tunggu	3	rusak
11.	AC Dast	1	Rusak
12.	Radio SSB	1	
13.	Kursi putar	5	
14.	Faximile	1	
15.	Wireless	1	
16.	Kursi plastik	91	10 rusak

Sumber : Kecamatan Tanggunharjo,2007

Dari sisi peralatan kantor yang dimiliki Kecamatan Tanggunharjo, memang kurang memadai, sebagian sudah rusak dan khususnya untuk komputer masih kurang mencukupi.

d. Dokumentasi

Dokumentasi yang tersedia di Kecamatan Tanggunharjo dapat berupa laporan, pedoman dan foto visual.

Beberapa dokumentasi di Kecamatan Tanggunharjo antara lain :

- 1). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2006.
- 2). Laporan Tahunan Kecamatan tahun 2006.
- 3). Laporan Keuangan Kecamatan tahun 2007.
- 4). Laporan Perkembangan Pemasukan PBB tahun 2007.
- 5). Laporan Pendelegasian sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat tahun 2006.
- 6). Pedoman Penatasahaan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah tahun 2007.
- 7). Foto – foto visual dapat berupa foto kegiatan dan lain – lain.

4.1.5 Wilayah Kerja

Luas wilayah Kecamatan Tanggunharjo adalah 6.062.876 Ha yang meliputi 9 (sembilan) desa yaitu Desa Tanggunharjo, Desa Ringinpitu, Desa Sugihmanik, Desa Kaliwenang, Desa Mrisi, Desa Kapung, Desa Ngambakrejo, Desa Brabo dan Desa Padang.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang disajikan dalam bagian ini meliputi deskripsi identitas responden yang akan meliputi karakteristik jenis kelamin, tingkat pendidikan, golongan dan umur. Bagian selanjutnya akan dibahas mengenai distribusi tabel tunggal pada tiap – tiap variabel. Dengan deskripsi ini diharapkan akan memberikan gambaran secara menyeluruh tentang aspek – aspek penting yang mencerminkan variabel yang diuji yaitu kinerja pegawai, kemampuan kerja pegawai, kepuasan kerja dan disiplin kerja. Pada bagian terakhir akan disajikan analisis hubungan masing – masing variabel.

Identitas Responden

Distribusi frekuensi mengenai jenis kelamin memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi responden laki – laki sebesar 92,9 %, sedangkan responden perempuan sebesar 7,1 %. Komposisi ini tidak jauh berbeda jika dibandingkan dengan pegawai yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten Grobogan yang mayoritas laki – laki. Hasil distribusi frekuensi menurut jenis kelamin ini dapat terlihat pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9

Responden menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	n	%
1.	Laki – Laki	13	92,9
2.	Perempuan	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.2

Sementara itu apabila dilihat dari distribusi frekuensi menurut kelompok umur maka terlihat bahwa 35,7 % pegawai dengan umur 31- 40 tahun, 35,7 % pegawai yang berumur 41 – 50 tahun, 21,4 % yang berusia diatas 51 tahun, dan 7,1 % pegawai yang berumur dibawah 30 tahun. Distribusi frekuensi ini memberikan gambaran bahwa pegawai pada usia produktif yaitu 42,8 %. Data ini tercermin pada tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10

Responden menurut Kelompok Umur

No.	Umur	n	%
1.	20 – 30 tahun	1	7,1
2.	31 – 40 tahun	5	35,7
3.	41 – 50 tahun	5	35,7
4.	> 51 tahun	3	21,4
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.3

Sementara itu apabila dilihat dari distribusi frekuensi menurut tingkat pendidikan maka persentase terbesar yaitu 35,7 % pegawai adalah mereka mempunyai pendidikan terakhir SLTA, kemudian 28,6 % yang mempunyai latar belakang pendidikan sarjana muda, 21,4 % adalah sarjana, 7,1 % yang mempunyai latar belakang SD maupun pasca sarjana. Secara umum kualitas sumber daya manusia ditinjau dari tingkat pendidikan termasuk cukup baik. Secara rinci distribusi frekuensi menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11

Responden menurut Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	n	%
1.	SD	1	7,1
2.	SLTA	5	35,7
3.	D3	4	28,6
4.	S1	3	21,4
5.	S2	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan A.4

Karakteristik lain yang dicermati dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi terhadap responden menurut pangkat/golongan menunjukkan bahwa sebanyak 57,1 % merupakan pegawai pada golongan III, 35,7 % merupakan pegawai dengan golongan II, dan 7,1 % pegawai dengan golongan IV. Maka dapat dikatakan bahwa jumlah pegawai pada golongan III lebih besar daripada golongan II dan IV. Lebih rinci dapat terlihat pada tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12

Responden menurut Pangkat/Golongan

No.	Golongan	n	%
1.	II/a	3	21,5
2.	II/b	-	0
3.	II/c	1	7,1
4.	II/d	1	7,1
5.	III/a	2	14,3
6.	III/b	1	7,1
7.	III/c	2	14,3
8.	III/d	3	21,4
9.	IV/a	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan A.5

4.2.2 Kinerja Pegawai (Y)

1.Kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan

Konsistensi pimpinan dalam memberikan tugas dan perintah kepada para pegawainya sangat diperlukan sebagai upaya memperjelas pelaksanaan suatu pekerjaan. Konsistensi pemberian tugas dan perintah akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan perintah pimpinan. Pendapat responden disajikan pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13
Kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak sesuai	1	7,1
2.	kurang sesuai	3	21,4
3.	sesuai	10	71,4
4.	sangat sesuai	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan B.1

Hasil penelitian mengenai kesesuaian tugas dan perintah dari pimpinan sebagaimana tabel diatas menunjukkan bahwa ada 71,4 % yang menilai bahwa ada kesesuaian antara tugas dan perintah dari pimpinan. 21,4 % pegawai yang menilai bahwa ada kekurangsesuaian antara tugas dan perintah dari pimpinan, dan 7,1 % pegawai yang menyatakan tidak ada kesesuaian antara perintah dengan tugas yang dibebankan kepada pegawai. Adanya penilaian negatif dari sebagian pegawai yang ada (28,5 %) mengenai

ketidaksesuaian tugas dan perintah dari atasan menurut pandangan mereka disebabkan karena adanya beban tugas yang bertumpuk pada periode tertentu dan pekerjaan itu harus diselesaikan, sehingga pegawai lain yang sekiranya memiliki tugas yang lebih ringan dituntut mampu melaksanakan tugas tersebut dengan baik walaupun tugas tersebut tidak sesuai dengan bidang yang selama ini ditangani.

2. Kemampuan Memahami dan Penguasaan Tugas

Tingkat pemahaman seorang pegawai sangat menentukan kualitas pekerjaan. Banyak hal yang menentukan tingkat pemahaman seorang pegawai dalam memahami tugas yang diberikan oleh pimpinan, antara lain : latar belakang pendidikan, kemampuan, pengalaman dan lain – lain. Semakin sesuai latar belakang pendidikan, berarti semakin tinggi pula pemahaman pegawai tersebut. Semakin banyak pengalaman seorang pegawai maka semakin tinggi pula pemahaman akan tugas. Mengenai jawaban responden disajikan pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14
Kemampuan memahami dan penguasaan tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak mampu	0	0,0
2.	kurang mampu	6	42,9
3.	mampu	8	57,1
4.	sangat mampu	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan B.2

Hasil penelitian mengenai pemahaman dan penguasaan tugas dari pimpinan terlihat bahwa ada 42,9 % pegawai yang menyatakan kurang mampu dalam memahami dan menguasai tugas dari pimpinan. 57,1 % pegawai yang mampu memahami tugas yang diberikan pimpinan. Masih adanya sebagian pegawai (42,9 %) yang menyatakan kurang mampu memahami dan menguasai tugas yang diberikan pimpinan disebabkan oleh beban tugas yang diberikan. Penyampaian pekerjaan dari pimpinan kurang jelas. Pimpinan kurang menjelaskan secara detail mengenai seharusnya tugas tersebut dilaksanakan dan lain sebagainya.

3.Kesesuaian Hasil Pekerjaan dengan Prosedur yang telah Ditetapkan

Hasil suatu pekerjaan diharapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan prosedur dapat memberikan arahan yang jelas mengenai target yang akan dicapai. Hasil pekerjaan akan mendukung tujuan dari organisasi. Data hasil penelitian ini dapat digambarkan pada tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15
Kesesuaian hasil pekerjaan dengan prosedur yang telah ditetapkan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak sesuai	0	0,0
2.	kurang sesuai	8	57,1
3.	sesuai	6	42,9
4.	sangat sesuai	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan B.3

Dari hasil penelitian mengenai kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan prosedur yang telah ditetapkan di Kecamatan Tanggungharjo menunjukkan bahwa 57,1 % yang menyatakan kurang sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, dan 42,9 % yang menyatakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kekurang sesuaian antara hasil pekerjaan dengan prosedur yang ada oleh pegawai disebabkan karena adanya berbagai kepentingan lain.

4. Kemampuan menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan pimpinan

Penilaian kinerja pegawai melalui jumlah penyelesaian pekerjaan secara kuantitas dengan melihat perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, atau berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan yang merupakan penilaian kinerja berorientasi atau berdasarkan hasil. Diharapkan pegawai jika disertai suatu tugas atau pekerjaan selayaknya tugas – tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik – baiknya dan tepat waktu. Namun kondisi ini juga kadang kurang tercapai, karena banyaknya volume pekerjaan yang diselesaikan pada waktu yang bersamaan sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak mampu terselesaikan tepat pada waktunya. Data hasil penelitian dapat digambarkan pada tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16
Kemampuan menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan pimpinan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak mampu	0	0,0
2.	kurang mampu	6	42,9
3.	mampu	7	50,0
4.	sangat mampu	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan B.4

Hasil penelitian mengenai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan semua tugas – tugas yang dibebankan menunjukkan bahwa 42,9 % menyatakan kurang mampu, 50 % menyatakan mampu menyelesaikan seluruh tugas yang dibebankan, dan hanya 7,1 % yang menyatakan sangat mampu menyelesaikan seluruh tugas yang dibebankan kepadanya. Kekurang mampuan penyelesaian pekerjaan dengan baik (42,9 %) disebabkan karena masalah indisipliner pegawai yang ada serta volume pekerjaan yang memang tinggi, sehingga terjadi penumpukan pekerjaan pada pegawai yang bersangkutan.

5.Kerjasama dengan rekan sekerja dalam penyelesaian tugas

Prinsip kerjasama diperlukan sebagai jalan atau cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang memang membutuhkan orang lain. Dengan kerjasama akan memudahkan komunikasi, serta akan

dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan. Data mengenai hasil penelitian disajikan pada tabel 4.17 berikut :

Tabel 4.17

Kerjasama dengan rekan sekerja dalam penyelesaian tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak pernah	0	0
2.	kadang-kadang	8	57,1
3.	sering	5	35,7
4.	selalu	1	7,1
	Total	100	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan B.5

Hasil penelitian mengenai kerjasama antara para pegawai menunjukkan hanya dilakukan kadangkala, tidak rutin terjadi. Hal ini dibuktikan dengan 57,1 % yang menyatakan hal demikian.

6. Inisiatif dalam Penyelesaian Pekerjaan

Faktor lain yang menentukan hasil suatu pekerjaan yakni inisiatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Semakin tinggi inisiatif yang dimiliki pegawai, hasil yang dicapai juga akan semakin baik. Inisiatif pegawai sangat dibutuhkan oleh organisasi. Data hasil penelitian ini dapat digambarkan seperti tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18

Inisiatif dalam Penyelesaian Pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak memiliki	0	0,0

2.	kurang memiliki	2	14,3
3.	memiliki	12	85,7
4.	sangat memiliki	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan B.6

Dari hasil penelitian mengenai inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan ditunjukkan bahwa 85,7 % yang memiliki dalam penyelesaian pekerjaan dan hanya 14,3 % yang kurang memiliki. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif pegawai dalam penyelesaian pekerjaan baik.

7.Kemampuan Penggunaan Wewenang dalam Penyelesaian Masalah

Karena keterbatasan pengetahuan, waktu, dan tenaga yang dimiliki , pimpinan dapat memberikan wewenang kepada bawahan. Pemberian wewenang kepada bawahan sangat penting dalam rangka efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Dengan adanya pelimpahan sebagian wewenang dari pimpinan kepada pegawai diharapkan tugas pekerjaan dalam penyelesaiannya dapat tercapai dengan baik. Gambaran akan hal ini datanya tersaji pada tabel 4.19 berikut :

Tabel 4.19

Kemampuan penggunaan wewenang dalam penyelesaian masalah

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak mampu	0	0,0
2.	kurang mampu	5	35,7
3.	mampu	9	64,3
4.	sangat mampu	0	0,0

	Total	14	100,0
--	--------------	----	-------

Sumber : Jawaban pertanyaan B.7

Hasil penelitian mengenai kemampuan penggunaan wewenang dalam penyelesaian masalah terlihat bahwa 64,3 % yang menyatakan mampu dan 35,7 % yang menyatakan kurang mampu. Adanya 35,7 % yang menyatakan kurang mampu disebabkan masih adanya ketergantungan kepada pimpinan dalam penyelesaian masalah.

8.Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan perhitungan untuk variabel kinerja yang dihitung dari 7 pertanyaan maka tingkat kinerja dapat dikategorisasikan dengan persentase terbesar 71,4 % dengan kategorisasi baik atau 10 responden, 28,6 % kurang baik atau 4 responden. Secara lebih jelas dapat dicermati seperti tabel 4.20 berikut :

Tabel 4.20

Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kinerja Pegawai

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak baik	0	0,0
2.	kurang baik	4	28,6
3.	baik	10	71,4
4.	sangat baik	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Variabel Kinerja

Hal tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai masih pada taraf baik. Adapun 2 (dua) indikator penyumbang

tertinggi disebabkan karena indikator kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan dan inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan. Sedangkan 2 (dua) indikator penyumbang terendah disebabkan karena indikator kesesuaian hasil pekerjaan dengan prosedur yang telah ditetapkan dan kerjasama dengan rekan sekerja dalam penyelesaian tugas.

4.2.3 Kemampuan Kerja (X1)

1.Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Jabatan atau Posisi

Pendidikan merupakan salah satu hal yang paling diperhitungkan oleh seorang pimpinan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka tingkat pemahaman serta analisisnya terhadap suatu permasalahan akan semakin baik, sehingga umumnya seseorang yang memiliki pendidikan yang tinggi kemungkinan akan ditempatkan pada pos – pos yang memerlukan tingkat pemahaman dan analisa yang tinggi pula, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa suatu pos tertentu bisa ditempati oleh pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Berarti dengan demikian ada kesalahan penempatan, yang mungkin bisa diakibatkan oleh ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan dengan pos yang ditempati. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut ini :

Tabel 4.21

Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan posisi jabatan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak sesuai	4	28,6
2.	kurang sesuai	6	42,9
3.	sesuai	3	21,4
4.	sangat sesuai	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban pertanyaan C.1

Dari hasil penelitian terhadap pegawai mengenai tingkat kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan atau posisi yang dipegang, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (42,9 %) menyatakan bahwa kekurangsesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki dengan jabatan yang dipegang. Sisanya 28, 6 % pegawai menyatakan tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang dipegang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kurang atau tidak ada kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan atau posisi saat ini.

2.Keikutsertaan Pelatihan dalam Menunjang Pekerjaan

Salah satu bentuk kebijakan umum dilakukan oleh suatu organisasi pemerintah dalam rangka peningkatan kualitas SDM adalah dengan mengikutsertakan pegawai dalam mengikuti pendidikan dan latihan dalam menunjang pekerjaannya. SDM yang handal sangat dibutuhkan sebagai pelaksana organisasi. Gambaran akan hal ini dapat disajikan pada tabel 4.22 berikut :

Tabel 4.22

Keikutsertaan Pelatihan dalam Menunjang Pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak pernah	2	14,3
2.	kadang-kadang	9	64,3
3.	sering	2	14,3
4.	selalu	1	7,1

	Total	14	100,0
--	--------------	----	-------

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.2

Dari hasil penelitian yang dilakukan mengenai keikutsertaan dalam pelatihan yang menunjang pekerjaan didapat hasil bahwa 64,3 % pegawai menyatakan kadang – kadang diikutsertakan dalam pelatihan. Hanya 7,1 % pegawai yang menyatakan bahwa selalu diikutsertakan dalam pelatihan, sedangkan 14,3 % pegawai menyatakan sering diikutsertakan dalam pelatihan. Sisanya 14,3 % pegawai menyatakan tidak pernah diikutsertakan dalam pelatihan yang menunjang pekerjaan. Kurangnya keikutsertaan dimungkinkan karena jabatan atau posisi yang tidak sesuai dengan pelatihan yang dibutuhkan. Disamping terbatasnya dana yang dimiliki instansi.

3.Manfaat Latar Belakang Pendidikan atas Tugas dan Tanggungjawab

Pendidikan sangat mendukung bagi pegawai untuk mampu berpikir secara lebih rasional dan kritis , sehingga akan lebih mudah dalam menyelesaikan segala persoalan yang dihadapinya. Pendidikan pegawai merupakan salah satu yang dijadikan tolok ukur dalam merekrut seseorang untuk ditempatkan pada jabatan atau posisi tertentu. Diharapkan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai maka tugas dan tanggungjawab dapat

teratasi dengan lebih baik. Gambaran akan hal ini disajikan pada tabel 4.23 berikut :

Tabel 4.23
Manfaat Latar Belakang Pendidikan atas Tugas dan Tanggung jawab

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak bermanfaat	0	0,0
2.	kurang bermanfaat	8	57,1
3.	bermanfaat	5	35,7
4.	sangat bermanfaat	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.3

Dari hasil penelitian mengenai manfaat latar belakang pendidikan terhadap tugas dan tanggungjawab pegawai menunjukkan bahwa 35,7 % menyatakan bahwa latar belakang pendidikan bermanfaat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. 7,1 % yang menyatakan bahwa latar belakang pendidikan sangat bermanfaat atas tugas dan tanggungjawab. Dan 57,1 % pegawai yang menyatakan bahwa latar belakang kurang bermanfaat dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Sebagian yang menilai bahwa latar belakang pendidikan kurang bermanfaat disebabkan oleh adanya suatu ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan tugas dan tanggungjawab pegawai, sehingga pendidikan tidak membantu proses pelaksanaan pekerjaan.

4.Manfaat Pelatihan dengan Tugas dan Tanggungjawab

Program pelatihan sangat penting bagi pegawai. Gambaran mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut :

Tabel 4.24
Manfaat Pelatihan dengan Tugas dan Tanggungjawab

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak bermanfaat	1	7,1
2.	kurang bermanfaat	1	7,1
3.	bermanfaat	10	71,4
4.	sangat bermanfaat	2	14,3
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.4

Dari hasil penelitian mengenai manfaat pelatihan dengan tugas dan tanggungjawab menunjukkan bahwa 71,4 % menyatakan bermanfaat, 14,3 % yang menyatakan sangat bermanfaat, dan 7,1 % yang menyatakan kurang bermanfaat atau tidak bermanfaat. Sehingga dapat disimpulkan dengan adanya pelatihan yang diberikan dapat memberikan manfaat dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab.

5. Pengetahuan tentang Prosedur Pelaksanaan Tugas

Pekerjaan yang berhasil dengan baik apabila sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya dan dalam pelaksanaannya mengacu prosedur yang ada. Prosedur merupakan ketentuan yang harus diacu dalam pelaksanaan tugas pekerjaan agar baik secara

kualitas maupun kuantitas. Gambaran mengenai hal tersebut tersaji dalam tabel 4.25 berikut :

Tabel 4.25
Pengetahuan tentang Prosedur Pelaksanaan Tugas

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak mengetahui	0	0,0
2.	kurang mengetahui	6	42,9
3.	mengetahui	7	50,0
4.	sangat mengetahui	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.5

Penelitian yang dilakukan mengenai tingkat pengetahuan pegawai atas prosedur pekerjaan menunjukkan bahwa 7,1 % pegawai yang menyatakan sangat mengetahui prosedur pekerjaan. 50 % pegawai menyatakan memahami akan prosedur pekerjaan. 42,9 % yang menyatakan kurang mengetahui prosedur pekerjaan. Adanya pegawai yang menyatakan kurang mengetahui prosedur pekerjaan yang ada disebabkan karena adanya kenyataan bahwa dalam menerima penjelasan pimpinan sebelumnya belum mengerti akan tetapi pegawai mengaku sudah paham. Persepsi yang berbeda antara pimpinan dan bawahan terhadap suatu prosedur sehingga implementasinya dapat berbeda. Juga dapat diketahui bahwa tidak semua pimpinan mampu memberikan penjelasan secara rinci terhadap suatu prosedur mengenai alasan tugas diberikan, tujuan

pekerjaan diberikan, bagaimana pelaksanaan teknisnya dan kapan dilaksanakan.

6. Tingkat Pemahaman Tugas dan Tanggungjawab

Pemahaman seorang pegawai akan tugas dan tanggungjawab dapat berbeda dengan pegawai lainnya. Perbedaan ini disebabkan karena oleh berbagai faktor : antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, volume pekerjaan dan lainnya. Gambaran mengenai pemahaman pegawai akan disajikan pada tabel 4.26 berikut :

Tabel 4.26
Tingkat Pemahaman Tugas dan Tanggungjawab

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak paham	0	0,0
2.	kurang paham	7	50,0
3.	paham	6	42,9
4.	sangat paham	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.6

Hasil penelitian mengenai tingkat pemahaman pegawai atas tugas dan tanggungjawab pekerjaan menunjukkan bahwa 50 % pegawai kurang paham atas tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang dibebankannya. Sebanyak 42,9 % pegawai menyatakan paham atas tugas dan tanggungjawab sedangkan 7,1 % pegawai menyatakan sangat paham akan tugas dan tanggungjawab . Kekurangpahaman yang dirasakan karena adanya masalah ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan.

7. Pengalaman dalam Memegang suatu Jabatan

Kemampuan pegawai juga dapat diperoleh melalui pengalaman. Gambaran mengenai pengalaman pegawai terlihat pada tabel 4.27 berikut :

Tabel 4.27
Pengalaman dalam Memegang suatu Jabatan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1	tidak menentukan	0	0,0
2	kurang menentukan	2	14,3
3	menentukan	11	78,6
4	sangat menentukan	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.7

Hasil penelitian mengenai pengalaman dalam memegang suatu jabatan berhubungan dengan kemampuan menunjukkan bahwa 78,6 % pegawai menyatakan menentukan, 7,1 % pegawai yang menyatakan sangat menentukan dan 14,3 % yang menyatakan kurang menentukan dalam memegang suatu jabatan. Dengan melihat hal tersebut maka sebagian besar responden berpendapat bahwa pengalaman berhubungan dengan kemampuan kerja.

8. Tingkat Frekuensi Kepindahan Pegawai

Tingkat frekuensi perpindahan pegawai memiliki pengaruh yang besar dengan hasil pencapaian dan tujuan organisasi. Semakin sering pegawai berpindah tempat tugas dikhawatirkan akan berdampak pada hasil kerja masing – masing pegawai.

Perputaran kepindahan dapat mengakibatkan hasil kerja masing – masing pegawai kurang optimal, karena sebelum pekerjaan diselesaikan dengan baik, harus dipindah ke bagian lain dengan pekerjaan yang lain pula. Sebagai gambaran akan hal ini dapat dicermati pada tabel 4.28 berikut :

Tabel 4.28
Tingkat Frekuensi Kepindahan Pegawai

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak berpengaruh	0	0,0
2.	kurang berpengaruh	0	0,0
3.	berpengaruh	9	64,3
4.	sangat berpengaruh	5	35,7
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.8

Hasil penelitian mengenai tingkat frekuensi kepindahan pegawai menunjukkan bahwa tingkat kepindahan seorang pegawai besar pengaruhnya terhadap pencapaian hasil pekerjaan. Pernyataan ini didukung oleh 64,3 %, dan 35,7 % yang menyatakan sangat berpengaruh. Tingkat frekuensi perpindahan yang jarang terjadi akan menjadikan pegawai yang ada mampu memahami dengan baik akan setiap tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga akan membantu dalam penyelesaian pekerjaan secara lebih baik. Sebaliknya terlalu sering tingkat perpindahan pegawai akan menyebabkan pemahaman suatu pekerjaan akan semakin rendah.

9. Kebijakan Mutasi dalam Rangka Penyegaran

Mutasi merupakan salah satu sarana dalam rangka regenerasi kepemimpinan. Mutasi diperlukan sebagai salah satu cara dalam

pengisian atau penyegaran suatu pos tertentu. Dengan mutasi diharapkan kejenuhan seseorang menempati suatu pos tertentu dapat berkurang. Mutasi juga akan memberikan kesempatan kepada pegawai lain untuk menambah pengalaman kerja. Gambaran mengenai kebijaksanaan mutasi dalam rangka penyegaran tersaji pada tabel 4.29 berikut :

Tabel 4.29
Kebijaksanaan Mutasi dalam Rangka Penyegaran

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak setuju	0	0,0
2.	kurang setuju	6	42,9
3.	setuju	8	57,1
4.	sangat setuju	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan C.9

Dari hasil penelitian mengenai mutasi diperoleh hasil bahwa sebagian besar pegawai yang ada (57,1 %) menyatakan setuju perlunya mutasi sebagai langkah penyegaran. Sedangkan yang kurang setuju sebanyak 42,9 %. Adanya pernyataan yang kurang setuju disebabkan karena keengganan untuk berpindah tempat, posisi dan jabatan yang baru merupakan tantangan yang harus dijalani serta membutuhkan adaptasi dengan lingkungan barunya. Serta mutasi semestinya disesuaikan dengan kompetensi dan tidak dalam rangka penyegaran.

10. Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kemampuan Kerja

Dari hasil penelitian Variabel kemampuan kerja dengan menggunakan 9 pertanyaan maka dapat dilakukan kategorisasi

dengan distribusi persentase terbesar 50 % atau 7 responden pada kategori mampu, 42,9 % atau 6 responden pada kategori kurang mampu dan 7,1 % atau 1 responden pada kategori sangat mampu. Secara lebih rinci dapat dilihat seperti tabel 4.30 berikut :

Tabel 4.30

Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kemampuan Kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak mampu	0	0,0
2.	kurang mampu	6	42,9
3.	mampu	7	50,0
4.	sangat mampu	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Variabel kemampuan kerja

Setelah dilakukan pengkategorian terhadap seluruh item pertanyaan mengenai kemampuan kerja ternyata hampir seluruhnya berada pada kategorisasi baik atau mampu hanya saja ada beberapa item pertanyaan sebagai indikator dalam penilaian kemampuan pegawai yang mendapatkan kategori kurang baik atau kurang mampu. Adapun 2 (dua) indikator penyumbang tertinggi disebabkan karena indikator pengalaman dalam memegang suatu jabatan dan tingkat frekuensi kepindahan pegawai. Sedangkan 2 (dua) indikator penyumbang terendah disebabkan karena indikator kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan atau posisi dan keikutsertaan pelatihan dalam menunjang pendidikan.

4.2.4 Kepuasan Kerja (X2)

1. Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Pekerjaan

Gaji merupakan penghasilan yang diterima pegawai setiap bulannya. Gambaran mengenai kesesuaian gaji yang diterima dengan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 4.31 berikut :

Tabel 4.31
Tingkat Kesesuaian Gaji dengan Pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak sesuai	0	0,0
2.	kurang sesuai	3	21,4
3.	sesuai	10	71,4
4.	sangat sesuai	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.1

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (71,4 %) yang menyatakan sesuai, 21,4 % yang menyatakan kurang sesuai dan 7,1 % yang menyatakan sangat sesuai. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sebagian besar pegawai yang menyatakan sesuai karena gaji yang diterima sudah merupakan kebijakan pemerintah untuk semua pegawai.

2. Tingkat Tunjangan Kesejahteraan Pegawai

Disamping gaji yang diterima dalam setiap bulannya, pegawai juga mendapatkan tambahan penghasilan yang merupakan tunjangan kesejahteraan pegawai. Gambaran mengenai tunjangan kesejahteraan pegawai yang diterima tersaji pada tabel 4.32 berikut :

Tabel 4.32
Tingkat Tunjangan Kesejahteraan Pegawai

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak baik	0	0,0
2.	kurang baik	6	42,9
3.	baik	7	50,0
4.	sangat baik	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.2

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 50 % menyatakan baik, 42,9 % menyatakan kurang baik dan 7,1 % yang menyatakan sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa tunjangan kesejahteraan pegawai yang diterima sudah baik. Adanya 42,9 % yang menyatakan kurang baik disebabkan tunjangan kesejahteraan yang diterima kurang proporsional dan masih perlu ditingkatkan untuk peningkatan kesejahteraan pegawai.

3. Tingkat Kesesuaian Besarnya Tunjangan Pegawai dengan Keahlian

Tunjangan yang diberikan kepada diharapkan sesuai dengan keahlian ataupun fungsi bagi pegawai. Gambaran mengenai kesesuaian besarnya tunjangan pegawai dengan keahlian dapat cermati pada tabel 4.33 berikut :

Tabel 4.33
Tingkat Kesesuaian Besarnya Tunjangan Pegawai dengan Keahlian

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak sesuai	0	0,0
2.	kurang sesuai	6	42,9
3.	sesuai	8	57,1
4.	sangat sesuai	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.3

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa 57,1 % yang menyatakan sesuai antara besarnya tunjangan pegawai yang diterima dengan keahliannya. Sedangkan 42,9 % yang menyatakan kurang sesuai. Adanya 42,9 % yang menyatakan kurang sesuai dikarenakan masih adanya beberapa posisi yang tidak berfungsi tetapi tunjangannya sama dengan posisi yang berfungsi serta tunjangan diberikan berdasarkan jabatan yang diemban dan belum semua jabatan berdasarkan keahlian dan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai.

4.Fasilitas Bagi Pegawai Berprestasi

Dengan adanya fasilitas bagi pegawai yang berprestasi sehingga diharapkan dapat memacu semangat pegawai untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Gambaran mengenai hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.34 berikut :

Tabel 4.34
Fasilitas Bagi Pegawai yang Berprestasi

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak sesuai	0	0,0
2.	kurang sesuai	11	78,6
3.	sesuai	3	21,4
4.	sangat sesuai	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.4

Dari hasil penelitian mengenai fasilitas yang didapatkan bagi pegawai yang berprestasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (78,6 %) menyatakan kurang sesuai, dan 21,4 % yang

menyatakan sesuai. Adanya penilaian yang negatif dari sebagian pegawai yang ada (78,6 %) mengenai fasilitas yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi menurut pandangan mereka disebabkan karena belum adanya perbedaan bagi pegawai yang berprestasi dalam mendapatkan fasilitas, semestinya pegawai yang berprestasi mendapatkan penghargaan (*reward*) sehingga dapat merangsang pegawai yang lain untuk berprestasi.

5. Tingkat Kepuasan dengan Jabatan atau Pekerjaan

Dengan kepuasan dengan jabatan atau posisi pekerjaan yang diberikan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat responden dalam masalah ini disajikan pada tabel 4.35 berikut :

Tabel 4.35
Tingkat Kepuasan dengan Jabatan atau Pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak puas	0	0,0
2.	kurang puas	6	42,9
3.	puas	8	57,1
4.	sangat puas	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.5

Dari hasil penelitian mengenai kepuasan dengan jabatan atau pekerjaan menunjukkan 57,1 % yang menyatakan puas dengan jabatan atau posisi saat ini , dan 42,9 % yang menyatakan kurang puas dengan jabatan atau posisi saat ini. Adanya pernyataan yang kurang puas dengan jabatan atau posisi saat ini disebabkan karena

masih adanya beberapa posisi yang belum sesuai dengan bidang atau keahlian pegawai, harapan serta adanya keinginan peningkatan jabatan maupun posisi yang lebih tinggi/baik.

6.Pemberian Kesempatan Pegawai untuk Promosi Jabatan

Peningkatan karier pegawai diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Gambaran mengenai pemberian kesempatan bagi pegawai untuk promosi jabatan tersaji pada tabel 4.36 berikut :

Tabel 4.36
Pemberian Kesempatan Pegawai untuk Promosi Jabatan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	sangat tidak diberikan	0	0,0
2.	tidak diberikan	0	0,0
3.	diberikan	14	100,0
4.	sangat diberikan	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.6

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan bagi pegawai menyatakan bahwa diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan yang diberikan dapat dikategorikan baik. Adapun alasannya apabila telah memenuhi syarat dan merupakan hak bagi setiap pegawai.

7.Pemberian Peluang atau Kesempatan untuk Pengembangan Diri

Pemberian peluang atau kesempatan untuk pengembangan diri bagi pegawai tersaji pada tabel 4.37 berikut :

Tabel 4.37
Pemberian Peluang atau Kesempatan untuk Pengembangan Diri

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	sangat tidak diberikan	0	0,0
2.	tidak diberikan	1	7,1
3.	diberikan	12	85,7
4.	sangat diberikan	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.7

Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa 85,7 % yang menyatakan diberikan peluang atau kesempatan untuk pengembangan diri, serta 7,1 % yang menyatakan sangat diberikan maupun tidak diberikan untuk peluang atau kesempatan untuk pengembangan diri. Adapun pernyataan yang menyatakan diberikan peluang atau kesempatan untuk pengembangan diri karena setiap pegawai diberikan peluang untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi meskipun dengan biaya sendiri.

8.Kondisi Sarana dan Prasarana dalam Mendukung Tercapainya Hasil Pekerjaan

Dukungan fasilitas kerja dalam memperlancar penyelesaian beban tugas diperlukan bagi setiap pegawai. Gambaran mengenai hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.38 berikut :

Tabel 4.38
Kondisi Sarana dan Prasarana dalam Mendukung Tercapainya Hasil Pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak mendukung	0	0,0
2.	kurang mendukung	7	50,0
3.	mendukung	5	35,7
4.	sangat mendukung	2	14,3
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.8

Dari hasil penelitian mengenai kondisi sarana dan prasarana yang mendukung tercapainya hasil pekerjaan diperoleh hasil bahwa 50 % menyatakan kurang mendukung, 35,7 % yang menyatakan mendukung serta 14,3 % yang menyatakan sangat mendukung. Adapun adanya penilaian yang kurang mendukung (50 %) disebabkan masih adanya peralatan kantor yang masih kurang memadai dalam hal ini komputer sehingga dapat menunda penyelesaian pekerjaan.

9.Sikap Baik dan Rasa Persaudaraan Sesama Rekan Sekerja

Hubungan yang baik diantara sesama rekan sekerja dapat mendukung tercapainya hasil pekerjaan. Gambaran mengenai hal ini tersaji pada tabel 4.39 berikut :

Tabel 4.39
Sikap Baik dan Rasa Persaudaraan Sesama Rekan Sekerja

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	sangat tidak baik	0	0,0
2.	tidak baik	0	0,0
3.	baik	7	50,0
4.	sangat baik	7	50,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.9

Sikap baik dan rasa persaudaraan sesama rekan sekerja didapat hasil bahwa sebagian pegawai yang ada yaitu 50 % yang menyatakan baik, serta 50 % juga yang menyatakan sangat baik. Adapun alasan pernyataan ini dengan sikap baik dan rasa persaudaraan yang tinggi maka permasalahan dapat diselesaikan dengan kekeluargaan serta dapat tercipta suasana kantor yang harmonis.

10.Perhatian Atasan kepada Bawahan

Perhatian atasan kepada bawahan yang baik dapat meningkatkan semangat untuk menghasilkan prestasi yang terbaik bagi pegawai. Gambaran mengenai hal tersebut tersaji pada tabel 4.40 berikut :

Tabel 4.40
Perhatian Atasan kepada Bawahan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	sangat tidak baik	0	0,0

2.	tidak baik	1	7,1
3.	baik	13	92,9
4.	sangat baik	0	0,0
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan D.10

Dari hasil penelitian didapat hasil bahwa 92,9 % menyatakan baik dan 7,1 % yang tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian atasan kepada bawahan terjalin dan tercipta baik.

11. Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian Variabel kepuasan kerja dengan menggunakan 10 pertanyaan memberikan kategorisasi kepuasan kerja pegawai dengan persentase terbesar 78,6 % atau 11 responden dengan kategorisasi puas, 14,3 % atau 2 responden yang kurang puas dan 7,1 % atau 1 responden yang sangat puas. Hasil secara rinci seperti tabel 4.41 berikut :

Tabel 4.41

Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Kepuasan Kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak puas	0	0,0
2.	kurang puas	2	14,3
3.	puas	11	78,6
4.	sangat puas	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Variabel Kepuasan Kerja

Setelah dilakukan pengkategorian terhadap seluruh item pertanyaan mengenai kepuasan kerja ternyata hampir seluruhnya

berada pada kategori baik atau puas hanya beberapa item pertanyaan sebagai indikator dalam penilaian terhadap kepuasan kerja yang mendapatkan kategori kurang baik atau kurang puas. Adapun 2 (dua) indikator penyumbang tertinggi disebabkan karena indikator pemberian kesempatan pegawai untuk promosi jabatan dan sikap baik dan rasa persaudaraan sesama rekan sekerja. Sedangkan 2 (dua) indikator penyumbang terendah disebabkan karena indikator tingkat kesesuaian besarnya tunjangan pegawai dengan keahlian dan fasilitas bagi pegawai yang berprestasi.

4.2.5 Disiplin Kerja (X3)

1.Frekuensi Keterlambatan Masuk Kantor dalam Seminggu

Sudah hal umum seorang pegawai dituntut untuk disiplin , masuk pagi dan pulang pada siang hari. Namun keadaan yang seharusnya terjadi ini tidak sepenuhnya terpenuhi. Masih ditemukan adanya pegawai yang terlambat masuk kerja. Hasil penelitian mengenai keterlambatan masuk kantor dalam seminggu dapat dilihat pada tabel 4.42 berikut :

Tabel 4.42
Frekuensi Keterlambatan Masuk Kantor dalam Seminggu

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	selalu	0	0,0
2.	sering	7	50,0
3.	kadang-kadang	4	28,6
4.	tidak pernah	3	21,4
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan E.1

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 50 % responden menyatakan sering terlambat masuk kantor, 28,6 % yang menyatakan kadang – kadang terlambat masuk kantor dan hanya 21,4 % yang menyatakan tidak pernah terlambat masuk kantor. Banyaknya pegawai yang terlambat masuk kerja dikarenakan jauhnya jarak tempat tinggal pegawai , gangguan kendaraan diperjalanan, dan kesibukan keluarga.

2.Meninggalkan Ruangan Kerja pada Jam Kerja Tanpa Seijin Atasan

Memang tidak sepatutnya dilakukan oleh seorang pegawai meninggalkan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya tanpa seijin dari atasan. Namun kadang hal ini terjadi karena berbagai alasan. Sebagai gambaran akan hal ini dapat dilihat pada tabel 4.43 berikut :

Tabel 4.43
Meninggalkan Ruangan Kerja pada Jam Kerja Tanpa Seijin Atasan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	selalu	0	0,0
2.	sering	0	0,0
3.	kadang-kadang	9	64,3
4.	tidak pernah	5	35,7
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan E.2

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 64,3 % responden menyatakan kadang – kadang meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja tanpa seijin atasan, dan hanya 35,7 % yang menyatakan tidak pernah meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja tanpa seijin atasan. Masih adanya pegawai yang meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja disebabkan karena mereka keluar dari kantor hanya sebentar, jadi menurut mereka kurang perlu kalau harus terlebih dahulu minta ijin dari atasan.

3.Pulang Awal pada hari kerja

Sangat disayangkan seorang pegawai pulang kerja tidak sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Karena jika hal ini terjadi akan mengakibatkan terbelengkainya pekerjaan dikantor, sehingga menyebabkan pelayanan kepada masyarakat menjadi tidak maksimal. Sebagai cerminan dari hal ini dapat dicermati pada tabel 4.44 berikut :

Tabel 4.44
Pulang Awal pada Hari Kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	selalu	0	0,0
2.	sering	5	35,7
3.	kadang-kadang	6	42,9
4.	tidak pernah	3	21,4
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan E.3

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ternyata sebagian besar 42,9 % pegawai menyatakan kadang – kadang pulang awal, yang menyatakan tidak pernah sebanyak 21,4 % pegawai. Persentase sering pulang awal cukup besar yakni 35,7 %. Besarnya persentase pegawai yang pulang awal dari ketentuan jam pulang kerja yang telah ditentukan disebabkan karena berbagai kepentingan keluarga.

4.Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan merupakan ukuran bagi seorang pegawai dalam hal kedisiplinan. Pekerjaan yang diselesaikan tepat pada waktunya akan membuat pelaksanaan pekerjaan yang lain tidak terbelengkhai. Gambaran akan hal ini terlihat pada tabel 4.45 berikut :

Tabel 4.45

Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak tepat waktu	0	0,0
2.	kurang tepat	9	64,3
3.	tepat	4	28,6
4.	sangat tepat	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan E.4

Hasil penelitian mengenai ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa 64,3 % yang menyatakan kurang tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hanya 28,6 % pegawai yang menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan 7,1 % yang menyatakan sangat tepat

waktu. Kurang tepatnya penyelesaian pekerjaan yang ada 64,3 % disebabkan karena volume pekerjaan yang banyak, kesibukan kerja yang lain serta suatu pekerjaan yang melibatkan banyak pihak sehingga bergantung juga dari kesiapan pihak – pihak terkait.

5.Usaha Pelaksanaan Tugas sesuai dengan Peraturan Kerja

Peraturan kerja digunakan untuk menciptakan kondisi yang kondusif. Peraturan dibuat untuk membuat kelancaran pekerjaan, bagaimana agar suatu tugas pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan kerja dapat dilihat pada tabel 4.46 dibawah ini :

Tabel 4.46

Usaha Pelaksanaan Tugas sesuai dengan Peraturan Kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak berusaha	0	0,0
2.	kurang berusaha	0	0,0
3.	berusaha	13	92,9
4.	sangat berusaha	1	7,1
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan E.5

Dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan tugas bahwa sebagian besar pegawai 92,9 % yang menyatakan berusaha dalam melaksanakan tugas sesuai peraturan kerja dan 7,1 % pegawai yang sangat berusaha memenuhi peraturan kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan kerja dapat dikategorikan baik.

6.Penggunaan Pakaian Dinas dan Atribut ketika Datang ke Kantor

Setiap pegawai ketika bekerja dituntut kerapian dan kesopanannya sebagai upaya untuk menarik simpati pihak yang berhubungan. Dan sudah merupakan kewajiban menggunakan seragam dan atribut. Cerminan dari kedisiplinan pegawai dalam penggunaan pakaian dinas beserta atributnya tergambar dalam tabel 4.47 berikut :

Tabel 4.47
Penggunaan Pakaian Dinas dan Atribut ketika Datang ke Kantor

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak pernah	0	0,0
2.	kadang-kadang	4	28,6
3.	sering	5	35,7
4.	selalu	5	35,7
	Total	14	100,0

Sumber : Jawaban Pertanyaan E.6

Dari hasil penelitian mengenai penggunaan pakaian dinas dan atribut ketika datang ke kantor menyatakan bahwa 28,6 % yang menyatakan kadang – kadang memakai pakaian dinas lengkap dan atributnya ketika datang ke kantor, serta 35 % yang menyatakan selalu maupun sering menggunakan pakaian dinas lengkap dengan atributnya ketika datang ke kantor. Masih adanya 28,6 % pegawai yang tidak menggunakan pakaian dinas dan atributnya karena tidak berpengaruh terhadap sanksi dari organisasi.

7. Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Disiplin Kerja

Dari hasil penelitian Variabel disiplin kerja dengan menggunakan 6 pertanyaan diperoleh kategorisasi disiplin kerja persentase terbesar 57,1 % atau 8 responden adalah disiplin , 21,4 % atau 3 responden sangat disiplin , dan 21,4 % atau 3 responden kurang disiplin. Secara lebih rinci dapat dilihat seperti tabel 4.48 berikut :

Tabel 4.48

Rekapitulasi Skor Indikator Variabel Disiplin Kerja

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	tidak disiplin	0	0,0
2.	kurang disiplin	3	21,4
3.	disiplin	8	57,1
4.	sangat disiplin	3	21,4
	Total	14	100,0

Sumber : Variabel Disiplin Kerja

Setelah dilakukan pengkategorian terhadap seluruh item pertanyaan mengenai disiplin ternyata hampir seluruhnya berada pada kategori disiplin atau baik hanya saja ada beberapa item pertanyaan sebagai indikator dalam penilaian terhadap disiplin yang mendapatkan kategorisasi kurang disiplin atau kurang baik. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa disiplin kerja pegawai masih pada taraf baik. Adapun 2 (dua) indikator penyumbang tertinggi disebabkan karena indikator meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja tanpa seijin atasan dan usaha pelaksanaan tugas

sesuai dengan peraturan kerja. Sedangkan 2 (dua) indikator penyumbang terendah disebabkan karena indikator frekuensi keterlambatan masuk kantor dalam seminggu dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Minor

Pengujian hipotesis minor menggunakan koefisien korelasi Kendall's Tau. Dari hasil pengolahan data kuesioner dengan menggunakan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.49
Hasil Korelasi Kendall's Tau

Correlations						
			Kinerja (Y)	Kemampuan (X1)	Kepuasan (X2)	Disiplin (X3)
Kendall's tau_b	Kinerja (Y)	Correlation Coefficient	1,000	,682(*)	,241	,230
		Sig. (2-tailed)	.	,011	,025	,034
		N	14	14	14	14
	Kemampuan (X1)	Correlation Coefficient	,682(*)	1,000	,615(*)	,286
		Sig. (2-tailed)	,011	.	,020	,267
		N	14	14	14	14
	Kepuasan (X2)	Correlation Coefficient	,241	,615(*)	1,000	,201

		Sig. (2-tailed)	,025	,020	,	,436
		N	14	14	14	14
	Disiplin (X3)	Correlation Coefficient	,230	,286	,201	1,000
		Sig. (2-tailed)	,034	,267	,436	,
		N	14	14	14	14
* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).						

Sumber : Data primer yang diolah

a. Pengujian Hipotesis Antara Variabel Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis minor untuk variabel pertama (kemampuan kerja) diperoleh korelasi antara variabel kemampuan dengan kinerja pegawai sebesar 0,682. Artinya korelasi positif dan kuat karena $0,682 > 0,5$. Besarnya tingkat hubungan antara variabel bebas kemampuan dengan variabel terikat kinerja pegawai sebesar 0,682, tingkat hubungan yang ada antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai masuk kategori kuat. Jika dilihat dari taraf signifikansi koefisien antara variabel kemampuan kerja dengan variabel kinerja pegawai sebesar 0,011. Hal ini berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5 %). Artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel kemampuan kerja dengan kinerja pegawai. Jika kemampuan kerja pegawai ditingkatkan maka

kinerja pegawai juga meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kemampuan kerja pegawai dengan kinerja pegawai.

b. Pengujian Hipotesis Antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis minor untuk variabel kedua (kepuasan kerja) diperoleh korelasi antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,241. Artinya korelasi positif tetapi lemah karena $0,241 < 0,5$. Besarnya tingkat hubungan antara variabel bebas kepuasan dengan variabel terikat kinerja pegawai sebesar 0,241, tingkat hubungan yang ada antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai masuk kategori lemah. Jika dilihat dari taraf signifikansi koefisien antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pegawai sebesar 0,025. Hal ini berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5 %). Artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Jika terjadi suatu peningkatan atas kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan berbagai tugas maka hal ini bisa meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai.

c. Pengujian Hipotesis Antara Variabel Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis minor untuk variabel ketiga (disiplin kerja) diperoleh korelasi antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai sebesar 0,230. Artinya korelasi positif tetapi lemah karena $0,230 < 0,5$. Besarnya tingkat hubungan antara variabel bebas disiplin dengan variabel terikat kinerja pegawai sebesar 0,230, tingkat hubungan yang ada antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai masuk kategori lemah. Jika dilihat dari taraf signifikansi koefisien antara variabel disiplin kerja dengan variabel kinerja pegawai sebesar 0,034. Hal ini berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5 %). Artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Jika terjadi suatu peningkatan pada disiplin kerja akan meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara disiplin kerja pegawai dengan kinerja pegawai.

2. Uji Hipotesis Mayor

Hipotesis Mayor merupakan hipotesis yang berusaha untuk mencari apakah ada hubungan positif antara variabel bebas secara bersama – sama dengan variabel terikat.

Dari tabel 4.50 diketahui bahwa korelasi secara bersama – sama antara kemampuan, kepuasan dan disiplin dengan kinerja sebesar 0,135. Artinya korelasi positif tetapi lemah karena $0,135 < 0,5$. Hubungan keeratan secara bersama – sama antara kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai pada tingkatan hubungan yang positif tetapi lemah. Atau dapat diartikan bahwa ada hubungan positif secara bersama – sama , jika semakin tinggi kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja pegawai yang dimiliki maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kemampuan , kepuasan dan disiplin kerja pegawai dengan kinerja pegawai.

Tabel 4.50

Uji Konkordansi Kendalls Tau

N	14
Kendall's W	0,135
Chi Square	5,667
Jumlah Variabel bebas	3

Sumber : Semua Variabel

4.4 Hubungan kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kemampuan kerja berkaitan dengan kapabilitas seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan kerja antara orang satu dengan orang lain berbeda – beda walaupun mereka telah bekerja pada bidang yang

sama dalam tempo lama yang sama pula. Perbedaan yang ada ini disebabkan oleh banyak faktor, antara lain latar belakang pendidikan yang dimiliki, kecakapan atau tingkat kecerdasan yang dimiliki, serta lingkungan tempat mereka bekerja.

Banyak sekali usaha yang dilakukan oleh berbagai organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja pegawainya sebagai upaya peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Antara lain dengan mengadakan program diklat, kursus dan program pemberian kesempatan kepada para pegawai untuk melaksanakan studi lanjut pada tingkat pendidikan yang lebih tinggi bagi para pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang dinilai masih rendah.

Dari hasil penelitian mengenai kemampuan kerja pegawai dalam hubungannya dengan kinerja pegawai sebagaimana terlihat pada tabel silang 4.51 dibawah ini, terlihat bahwa yang mempunyai kemampuan kerja kurang mampu dengan kinerja kurang baik sebesar 66,7 %, untuk kemampuan kerja mampu/baik dengan kinerja baik sebesar 100 %. Hasil ini menunjukkan terdapat kecenderungan hubungan positif yang signifikan , artinya bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 4.51 berikut :

Tabel 4.51
Hubungan Antara Kemampuan kerja dengan Kinerja Pegawai

	Kemampuan (X1)	Total
--	-----------------------	--------------

		kurang mampu (2)	mampu (3)	sangat mampu (4)	
Kinerja (Y)	kurang baik (2)	4			4
		66,7%			28,6%
	baik (3)	2	7	1	10
		33,3%	100,0%	100,0%	71,4%
Total		6	7	1	14
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Variabel X1 dan Y

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai yang timbul tentang sesuatu yang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang berkaitan dengan tingkat keserasian antara harapan dengan apa yang diperoleh. Banyak usaha yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai . Antara lain dengan memberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaannya, kesempatan promosi jabatan, serta kenyamanan dilingkungan kerja dan lain – lain.

Dari hasil penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai dalam hubungannya dengan kinerja pegawai sebagaimana terlihat pada tabel silang 4.52 dibawah ini, terlihat bahwa yang mempunyai kepuasan kerja kurang puas dengan kinerja kurang baik sebesar 50 %, untuk kepuasan kerja puas/baik dengan kinerja baik sebesar 72,7 %. Hasil ini menunjukkan

terdapat kecenderungan hubungan positif yang signifikan artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 4.52 berikut :

Tabel 4.52
Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

		Kepuasan Kerja (X2)			Total
		kurang puas (2)	puas (3)	sangat puas (4)	
Kinerja (Y)	Kurang baik (2)	1	3		4
		50,0%	27,3%		28,6%
	baik (3)	1	8	1	10
		50,0%	72,7%	100,0%	71,4%
Total		2	11	1	14
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Variabel X2 dan Y

Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Disiplin merupakan salah satu hal yang selama ini terus – menerus didengarkan dan merupakan permasalahan serius diberbagai organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta sebagai bentuk upaya dari organisasi yang bersangkutan untuk meningkatkan output, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas.

Dari hasil penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai dalam hubungannya dengan kinerja pegawai sebagaimana terlihat pada tabel silang 4.53 dibawah ini, terlihat bahwa dari yang mempunyai disiplin kerja kurang disiplin/kurang baik dengan kinerja kurang baik sebesar 33,3 %, untuk disiplin kerja disiplin/baik dengan kinerja baik sebesar 62,5 %. Hasil ini menunjukkan terdapat kecenderungan hubungan positif yang signifikan artinya bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 4.53 berikut :

Tabel 4.53
Hubungan Antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

		Disiplin (X3)			Total
		kurang disiplin (2)	disiplin (3)	sangat disiplin (4)	
Kinerja (Y)	Kurang baik (2)	1	3		4
	33,3%	37,5%		28,6%	
	baik (3)	2	5	3	10
	66,7%	62,5%	100,0%	71,4%	
Total		3	8	3	14

	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	--------	--------	--------	--------

Sumber : Variabel X3 dan Y

4.7 Pembahasan

Dari hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS dapat diketahui bahwa hasil uji hipotesis minor menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara masing – masing variabel bebas, yakni variabel kemampuan kerja, kepuasan kerja dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai yang dikemukakan oleh Robbins, dimana pendapatnya adalah kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan obsesi, artinya ketiga faktor tersebut akan saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya untuk menghasilkan sebuah kinerja. Semakin tinggi kemampuan, motivasi dan keinginan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula pada pegawai yang bersangkutan. Hal senada juga dikemukakan oleh Porter dan Lawler yang secara sederhana menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai didukung oleh tiga faktor yaitu faktor motivasi pegawai atau usaha, kemampuan dan kejelasan, dan penerimaan atas peran. Sesuai juga dengan pendapat Wexley dan Yukl bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin. Sedangkan untuk hipotesis mayor juga diperoleh hubungan positif antara variabel bebas kemampuan kerja, kepuasan kerja dan disiplin dengan kinerja pegawai. Artinya ketiga variabel bebas yang diteliti baik itu kemampuan kerja, kepuasan kerja dan disiplin mempunyai korelasi positif

dengan kinerja pegawai baik secara sendiri – sendiri maupun secara bersama – sama.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh beberapa temuan antara lain bahwa, dari ketiga variabel bebas yang diuji ternyata variabel kemampuan kerja mempunyai hubungan yang paling besar dengan variabel kinerja pegawai, dengan besaran tingkat hubungan mencapai 0,682. Artinya semakin tinggi tingkat kemampuan seorang pegawai maka secara logik orang yang bersangkutan memiliki tingkat kinerja yang tinggi pula. Namun bisa juga terjadi sebaliknya, semakin tinggi tingkat kemampuan seseorang namun disisi lain tanpa diimbangi dengan penghasilan yang meningkat maka orang yang bersangkutan kinerjanya bisa menurun. Jadi kesimpulannya kinerja seorang pegawai dapat tercapai secara optimal jika ditunjang dan imbangi dengan penghasilan yang tinggi.

Temuan – temuan pada variabel bebas kemampuan kerja pegawai diperoleh beberapa masalah antara lain ditemukannya masalah kekurangsesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang sekarang dipegang pegawai. Ketidaksesuaian ini dapat berakibat pada kurang optimalnya kinerja pegawai yang bersangkutan. Juga ditemukan kurangnya kesempatan pegawai yang diberikan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan sehingga menyebabkan kurangnya pemahaman akan prosedur kerja.

Variabel kedua yang memiliki tingkat hubungan positif tetapi lemah dengan kinerja pegawai adalah variabel kepuasan kerja pegawai, itu

ditunjukkan dari hasil analisis Korelasi Kendall's Tau diperoleh angka sebesar 0,241 artinya korelasi positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai tetapi lemah. Korelasi positif artinya jika seandainya terjadi peningkatan kepuasan kerja pegawai maka hal ini diyakini akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pada variabel kepuasan kerja pegawai, ditemukan adanya beberapa masalah, antara lain kekurangsesuaian besarnya tunjangan pegawai dengan keahlian dan kurangnya fasilitas bagi pegawai yang berprestasi.

Variabel terakhir yang memiliki hubungan positif tetapi lemah dengan variabel terikat kinerja pegawai adalah disiplin kerja, dengan besaran tingkat hubungan 0,230 ini berarti apabila disiplin ditingkatkan akan meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja atau prestasi kerja seseorang ditentukan oleh adanya peningkatan tingkat kedisiplinan dari orang yang bersangkutan. Disiplin kerja berhubungan dengan seberapa baik suatu tugas pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu dan sumber daya yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan jadwal ini dimaksudkan sebagai alat kontrol agar semua proses kerja tidak saling berbenturan, justru dengan alat kontrol tersebut diharapkan adanya suatu sinergi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, sehingga pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar baik secara kualitas dan kuantitas.

Beberapa temuan negatif atas indikator variabel disiplin kerja adalah frekuensi keterlambatan masuk kantor dalam seminggu

(prosentasenya mencapai 50 %) dan kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Sedangkan dari hipotesis mayor dapat diketahui bahwa korelasi secara bersama – sama antara kemampuan, kepuasan dan disiplin dengan kinerja sebesar 0,135. Ini berarti korelasi positif tetapi lemah. Korelasi positif artinya apabila secara bersama – sama variabel kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja ditingkatkan akan meningkatkan kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan hasil kajian pada bab – bab terdahulu penulis dapat simpulkan hal – hal sebagai berikut :

1. Hasil dari jawaban responden bahwa kinerja dalam kategori baik sebesar 71,4 %. 2 (dua) indikator penyebab tingginya kinerja adanya kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan dan inisiatif dalam penyelesaian pekerjaan.
2. Kemampuan kerja berada dalam kategori baik sebesar 50 %. 2 (dua) indikator penyebab tingginya kemampuan kerja adalah pengalaman dalam memegang suatu jabatan dan tingkat frekuensi perpindahan pegawai.

3. Kepuasan kerja berada dalam kategori baik sebesar 78,6 %. 2 (dua) indikator penyebab tingginya kepuasan kerja adalah pemberian kesempatan pegawai untuk promosi jabatan dan sikap baik dan rasa persaudaraan sesama rekan sekerja.
4. Disiplin kerja berada dalam kategori baik sebesar 57,1 %. 2 (dua) indikator penyebab tingginya disiplin kerja adalah meninggalkan ruangan kerja pada jam kerja seijin atasan dan usaha pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan kerja.
5. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan kerja (X1) dengan kinerja pegawai (Y) sesuai perhitungan nilai korelasi sebesar 0,682 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif dan kuat sedangkan dari taraf signifikansi koefisien sebesar 0,011 yang berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5 %) yang berarti signifikan. Artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai.
6. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja (X2) dengan kinerja pegawai (Y) sesuai perhitungan nilai korelasi sebesar 0,241 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif tetapi lemah sedangkan dari taraf signifikansi koefisien sebesar 0,025 yang berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5 %) yang berarti signifikan. Artinya terdapat

hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

7. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis minor dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin kerja (X3) dengan kinerja pegawai (Y) sesuai perhitungan nilai korelasi sebesar 0,230 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif tetapi lemah sedangkan dari taraf signifikansi koefisien sebesar 0,034 yang berarti nilainya jauh dibawah 0,05 (5 %) yang berarti signifikan. Artinya terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai.
8. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mayor dapat diketahui bahwa, terdapat hubungan positif secara bersama – sama antara variabel kemampuan kerja (X1), kepuasan kerja (X2) , dan disiplin kerja (X3) dengan variabel terikat kinerja pegawai dengan nilai korelasi sebesar 0,135 yang berarti bahwa hubungan yang ada positif tetapi lemah.

5.2. Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk peningkatan kinerja pegawai, penulis dapat sarankan hal – hal sebagai berikut :

1. Perlunya prosedur atau standar kerja yang ada yang bisa diimplementasikan oleh pegawai. Caranya dengan membuat prosedur

atau standar kerja yang mampu dipahami dan diimplementasikan oleh semua pegawai.

2. Pentingnya peningkatan prinsip kerjasama dengan rekan sekerja dalam rangka penyelesaian tugas.
3. Untuk variabel kemampuan individu pada indikator kesesuaian penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, ketrampilan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki implikasi kebijakan yang perlu diterapkan jelas melalui penataan kembali personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya.
4. Peningkatan intensitas keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
5. Untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggungjawab pekerjaan dibutuhkan pengarahan secara rutin kepada pegawai menyangkut tupoksi.
6. Dalam hal mutasi pegawai, pimpinan perlu memikirkan strategi yang tepat, jangan sampai memindah pegawai justru menyebabkan pegawai yang bersangkutan menjadi stres. Hal ini bisa dilakukan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan tempat domisili.
7. Untuk variabel kepuasan kerja pada indikator pemberian tunjangan agar yang disesuaikan dengan keahlian /fungsi untuk itu kebijakan yang perlu diterapkan yang terkait dengan peningkatan penghasilan melalui pemberian insentif yang disesuaikan dengan kemampuan

anggaran, memperbaiki sistem penilaian kerja dan melakukan penataan personil sesuai kebutuhan organisasi.

8. Perlunya pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berprestasi yang menunjang kepuasan kerja pegawai.
9. Untuk variabel disiplin kerja pada indikator frekuensi keterlambatan masuk kantor kebijakan yang perlu diterapkan dengan pemberian sanksi yang tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak disiplin.
10. Perlunya peningkatan pengawasan melekat dari segenap pimpinan kepada stafnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta
- As'ad, Moh. (2003), *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Cetakan Pertama, PSKK, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Djatmiko, Yayat Widayati, 2002, *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 1985, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Gie, The Liang, 1995, *Efisiensi Kerja bagi Pembangunan Negara : Suatu Bunga Rampai Bacaan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Gomes, F.C., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1993, *Statistik Jilid II*, Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Handoko, Hani T, 1984, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, SP., 1997, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktifitas*, Bumi Aksara, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, SP., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrawijaya, Adam I., 2000, *Perilaku Organisasi*, Algensindo, Bandung.
- Irawan, Prasetya, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA-LAN Press, Jakarta.
- Juhro, R. Muchamad, 1989, *Jurnal dan Praktek 2*, Kanisius, Yogyakarta.
- Kootz, Harold, O'Donnel, Cyrill dan Heinz, Weihrich, 1998, *Manajemen*,

- Singapura, Mc. Grow Hill Book Company.
- Laiterner, Alfred R, 1983, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, aksara Baru, Jakarta.
- Liliweri, Alo (1997), *Sosiologi Organisasi*, Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu , 2000 , *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Manulang, ML, 1988 , *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moenir,1987,*Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Musanef, 1994, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta.
- Naryono,1978, *Mengenal Kehidupan Berorganisasi*, Balai Penerbitan Yogyakarta.
- Nitisemito,Alex S,1995,*Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*,Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Panggabean, Murtiana S. , 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko,T.H.,2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,Edisi Kedua,BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S.P., 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia,Jilid I dan II,Prinhalindo, Jakarta.
- Rue, LW, LL Byars,1980,Management : Theory and Application, Ricard D. Irwin Inc, HomewoodIL.
- Saydam, Ghozali,1996,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Binarupa, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2004,*Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P.,1995, *Teori, Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry,1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Simanjutak, Payaman J.,1985,*Produktivitas kerja, Pengertian dan Ruang Lingkupnya*, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta.

- Singarimbun, Masri dan Effendy, Sofyan, 1996, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Soeharto, 2002, *Tesis dengan judul Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah*, MAP UNDIP Semarang.
- Steers, Richard M, terjemahan Yamin, Magdalena, Pent, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sutarto, 1998, *Dasar – Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1994, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Timpe, A. Dale, 2000, *Kinerja*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Triguno, 2000, *Budaya Kerja*, PT Golden Terayon Press, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1987, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Wexley, Kenneth, N dan Yukl, Gary, terjemahan Muh Shobaruddin, 2000, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Widodo, WS, 1980, *Administrasi Kepegawaian*, BPA, UGM, Yogyakarta.
- Widdodo, Joko, 2004, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Banyumedia Publishing, Malang.
- Wursanto, IC, 1985, *Dasar – dasar Manajemen Personalialia*, Pustaka Dian, Jakarta.
- Wursanto, Ig, 1989, *Manajemen Kepegawaian 2*, Kanisius, Jakarta.

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

NAMA PENULIS : WAHYUNINGRUM
NIM : D4E006099

Tesis ini telah disetujui untuk diujikan
Tanggal : Maret 2008

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Sundarso,SU

Dra. Dewi Rostyaningsih,MSi

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Pertanyaan.
2. Data Ordinal Jawaban Responden.
3. Distribusi Frekuensi Variabel.
4. Uji Korelasi Antar Variabel X dan Y.
5. Uji Konkordansi Kendall.
6. Hasil Uji validitas dan Realibilitas.

