

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG**

T E S I S

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

TITIEN INDARWATI SUBROTO

D4E007068

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2008

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

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

Semarang, Desember 2008

TITIEN INDARWATI SUBROTO

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh

TITIEN INDARWATI SUBROTO

D4E007068

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 20 Desember 2008

Susunan Tim Penguji

Ketua Tim Penguji / Pembimbing I

Anggota Tim penguji lain :

Dr. Dra. Endang Larasati, MS

1. Drs. Yusmilarso, MA

Sekretaris Penguji / Pembimbing II

Dra. Susi Sulandari, MSi

2. Dr. Dra. Sri Suwitri, MSi

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

Tanggal : 20 Desember 2008
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang

Prof. Drs. Y. Warella, MPA.,Ph.D
NIP : 130 227 811

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Seorang yang berilmu dan memanfaatkan ilmunya adalah lebih utama daripada seribu orang ahli ibadah”

PERSEMBAHAN :

Yang tercinta dan terkasih suami dan anak-anakku.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat Taufiq dan Hidayah – Nyalah penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “*Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang*” tepat pada waktunya.

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

Pada kesempatan ini ijinilah penulis menyampaikan banyak-banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan dorongan moral kepada penulis sehingga tesis ini bisa terwujud.
2. Ibu Dr. Dra. Endang Larasati, MS selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing penulis sehingga tesis ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya.
3. Ibu Dra. Susi Sulandari, MSi selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing penulis sampai akhirnya tesis ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya.

4. Bapak Drs. Yusmilarso, MA dan Ibu Dr. Dra. Sri Suwitri, M.Si sebagai Dewan Penguji yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis guna menjadikan tesis ini menjadi lebih baik.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama kuliah di Magister Administrasi Publik Undip.
6. Bapak Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis tentang data-data dan informasi yang ada dalam penelitian.
7. Seluruh Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
8. Suamiku dan anak-anakku tercinta, terima kasih atas segala dorongan dan pengertian yang diberikan, sehingga penulis bisa menyelesaikan studi tepat pada waktunya.
9. Orang tua dan saudara-saudaraku yang telah memberikan dorongan moril selama penulis mengikuti kuliah dan menyelesaikan tesis.
10. Seluruh Staf MAP Undip yang telah membantu penulis selama kuliah.
11. Teman-teman MAP Undip Angkatan XXIII yang telah memberikan dukungan dan kebersamaannya.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa isi dari tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan. Mudah-mudahan apa yang terkandung dalam tesis ini dapat memberi manfaat bagi kita sekalian.

Semarang, Desember 2008

Penulis

RINGKASAN

Kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang pada umumnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Peningkatan kinerja perlu dilakukan dengan harapan tercapainya tujuan sesuai dengan misi organisasi. Oleh karena penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang, maka untuk selanjutnya akan dikaji hubungannya dengan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang antara lain: kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja. Dalam kegiatan penelitian ini digunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, pengambilan sampel dengan cara *probabilitas*.

Hasil penelitian yang diperoleh dari analisis per variabel memperlihatkan bahwa variabel kinerja masuk kategori baik tetapi nilai rata-rata tersebut masih mendekati kurang baik dengan nilai 2,53, variabel kemampuan kerja pada kondisi baik dengan nilai 2,65, variabel motivasi pada kondisi cukup baik dengan nilai 2,40 dan variabel fasilitas kerja pada kondisi kurang memadai dengan nilai 2,37. Analisis tabel silang menunjukkan kecenderungan adanya hubungan positif antara variabel-variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang, yang mengisyaratkan bahwa semakin tingginya kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja cenderung akan diikuti oleh meningkatnya kinerja pegawai. Dari hasil analisis koefisien korelasi kendall's menunjukkan adanya hubungan antara kemampuan kerja dengan kinerja positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,217, hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,491, hubungan antara fasilitas kerja dengan kinerja pegawai positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,273. Sedangkan hubungan secara bersama-sama antara kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan uji konkordansi kendall menunjukkan hubungan korelasi yang cukup kuat dengan koefisien konkordansi sebesar 0.839 yang diperkuat oleh uji statistik dengan hasil perhitungan X^2 (*Chi-Square*) sebesar 85,536, dengan derajat kebenaran $dk = 3$ dan $\alpha = 5\%$ (0,05) dengan kriteria pengujiaannya adalah jika χ^2 hitung $>$ χ^2 tabel maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh χ^2 hitung $>$ χ^2 tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai. Jadi hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Apabila dilihat pengaruh variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 73,16%.

Berdasarkan uraian hasil penelitian di atas, penulis memberikan saran atau rekomendasi sebagai berikut: untuk meningkatkan kemampuan yaitu dengan cara

tempatkan pegawai yang sesuai dengan latar belakang, berikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan atau tugas belajar, perlunya meningkatkan pengetahuan tentang prosedur atau mekanisme kerja, perlunya pemahaman atas pekerjaannya, perlunya pengalaman kerja, meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu dengan cara pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan, memiliki prestasi, memberikan pengarahan tentang pekerjaan yang akan dilakukan pegawai, memberikan gaji tambahan diluar gaji dan meningkatkan fasilitas dengan cara mengurangi kebisingan, memberikan kenyamanan ruang tunggu, mengatur ruangan kerja, menambah fasilitas komputer.

ABSTRAKSI

Rendahnya kinerja pegawai yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang telah mendorong penulis untuk melakukan penelitian, yang berjudul “*Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang*”. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode observasi berdasarkan keadaan di lapangan serta membagikan kuesioner kepada responden. Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa *Kendall's Tau Correlation* dengan menggunakan program SPSS versi 12.0

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang. Besarnya hubungan masing-masing variabel adalah sebagai berikut : kemampuan kerja 0,217, motivasi 0,491 dan fasilitas kerja 0,273. Tingkat signifikan hubungan ketiga variabel bebas secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 73,16%.

Kata kunci : Kinerja pegawai, kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja

ABSTRACT

Low quality performance of employees at Agrarian Office of Semarang City had motivated the author to implement a study of “Analysis of Staff Performance at Agrarian Office of Semarang City.

This study, analysis of staff performance at Agrarian Office of Semarang City, was implemented as a result of low quality staff performance found in the office. The main problem of the study was lacking work capability, motivation, and work facility.

This study aimed to test the effects of each independent variable: work capability, motivation, and work facility, on staff performance. Data were obtained from an observation method according to field conditions as well as from questionnaire dissemination to the study respondents. Analysis instrument used was Kendall’s Tau Correlation using an SPSS version 12.0.

The study resulted in a positive and significant relationship between the independent variables (work capability, motivation, and work facility) on staff work performance at Agrarian Office of Semarang City on the scales of 0.217 (work capability), 0.491 (motivation), and work facility (0.273). In addition, collective significance rate of the relationship between the three variables and the staff performance was 73.16%.

Keywords: staff performance, work capability, motivation and work facility.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
RINGKASAN	vii
ABSTRAKSI	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	12
1. Identifikasi Masalah.....	12
2. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Landasan Teori.....	15
1. Good Governance	15
2. Kinerja.....	17
3. Kemampuan Kerja	25
4. Sembilan Kemampuan Fisik Dasar.....	26
5. Motivasi Kerja.....	30
6. Fasilitas Kerja	39
7. Bangun Teori.....	42
8. Hubungan Antar Variabel	44

B. Hipotesis.....	47
BAB III METODE PENELITIAN	50
A. Rancangan Penelitian	50
B. Ruang Lingkup Penelitian	50
C. Lokasi Penelitian	51
D. Variabel Penelitian	51
1. Klasifikasi Variabel.....	51
2. Definisi Konseptual.....	51
3. Definisi Operasional.....	52
E. Jenis dan Sumber Data	59
1. Jenis Data	59
2. Sumber Data.....	59
F. Instrumen Penelitian.....	60
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	60
H. Teknik Pengumpulan Data	62
I. Teknik Analisis data.....	63
1. Analisa Data Kualitatif.....	63
2. Analisa Data Kuantitatif.....	63
a. Uji Validitas dan Reliabilitas	64
b. Koefisien Korelasi Rank Kendall's.....	65
c. Koefisien Konkordansi Kendall's	66
d. Uji Signifikansi	67
BAB IV DESKRIPSI KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG	68
A. Visi	68
B. Misi.....	68
C. Sumber Daya Manusia	69
1. Jumlah Pegawai Menurut Bagian/Seksi.....	69
2. Jumlah Pegawai Menurut Jabatan/Eselon.....	70
3. Jumlah Pegawai Menurut Golongan	71
4. Struktur Organisasi	72

BAB V ANALISIS KINERJA PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN	
KOTA SEMARANG	74
A. Identitas Responden.....	74
B. Variabel Kinerja (Y).....	78
C. Rekapitulasi Variabel Kinerja (Y).....	93
D. Variabel Kemampuan Kerja (X_1)	94
E. Rekapitulasi Variabel Kemampuan (X_1)	109
F. Variabel Motivasi Kerja (X_2)	111
G. Rekapitulasi Variabel Motivasi Kerja (X_2)	132
H. Fasilitas Kerja (X_3)	134
I. Lingkungan Fisik	135
J. Rancangan Ruang Kerja	139
K. Sarana dan Prasarana.....	143
L. Rekapitulasi Variabel Fasilitas Kerja (X_3).....	145
M. Korelasi antar Variabel X_1 , X_2 , X_3 dengan Y.....	147
N. Korelasi Rank Kendall	153
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	159
A. Kesimpulan	159
B. Saran	161

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Masalah Kantor Pertanahan Kota Semarang	8
Tabel I.2	Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang	11
Tabel III.1	Variabel dan Indikator.....	57
Tabel III.2	Jumlah Sampel Penelitian	61
Tabel IV.1	Jumlah Pegawai Menurut Bagian/Seksi.....	70
Tabel IV.2	Jumlah Pegawai Menurut Jabatan/Eselon.....	71
Tabel IV.3	Jumlah Pegawai Menurut Golongan	71
Tabel V.1	Jenis Kelamin.....	74
Tabel V.2	Umur Responden.....	75
Tabel V.3	Pendidikan Terakhir.....	76
Tabel V.4	Pangkat/Golongan Responden	77
Tabel V.5	Jabatan Responden.....	78
Tabel V.6	Kesesuaian antara tugas dengan perintah pimpinan.....	79
Tabel V.7	Kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan prosedur yang ditetapkan	80
Tabel V.8	Kemampuan menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan	82
Tabel V.9	Efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam pekerjaan.....	83
Tabel V.10	Tingkat kerjasama antar rekan kerja	85
Tabel V.11	Jalinan komunikasi di tempat kerja.....	86
Tabel V.12	Kemampuan merumuskan dan menemukan masalah	87
Tabel V.13	Kemampuan bekerja tanpa instruksi tambahan.....	89
Tabel V.14	Kesesuaian antara tugas dengan hasil yang dicapai.....	90
Tabel V.15	Kemampuan memahami dan menguasai tugas yang diberikan.....	92
Tabel V.16	Rekapitulasi Kinerja Pegawai	93
Tabel V.17	Kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan	95
Tabel V.18	Kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar.....	96

Tabel V.19	Tingkat keperluan pemberian kursus dan latihan kepada pegawai	98
Tabel V.20	Manfaat mengikuti program pendidikan	100
Tabel V.21	Manfaat latar belakang pendidikan atas tugas dan tanggung jawab	101
Tabel V.22	Tingkat pengetahuan pegawai atas prosedur pekerjaan	102
Tabel V.23	Tingkat pemahaman tugas dan tanggung jawab pekerjaan....	104
Tabel V.24	Masa kerja pegawai dalam memegang suatu jabatan	106
Tabel V.25	Tingkat frekuensi kepindahan pegawai.....	107
Tabel V.26	Kebijaksanaan mutasi dalam rangka penyegaran	108
Tabel V.27	Rekapitulasi Variabel Kemampuan (X_1)	109
Tabel V.28	Kebebasan mengaktualisasi gagasan.....	112
Tabel V.29	Pemberian penghargaan sesuai prosedur	113
Tabel V.30	Pemberian penghargaan oleh pimpinan	115
Tabel V.31	Pengakuan akan prestasi yang diraih pegawai	116
Tabel V.32	Penghargaan dapat menjadi pendorong berprestasi	118
Tabel V.33	Kenaikan pangkat atau promosi jabatan	119
Tabel V.34	Pembatasan pangkat penyebab berkurangnya gairah kerja....	120
Tabel V.35	Kesempatan mengembangkan diri	122
Tabel V.36	Kemampuan bekerja sendiri.....	123
Tabel V.37	Pimpinan memberikan arahan.....	124
Tabel V.38	Dorongan dari pimpinan	126
Tabel V.39	Kesempatan mengembangkan karier kedinasan	127
Tabel V.40	Kemudahan dalam pengurusan kenaikan pangkat	129
Tabel V.41	Penghasilan selain gaji	130
Tabel V.42	Kecukupan atas gaji yang diterima	132
Tabel V.43	Rekapitulasi Motivasi Kerja (X_2)	133
Tabel V.44	Tingkat Kenyamanan Bekerja dengan Suhu	135
Tabel V.45	Dapat Berkonsentrasi Pada Pekerjaan Saat Kantor Bising	136
Tabel V.46	Kondisi Penerangan yang Ada Di Kantor	137
Tabel V.47	Pengutamaan Mutu Udara.....	138

Tabel V.48	Ukuran Ruang Kantor	140
Tabel V.49	Pengaturan Ruangan Untuk Pegawai	141
Tabel V.50	Hubungan Komunikasi Pegawai dengan Atasan	142
Tabel V.51	Jumlah Komputer Sebagai Sarana	143
Tabel V.52	Representatif Ruang Tunggu	145
Tabel V.53	Rekapitulasi Fasilitas Kerja (X3)	146
Tabel V.54	Hubungan antara Kemampuan dengan Kinerja	148
Tabel V.55	Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja	150
Tabel V.56	Hubungan antara Fasilitas Kerja dengan Kinerja	152
Tabel V.57	Korelasi antara Kemampuan dengan Kinerja	153
Tabel V.58	Korelasi antara Motivasi Kerja dengan Kinerja.....	155
Tabel V.59	Korelasi antara Fasilitas Kerja dengan Kinerja.....	156
Tabel V.60	Korelasi secara bersama-sama antara X1, X2, X3 dengan Y	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Proses Motivasi	32
Gambar II.2	Pengaruh dari Kondisi Fisik dan Rancangan Ruang Kerja....	41
Gambar II.3	Skema Bangun Teori	43
Gambar II.4	Hipotesis Minor.....	48
Gambar II.5	Hipotesis Mayor	49
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang	73

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Pertanyaan (Kuesioner)
- Lampiran 2. Tabel Distribusi Frekuensi Hasil Olahan Komputer
- Lampiran 3. Matrik Variabel dan Indikator
- Lampiran 4. Tabel Induk

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bagi Bangsa Indonesia, tanah merupakan unsur vital dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Hubungan bangsa Indonesia dengan tanah adalah hubungan yang bersifat abadi. Seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) merupakan kesatuan tanah air dari keseluruhan Bangsa Indonesia. Tanah merupakan perekat NKRI. Oleh karena itu tanah perlu dikelola dan diatur secara nasional untuk menjaga keberlanjutan sistem kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam kerangka ini, *kebijakan pertanahan diarahkan untuk mewujudkan tanah untuk "sebesar-besar kemakmuran rakyat"*.

Amanat konstitusi di bidang pertanahan menuntut agar politik dan kebijakan pertanahan dapat memberikan kontribusi nyata dalam proses mewujudkan "keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia" (sebagaimana diamanatkan pada Sila kelima Pancasila dalam pembukaan UUD 1945) dan mewujudkan "sebesar-besar kemakmuran rakyat" (sebagaimana diamanatkan pada Pasal 33 ayat 3 UUD 1945). Nilai-nilai dasar ini mensyaratkan dipenuhinya hak rakyat untuk dapat mengakses berbagai sumber kemakmuran, terutama tanah. Tanah adalah sesuatu yang sangat vital bagi sebagian besar rakyat Indonesia yang susunan masyarakat dan perekonomiannya bercorak agraris. Tanah adalah kehidupan. Dengan

terbukanya akses rakyat kepada tanah dan dengan kuatnya hak rakyat atas tanah, maka kesempatan rakyat untuk memperbaiki sendiri kesejahteraan sosial-ekonominya akan semakin besar. Martabat sosialnya akan meningkat. Hak-hak dasarnya akan terpenuhi. Rasa keadilan rakyat sebagai warga negara akan tercukupi. Harmoni sosial akan tercipta. Kesemuanya ini akan menjamin keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia.

Selain Pancasila dan UUD 1945, nilai-nilai dasar di bidang pertanahan juga dinyatakan oleh TAP MPR No. IX/2001 tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumberdaya Alam dan UU No. 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Pokok-Pokok Agraria. Perpres Nomor 10 Tahun 2006 mengenai Kantor Pertanahan Republik Indonesia merupakan bentuk penguatan kelembagaan pertanahan nasional untuk mewujudkan amanat konstitusi di bidang pertanahan.

Terjadinya transisi Pemerintahan yang berkali-kali, menyebabkan terjadinya perubahan sistem dan struktur pemerintahan baik di pusat maupun di daerah. Untuk menghadapi perubahan tersebut Kantor Pertanahan Kota Semarang berkewajiban meningkatkan kemampuan aparatur pemerintahannya di berbagai bidang. Antara lain peningkatan kemampuan sumber daya manusianya seperti keterampilan, kemampuan dan sikap dengan melalui diklat/kursus, seminar/diskusi dan kegiatan lainnya. Berkaitan dengan fungsi pemerintahan, maka fungsi utama pemerintahan adalah pelayanan kepada masyarakat, oleh karenanya aparat yang

menjalankan fungsi pemerintahan itu adalah pengemban tugas pelayanan kepada masyarakat, jadi bukan sebaliknya untuk minta dilayani masyarakat. Untuk itu pemerintah berkewajiban memenuhi kebutuhan masyarakat dan melindungi kepentingan masyarakatnya sebagai bagian dan wujud pelayanan kepada masyarakat itu agar masyarakat dapat terpuaskan.

Pertumbuhan perekonomian masyarakat di wilayah Kota Semarang yang sangat pesat, mendorong banyaknya permohonan pelayanan di bidang pertanahan antara lain permohonan peralihan hak dan permohonan pemasangan hak tanggungan serta permohonan penghapusan hak tanggungan. Dalam rangka pelayanan di bidang pertanahan untuk pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah sebagai berikut :

- a. Kantor Pertanahan adalah instansi vertikal Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten/Kota yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia melalui Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional.
- b. Kantor Pertanahan dipimpin oleh seorang Kepala.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kantor Pertanahan Kota Semarang melaksanakan fungsi :

- 1) Penyusunan rencana, program, dan penganggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pertanahan;

- 2) Pelayanan, perijinan, dan rekomendasi di bidang pertanahan;
- 3) Pelaksanaan survei, pengukuran, dan pemetaan dasar, pengukuran, dan pemetaan bidang koordinasi kebijakan, perencanaan dan program di bidang pertanahan; perbatasan dan wilayah tertentu;
- 4) Pelaksanaan penatagunaan tanah, landreform, konsolidasi tanah, dan penataan pertanahan wilayah pesisir, pulau-pulau kecil;
- 5) Pengusulan dan pelaksanaan penetapan hak tanah, pendaftaran hak tanah, pemeliharaan data pertanahan dan administrasi tanah aset pemerintah;
- 6) Pelaksanaan pengendalian pertanahan, pengelolaan tanah negara, tanah terlantar dan tanah kritis, peningkatan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat;
- 7) Penanganan konflik, sengketa, dan perkara pertanahan;
- 8) Pengkoordinasian pemangku kepentingan pengguna tanah;
- 9) Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS);
- 10) Pemberian penerangan dan informasi pertanahan kepada masyarakat, pemerintah dan swasta;
- 11) Pengkoordinasian pengembangan sumberdaya manusia pertanahan;
- 12) Pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, perundang-undangan serta pelayanan pertanahan.

Kinerja atau prestasi kerja (performance) dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada

masing-masing organisasi. Simamora (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan-persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan menurut Simamora dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/pekerjaan baik berupa fisik/material maupun nonfisik maupun nonmaterial. Seorang pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang maksimal dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Faktor yang paling menarik dikaji atau diteliti dari variabel kinerja adalah kemampuan kerja pegawai. Kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas. Potensi berkenaan dengan kemampuan fisik dan mental seseorang untuk melakukan tugas dan bukan apa yang akan dikerjakan orang tersebut. Kemampuan memainkan peran utama dalam perilaku dan prestasi individu.

Mengingat pentingnya tuntutan produktivitas pegawai dalam suatu organisasi, motivasi kerja juga harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Menurut Reksomadiprodjo dan Handoko (2000: 12), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sedangkan menurut Wexley dan Yulk (2001: 24), motivasi diartikan sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif, sehingga pengertian motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2002: 10). Hal itu dapat dilihat dengan para pegawai yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti karena tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Disamping itu untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka salah satu aspek yang tak kalah penting untuk diperhatikan adalah masalah fasilitas kerja. Pegawai sangat peduli sekali dengan fasilitas kerjanya baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Pegawai sangat membutuhkan fasilitas kerja yang bersih, ruangan yang lega dengan peralatan relatif modern dan jika fasilitas kerja yang dibutuhkan oleh

pegawai sudah memadai maka hal ini tentunya akan berdampak pula pada kinerja pegawai.

Selain untuk meningkatkan kualitas kerja, sistem penilaian kinerja yang ketat dapat diterapkan kepada aparatur negara, namun tetap saja harus ditunjang dengan unsur yang dapat memberikan motivasi kerja yang baik, kemampuan kerja dari pegawai dan fasilitas kerja yang memadai, lingkungan yang kondusif untuk berprestasi dan adanya jaminan untuk pengembangan karir dengan penuh kepastian.

Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai institusi yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanahan, pada dasarnya sangat penting artinya bagi masyarakat dalam hal pelayanan pertanahan seharusnya mempunyai pegawai-pegawai yang terampil dan profesional serta mempunyai kinerja yang baik, tetapi hal tersebut belum terlihat karena terdapat indikasi yang menunjukkan rendahnya kemampuan kerja pegawai, rendahnya motivasi pegawai dan fasilitas kerja yang kurang memadai.

Berdasarkan pengamatan penulis yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Semarang diperoleh bahwa terdapat masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang. Adapun masalah-masalah tersebut dapat dilihat pada tabel I.1 di bawah ini:

Tabel I.1

Masalah Kantor Pertanahan Kota Semarang

No	Masalah	Indikasi	Sumber
1.	Masih ada beberapa SDM yang belum memahami Tupoksi nya sehingga menghambat kinerja dan pelaksanaan program.	Kemampuan kerja dan motivasi yang rendah.	Hasil survei pendahuluan di lapangan
2.	Kurangnya prasarana berupa komputer sebagai prasarana pendukung utama pekerjaan.	Fasilitas kerja yang tidak memadai menghambat kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.	Hasil survei pendahuluan di lapangan
3.	Rendahnya kemampuan petugas pelayanan mengenai informasi pertanahan.	Kemampuan kerja pegawai yang rendah.	Hasil survei pendahuluan di lapangan
4.	Pekerjaan yang melibatkan lintas seksi banyak mengalami hambatan karena proses splitsing/pemecahan yang diikuti peralihan hak, prosedur dari kantor pajak mengenai pembayaran SSB (BPHTB) dan SSP (PPH), fasilitas online dari kantor pajak datanya susah diakses.	Kemampuan kerja pegawai yang rendah, fasilitas kerja yang kurang memadai sehingga menghambat kinerja serta kurangnya koordinasi dengan seksi lain dan kantor lain yg terkait.	Hasil survei pendahuluan di lapangan

No	Masalah	Indikasi	Sumber
5.	Pembinaan pegawai yang tidak efektif.	Kemampuan kerja dan motivasi yang rendah.	Hasil survei pendahuluan di lapangan
6.	Pegawai susah menerima perubahan dan malas untuk mempelajari peraturan-peraturan yang baru.	Kemampuan kerja dan motivasi yang rendah.	Hasil survei pendahuluan di lapangan
7.	Top manager tidak tegas terhadap pegawai yang interdisipliner.	Kemampuan kerja dan motivasi yang rendah.	Hasil survei pendahuluan di lapangan
8.	Dokumen pertanahan masih dalam bentuk kertas (<i>paper base</i>) dan belum terkelola dengan baik.	Fasilitas kerja yang tidak memadai menghambat kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya	Hasil survei pendahuluan di lapangan
9.	Ruang penyimpanan warkah tidak memadai	Fasilitas kerja yang tidak memadai menghambat kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya	Hasil survei pendahuluan di lapangan

Sumber : Analisa Penulis 2008

Berdasarkan uraian masalah dalam tabel tersebut di atas dapat diduga bahwa rendahnya kinerja pegawai adalah masih ada beberapa SDM yang belum memahami tupoksinya sehingga menghambat kinerja dan

pelaksanaan program., pegawai susah menerima perubahan dan malas untuk mempelajari peraturan-peraturan yang baru mengakibatkan kemampuan kerja pegawai masih rendah. Kemungkinan sebab lain rendahnya kinerja pegawai berkaitan dengan rendahnya motivasi pegawai dilihat dari pekerjaan lintas seksi yang banyak mengalami hambatan. Sedangkan jika dilihat dari data pada tabel tersebut diatas adalah karena.

Fasilitas kerja yang kurang memadai dapat menghambat kinerja pegawai, yaitu terbatasnya jumlah komputer dimana jumlah komputer yang tersedia di Kantor Pertanahan hanya 63 buah padahal jumlah keseluruhan pegawai 136 orang. Dokumen yang merupakan arsip seharusnya tersimpan dalam data base dan sudah melalui sistem komputerisasi, akan tetapi pada kenyataannya dokumen pertanahan masih dalam bentuk kertas (*paper base*) dan belum terkelola dengan baik serta ruang penyimpanan warkah yang tidak memadai.

Dari Kantor Pertanahan Kota Semarang di peroleh kenyataan di lapangan bahwa pegawai bekerja berdasarkan naluri/kebiasaan tanpa memperhatikan peraturan-peraturan pertanahan yang harus ditaati. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai masih rendah padahal kemampuan pegawai merupakan faktor yang turut berpengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan survey pendahuluan tingkat pendidikan pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah sebagai berikut:

Tabel I.2

Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	S-2	4	3
2.	S-1	45	33
3.	AKADEMI	10	7,4
4.	SMTA	70	51,5
6.	SLTP	7	5,1
7.	SD	0	0
Jumlah		136	100%

Sumber : Sub Bagian Kantor Pertanahan Kota Semarang Tahun 2007

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang berpendidikan SLTP yaitu sebanyak 7 orang (5,1%), SMTA sebanyak 70 orang (51,5%), Akademi 10 orang (7,4%), S1 sebanyak 45 orang (33%) dan S2 sebanyak 4 orang (3%). Maka dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang mayoritas berpendidikan SMTA yaitu sebanyak 70 orang (51,5%).

Permasalahan lain yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah pembinaan pegawai yang tidak efektif, dimana pembinaan yang dilaksanakan seharusnya:

1. Pembinaan teknis sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing sub seksi atau bagian

2. Pembinaan teknis secara umum meliputi semua bagian dan sosialisasi peraturan pertanahan yang ada
3. Pembinaan teknis mengenai pelayanan kepada masyarakat

Pembinaan pada kenyataannya baru dilaksanakan oleh sebagian sub seksi saja dan tidak menyeluruh sehingga hal tersebut kemungkinan dapat mengakibatkan motivasi kerja rendah.

Berdasarkan masalah-masalah yang terurai di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang”**.

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang terdapat di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Masih rendahnya kemampuan kerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
- b. Rendahnya motivasi kerja pegawai dikarenakan pembinaan pegawai yang tidak efektif dapat menghambat kinerja pegawai.
- c. Fasilitas kerja yang kurang memadai dapat menghambat kinerja pegawai, yaitu terbatasnya jumlah komputer, dokumen pertanahan masih dalam bentuk kertas (*paper base*) dan belum terkelola dengan baik, serta ruang penyimpanan warkah yang tidak memadai.

2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah rendahnya kemampuan kerja pegawai mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.
- b. Apakah rendahnya motivasi kerja pegawai mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.
- c. Apakah fasilitas kerja yang tidak memadai mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.
- d. Apakah rendahnya kemampuan kerja, motivasi kerja, dan fasilitas kerja yang tidak memadai mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui korelasi dan determinasi dari faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, khususnya mengenai korelasi dan determinasi antara lain:

1. Mendeskripsikan kemampuan pegawai, motivasi kerja, fasilitas kerja, dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang.
2. Menganalisis korelasi antara kemampuan kerja pegawai dengan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang.
3. Menganalisis korelasi antara motivasi kerja pegawai dengan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang.
4. Menganalisis korelasi antara fasilitas kerja dengan peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

5. Menganalisis korelasi antara kemampuan kerja pegawai, motivasi kerja pegawai, dan fasilitas kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktek. Adapun kegunaan penelitian dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan/pengetahuan sehingga mampu memahami aplikasi teori mengenai peningkatan kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Kegunaan Praktek penelitian ini diharapkan dapat :
 - a. Memberikan masukan kepada pimpinan dalam hal ini Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang untuk mengetahui pentingnya kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.
 - b. Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi perencanaan dan penerapan kebijakan yang menyangkut peningkatan kinerja pegawai, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang maupun pelayanan publik pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Good Governance

Kinerja birokrasi pemerintah yang dinilai masih diwarnai dengan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, kolusi, korupsi dan nepotisme menjadi fokus kritikan yang sering dilontarkan publik, meskipun berbagai upaya perbaikan sudah banyak dilakukan pemerintah. Cara penyelenggaraan pemerintah yang belum efisien, efektif dan berkualitas masih mewarnai kinerja organisasi publik pada saat ini.

Organisasi publik (pemerintah) pada dasarnya merupakan institusi yang berkewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik berupa pelayanan yang bersifat langsung diberikan kepada masyarakat maupun pelayanan yang dinikmati masyarakat secara tidak langsung.

Kasus merebaknya berbagai penyakit (busung lapar, flu burung, demam berdarah) di beberapa daerah, antrean panjang untuk mendapatkan minyak tanah, gas, lambatnya penanganan bencana alam sampai dengan proses pengurusan berbagai perijinan yang lamban merupakan sebagian potret dari berbagai kinerja pemerintah yang dinilai masih lemah dalam penyediaan pelayanan kepada publiknya.

Kondisi di atas tentunya tidak dapat dibiarkan terus berlangsung, oleh karena itu upaya pemerintah untuk mereformasi sistem penyelenggaraan pemerintah terus dilakukan melalui berbagai kebijakan-kebijakan yang mendorong ke arah perbaikan penyelenggaraan pemerintah. Pemerintah telah mencanangkan penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik/good governance sejak 1998, melalui *good governance* ini diharapkan akan menolong terbentuknya manajemen pemerintahan negara yang lebih efisien dan terbentuknya semangat profesionalisme di kalangan aparatur pemerintah.

Konsep *good governance* merupakan konsep mutakhir yang datang dari luar Indonesia, *good governance* ada yang mengartikan sebagai ‘kepemerintahan yang baik’ atau pemerintahan yang prima’, akan tetapi kebanyakan orang lebih nyaman menggunakan istilah aslinya, yaitu ‘*good governance*’ agar mempunyai makna yang sama.

Prinsip *good governance* mengenai efisiensi dan efektifitas: Menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab. Pelayanan masyarakat harus mengutamakan kepuasan masyarakat, dan didukung mekanisme penganggaran serta pengawasan yang rasional dan transparan. Lembaga-lembaga yang bergerak di bidang jasa pelayanan umum harus menginformasikan tentang biaya dan jenis pelayanannya. Untuk menciptakan efisiensi harus digunakan teknik manajemen modern untuk administrasi kecamatan dan perlu ada

desentralisasi kewenangan layanan masyarakat sampai tingkat kelurahan/desa. Instrumen dasar dari efisiensi dan efektivitas adalah komitmen politik sedangkan instrumen pendukungnya adalah struktur pemerintahan yang sesuai kepentingan pelayanan masyarakat, adanya standar-standar dan indikator kinerja untuk menilai efektivitas pelayanan, pembukuan keuangan yang memungkinkan diketahuinya satuan biaya, dan adanya survei-survei kepuasan konsumen.

Dalam rangka mewujudkan good governance, pemerintah Indonesia telah berusaha untuk mengurangi rasa ketidak-puasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang selama ini dipercaya sebagai penyelenggara urusan publik. Ini ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang, Keppres, maupun Keputusan di tingkat bawahnya yang mengarah pada perbaikan terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) yang muara akhirnya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa pemerintah telah dengan sungguh-sungguh berusaha memenuhi tuntutan masyarakat dalam hal meningkatkan kualitas pelayanannya kepada publik.

2. Kinerja

Berdasarkan kamus *The New Webster Dictionary* istilah “Kinerja” atau prestasi sebenarnya pengalih bahasa dari bahasa Inggris “*performance*”. Bernadin dan Russel (1993:378) yang memberikan definisi tentang *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari

fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu pendapat Osborne (dalam Quade, 1990:1), mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Sedangkan menurut Sofyan Effendi (1998), mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai dalam bidang pekerjaan, menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Menurut Robbins (1996:218), diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*), atau kinerja = f (AxMxO).

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

a. Teori-teori Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari seorang pegawai, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

1) Teori kinerja menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim

Sebagaimana dikemukakan oleh Gie dan Ibrahim (1999: 17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi-dimensi:

- a) Motivasi kerja
- b) Kemampuan kerja
- c) Perlengkapan dan fasilitas
- d) Lingkungan eksternal
- e) Leadership
- f) Misi strategi
- g) Fasilitas kerja
- h) Kinerja individu dan organisasi
- i) Praktik manajemen
- j) Struktur
- k) Iklim kerja

Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

2) Teori kinerja menurut Schermerhorn

Menurut Schermerhorn (1996:106), untuk mengetahui kinerja organisasi dan individu dapat dilihat dari 5 (lima) faktor yang mempengaruhi, yaitu :

- a) Pengetahuan
- b) Ketrampilan
- c) Kemampuan
- d) Sikap
- e) Perilaku

Schermerhorn mengungkapkan kemampuan dan ketrampilan sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki masing-masing pegawai, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja.

3) Teori kinerja menurut Stephen Robbins

Menurut pendapat Robbins (1996:218), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula.

Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya

motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

4) Teori Kinerja menurut Peter Ducker

Menurut pendapat Peter Ducker (dalam Handoko, 1997: 211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam presentase yang berkisar antara 0% sampai 1%.

Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja antara lain:

- a. Pendidikan dan program pelatihan.
- b. Gizi, nutrisi, dan kesehatan.
- c. Motivasi.
- d. Kesempatan kerja.
- e. Kebijakan ekstern.
- f. Pengembangan secara terpadu.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan poses kegiatan manajemen SDM. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai poses dimana organisasi menilai kinerja individu pegawai. Penilaian ini dapat meliputi produktivitas, sikap, disiplin, dan lain sebagainya. Untuk menemukan di level mana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya (Davis,

1996: 142). Bagi organisasi yang cukup maju hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi, demosi, diklat, kompensasi, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya. Dengan digunakannya penilaian kinerja ini sebagai bahan pertimbangan hal-hal tersebut akan memotivasi pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pula kinerja organisasi. Melihat betapa pentingnya hasil penilaian kinerja ini baik terhadap organisasi maupun pegawai, maka pelaksanaannya perlu diupayakan seobyektif mungkin, dengan menghindari faktor suka dan tidak suka dari penilai.

Menurut Henry Simamora (1999:18), maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Terdapat 3 (tiga) alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

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

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi itu sangat penting baik yang proses maupun hasil, baik para karyawan maupun organisasi, khususnya organisasi publik/pemerintah guna

mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui pengukuran kinerja, menurut Gibson et.al (1995: 18) dapat dilakukan berdasarkan waktu:

- 1) Waktu jangka pendek
 - a) Produksi
 - b) Mutu (kualitas)
 - c) Efisiensi dan fleksibilitas
- 2) Waktu jangka menengah
 - b) Persaingan
 - c) Pengembangan
- 3) Waktu jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Menurut Robbins (1996:20) hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Penilaian pekerjaan yang mencukup : kerja sama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknik, inisiatif, semangat, kehandalan/tanggung jawab, kuantitas pekerjaan. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja kedalam 3 kelompok besar yaitu :

- a. Berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan.**
- b. Berkaitan dengan kuantitas kerja karyawan.**

c. Berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan karyawan lainnya.

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

Mengacu pada kedua pendapat diatas, maka dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Dari beberapa komponen pengukuran kinerja akan digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini.

Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja, penulis akan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas.
- b. Kuantitas.
- c. Kerjasama.
- d. Inisiatif.
- e. Keandalan/tanggung jawab.

3. Kemampuan Kerja

1. Pengertian Kemampuan

Dilihat dari sudut pandang manajemen diketahui bahwa orang-orang mempunyai kemampuan dan kecakapan yang berbeda.

Menurut Gibson Ivancevish & Donnelly (1996 : 54) Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan menurut Robbin (1996:82). Kemampuan merupakan kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

2. Dimensi Kemampuan

Kemampuan-kemampuan keseluruhan dari seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor : Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Stephen R. Robbin, 1996 : 82).

a. Kemampuan Intelektual

Adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental

Dimensi Kemampuan Intelektual :

1. Kecerdasan Numeris : Kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
2. Pemahaman Verbal : Kemampuan memahami apa yang dibaca atau yang didengar serta hubungan kata satu sama lain.
3. Kecepatan Perseptual : Kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat

4. Penalaran Induktif : Kemampuan mengenali justru urutan logis dalam satu masalah
 5. Penalaran Deduktif : Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument.
 6. Visualisasi Ruang : Kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak seandainya posisinya dalam suatu ruang diubah.
 7. Ingatan : Kemampuan menahan dan mengenang pengalaman masa lalu.
- b. Kemampuan fisik

Adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa.

4. Sembilan Kemampuan Fisik Dasar

1. Faktor-faktor kekuatan

- a) Kekuatan dinamis : Kemampuan untuk mengenakan otot secara berulang-ulang atau sinambung sepanjang suatu kurun waktu.
- b) Kekuatan tubuh : Kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut)
- c) Kekuatan statik : Kemampuan mengenakan kekuatan terhadap obyek luar
- d) Kekuatan : Kemampuan menghabiskan suatu maksimum energi eksplosif dalam satu atau sederetan tindakan eksplosif

2. Faktor-faktor Keluwesan

- a) Keluwesan extent : Kemampuan menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin
- b) Keluwesan dinamis : Kemampuan melakukan gerakan cepat

3. Faktor-faktor lain

- a) Koordinasi tubuh : Kemampuan mengkoordinasi tindakan-tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan
- b) Keseimbangan : Kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan-kekuatan yang mengganggu keseimbangan itu.
- c) Stamina : Kemampuan melanjutkan upaya maximum yang menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang suatu kurun waktu (Stephen P. Robbin, 1996 : 83-84).

Selain faktor-faktor di atas kemampuan kerja seseorang juga sangat dipengaruhi oleh keterampilan. Kast dan Ronsenweig menyatakan bahwa keterampilan yang dimiliki seorang aparatur sekaligus administrator meliputi keterampilan teknis, kemanusiaan, serta kemampuan konseptual yang selanjutnya dinyatakan sebagai berikut keterampilan teknis mempunyai arti cakap dan pakar dalam bidang tertentu, beberapa metode, proses-proses, prosedur-prosedur atau teknik pelaksanaan yang disebut kemampuan untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok yang harus dimiliki oleh aparat, sebagai aparat tidak mungkin bekerja sendiri dalam seluruh proses penyelesaian pekerjaan.

Keterampilan konseptual yang biasa disebut sebagai manajemen skills dijabarkan sebagai kemampuan aparat terhadap organisasi (Kast dan Ronsenweig, 1985, 241)

Mengenai konsep keterampilan Manulang membedakan beberapa keterampilan yang mendukung kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas sehingga tercapai hasil kerja yang maksimal yaitu :

a. Kemampuan teknis

Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja

b. Kemampuan interpersonal

Adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana dimana, organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah

c. Kemampuan konseptual

Adalah kemampuan untuk melihat gambaran kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami dan antara unsur-unsur itu.

Menurut pengertian di atas, kemampuan teknis yang dimaksud bahwasannya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi harus mampu dalam penguasaan prosedur kerja dan dapat menggunakan alat-alat

yang ada untuk menunjang kelancaran pekerjaan serta penguasaan terhadap metode kerja yang ada.

Artinya disini bahwa seorang pegawai yang mampu mempunyai kemampuan teknis yang meliputi penguasaan prosedur kerja, metode kerja dan alat-alat yang ada seperti yang telah diuraikan di atas sehingga dapat meningkatkan hasil kerja pegawai menjadi lebih maksimal.

Sedangkan kecakapan interpersonal disini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan team work atau kelompok kerja yakni dalam bekerjasama dengan sesama anggota organisasi. Hal ini penting sekali karena jika menutup diri maka tidak akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Jadi kemampuan dalam berkomunikasi mengeluarkan ide, pendapat bahkan di dalam penerimaan ide maupun saran dari orang lain dapat menjadi factor keberhasilan pelaksanaan tugas yang baik.

Kemampuan yang ke tiga yaitu kemampuan konseptual, kemampuan disini adalah bagaimana seorang pegawai apalagi sebagai decision maker dalam menganalisa dan merumuskan tugas-tugas yang diembannya. Dengan kemampuan konseptual ini maka pekerjaan dapat terarah dan berjalan dengan baik karena dapat memiliki prioritas-prioritas pekerjaan mana yang harus didahulukan dan sebelum bekerja cenderung menggunakan skala prioritas.

Dalam kehidupan berorganisasi setiap aparat dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik dalam arti memiliki kecakapan dan

ketrampilan didalam mewujudkan tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi tujuan individu, dengan demikian dituntut adanya kegiatan guna peningkatan kemampuan dan ketrampilan. Tujuan kegiatan adalah dalam rangka pendayagunaan aparatur negara secara optimal agar tujuan organisasi lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas dapat dirumuskan yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian di sini adalah semua potensi atau keadaan yang ada dalam diri seseorang baik potensi intelektual maupun potensi fisik yang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman, untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara berhasil guna sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Motivasi Kerja

Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan yang disebut motivasi. Motivasi merupakan proses atau faktor yang mendorong untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Proses motivasi mencakup tiga hal :

- 1) Pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum terpuaskan
- 2) Penentuan tujuan yang akan menentukan kepuasan
- 3) Penentuan tindakan yang dipuaskan untuk memuaskan kebutuhan

Motivasi dapat dikatakan sebagai semangat yang menimbulkan motif. Motivasi timbul setelah ada rangsangan yang datang dari luar diri sipelaku. Batasan ini sesuai dengan yang disebutkan oleh Heidjrahman dan

Suad Husnan (1999 : 197) bahwa motivasi merupakan proses untuk mencoba untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dalam pengertian yang lebih longgar, motivasi mengacu pada sebab-sebab yang muncul sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dari sini lalu muncul perluasan makna tentang motivasi, dimana motivasi lalu diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi. Pengertian motivasi menurut Stephen Robbins adalah sebagai berikut :

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. (Stephen Robbin, 1996 : 198).

Gibson, Ivancevish dan Donnelly memberikan definisi yang berbeda yaitu :

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri sendiri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku (Gibsons, Ivancevish dan Donnelly, 1996 : 94)

Sedang motivasi menurut **Sukanto Reksohardiprojo dan T. Hani Handoko** adalah sebagai berikut :

Motivasi adalah keadaan dalam diri seorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna

mencapai suatu tujuan (Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1991: 256)

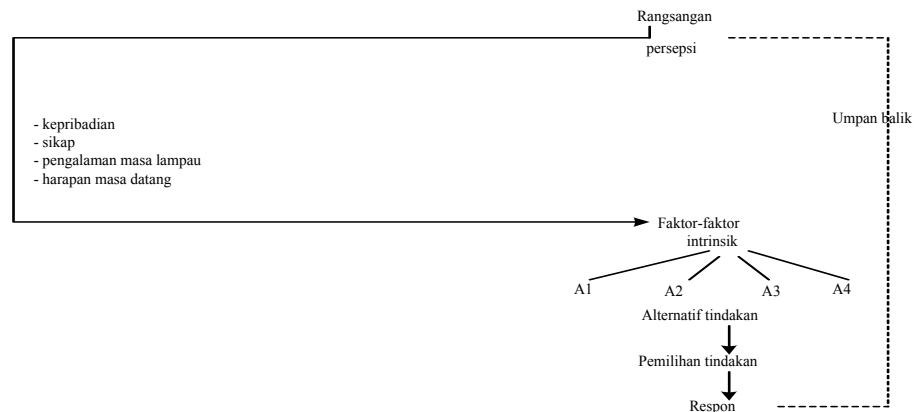
Dengan menyimak pendapat para ahli diatas maka dapat dijelaskan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan guna mencapai suatu tujuan tertentu.

a. Proses Motivasi

Dengan diagram proses motivasi dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :

Gambar II.1

Proses Motivasi



Sumber : W. Jack Duncan, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Coy, Boston, 1981.

Jadi, motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang. Proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman dan harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut

minat dan keinginan. Minat mendorong yang bersangkutan untuk melakukan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan. Kemudian melakukan evaluasi dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tindakannya sendiri.

Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi yang efisien”. Memberikan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang-orang lain untuk bekerja lebih baik.

Gibson (2002), mengemukakan bahwa: “Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul ada atau dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Jadi motivasi merupakan suatu sikap seseorang terhadap tugas-tugasnya yang mengarah pada kepuasan kerja”.

Karena motivasi merupakan unsur penggerak bagi individu-individu untuk melakukan pekerjaannya, maka motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan maupun anggota lainnya dalam organisasi, menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997: 197) pengetahuan mengenai motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

b. Teori Motivasi

1) Teori Kepuasan

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. (Gibson, 1996 : 95) Hierarki Kebutuhan Maslow

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan dorongan-dorongan pemenuhan kebutuhan yang menimbulkan motivasi seseorang diantaranya yang paling terkemuka adalah pendapat apa yang mendasarkan konsep Hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama kebutuhan manusia dapat disusun dalam hierarki. Kebutuhan terendah sampai tinggi, dapat ditunjukkan pada gambar. Kedua suatu yang telah terpuaskan berhenti menjadi utama dari perilaku menurut Maslow, manusia akan mendorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikat suatu hierarki.

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia terusun dalam suatu hierarki tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- Fisiologis : Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
- Keselamatan dan keamanan (*safety and security*) : Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- Rasa memiliki (*belongingness*) : Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- Harga diri (*esteems*) : Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- Perwujudan diri (*self actualization*) : Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*Fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri).

2) Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki, akan tetapi hierarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan yaitu :

- Eksistensi yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah dan kondisi kerja

- Keterkaitan yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat
- Pertumbuhan yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

3) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik-intrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut (Gibson, 1996 : 107)

4) Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Mc. Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). M Clelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhannya.

5) Teori Proses

Teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan (Gibson, 1996:95)

Empat teori penting dari teori proses :

1) Teori penguatan

Dalam teori penguatan terdapat suatu pendekatan keperilakuan yang berargumen bahwa penguatanlah yang mengkonsisikan perilaku.

Para teoris penguatan memandang perilaku disebabkan oleh lingkungan (Gibson. 1996 : 130)

2) Teori Harapan

Teori harapan berargumen bahwa kekuatan suatu kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu tergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu itu (Stephen Robbins, 1996 : 215)

3) Teori Keadilan

Teori ini dikemukakan oleh J Stay Adam. Inti teori keadilan ialah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam

pekerjaan. Individu bekerja untuk mendapat imbalan dari Organisasi (Gibson, 1996 : 150 – 152)

4) Teori Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan : seperti halnya individu, kita menetapkan tujuan dan kemudian bekerja untuk menyelesaikan tujuan tersebut Orientasi terhadap tujuan menentukan perilaku.

Dalam akhir dasa warsa 1960 –an Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja kearah suatu tujuan merupakan suatu sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan-tujuan memberitahu seorang karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak usaha yang perlu dihabiskan (Gibson, 1996 ; 152)

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka bisa disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu yang dapat mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku seorang karyawan yang berupa interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang ada pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa untuk mencapai prestasi kerja, maka memerlukan motivasi sebagai dorongan kerja. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan, prestasi, rangsangan dan harapan karyawan, maka dapat timbul ketenangan dalam bekerja.

Dengan demikian indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Aktualisasi
- b. Penghargaan
- c. Prestasi
- d. Kenaikan pangkat
- e. Kreativitas
- f. Pengarahan
- g. Harapan
- h. Rangsangan

6. Fasilitas Kerja

Organisasi bagi setiap anggotanya pada dasarnya merupakan tempat dan sarana untuk memuaskan berbagai kebutuhan baik material maupun non material. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan jalan menyediakan fasilitas atau peralatan yang mendukung pegawai menyelesaikan pekerjaannya. Jika fasilitas kerja yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat selesai efektif dan efisien. Organisasi yang tidak menyediakan fasilitas kerja yang mendukung pegawai bekerja akan menghalangi pembentukan kinerja pegawai juga akan banyak menimbulkan berbagai kekecewaan bahkan keputusan di kalangan pegawai.

Dalam setiap kantor modern selain kertas dan alat tulis untuk melaksanakan tatausaha masih diperlukan bermacam-macam barang perbekalan yang banyak ragamnya dan jumlah mencapai puluhan.

Keterlambatan sering terjadi dalam pelaksanaan tugas disebabkan oleh tidak tersedianya fasilitas atau peralatan kerja yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan ruang pegawai yang belum memenuhi standar. Pengetahuan dan ketrampilan kerja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Fasilitas atau peralatan kerja untuk melaksanakan pekerjaan juga merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu fasilitas atau peralatan kerja harus tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai.

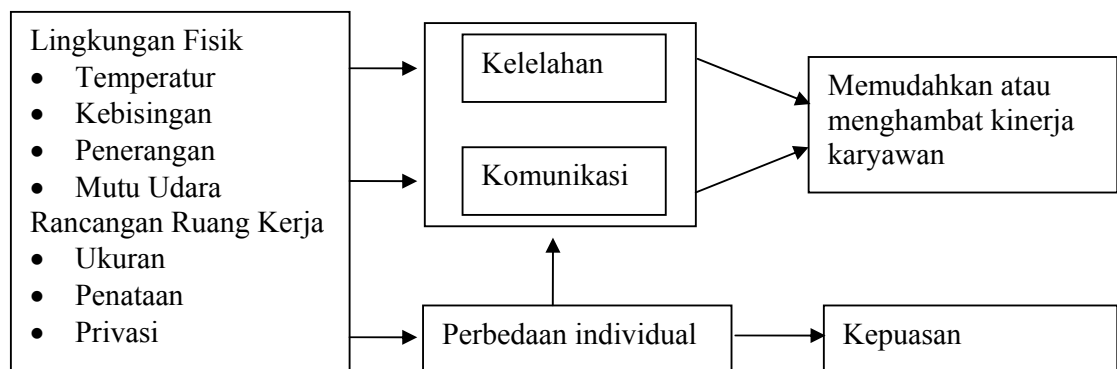
Stephen P. Robbins dalam buku *Perilaku Organisasi* mengatakan bahwa lingkungan fisik dan rancangan ruang kerja berhubungan dengan kinerja pegawai. Jadi dalam penelitian ini yang dimaksud dengan fasilitas kerja adalah lingkungan fisik dan rangsangan ruang kerja.

Dalam dan dari dirinya sendiri kondisi kerja fisik dan rancangan tempat kerja tampaknya tidak memiliki dampak motivasional yang hakiki terhadap orang. Dengan kata lain, hal itu tidak menyebabkan orang bergabung dalam perilaku spesifik, tetapi itu dapat membuat perilaku tertentu lebih mudah atau lebih sulit untuk dijalankan. Dalam hal ini, efektivitas dari orang mungkin ditingkatkan atau dikurangi. Dengan demikian barangkali paling akurat untuk berfikir tentang variabel-variabel yang sudah kita bahas dalam bagian ini sebagai yang memudahkan atau menghambat peluang bagi karyawan untuk mengoptimalkan kinerja mereka.

Gambar II.2, meringkaskan poin-poin yang dibuat dalam bagian ini. Situasi dan kondisi ruang kerja dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan karyawan, dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan individual. Situasi dan kondisi tempat kerja dapat juga secara tidak langsung memudahkan atau menghambat kinerja seorang karyawan. Bila suasana tempat kerja tidak dirancang dengan baik atau tidak menyenangkan bagi karyawan, hal itu dapat ikut melelahkan dan menghambat komunikasi. Karyawan yang kelelahan mengalami kesulitan dalam mencapai baik kuantitas maupun kualitas dari keluaran. Sama halnya, tingkat kebisingan atau partisi fisik mempersulit karyawan untuk berinteraksi atau membentuk ikatan-ikatan kelompok yang informal. Tetapi reaksi-reaksi dimoderatkan oleh perbedaan-perbedaan individual seperti pilihan suhu, lamanya waktu seseorang terus berhadapan udara yang tercemar, kebutuhan akan status, dan kebutuhan akan interaksi sosial.

Gambar II.2

Pengaruh dari Kondisi Kerja Fisik dan Rancangan Ruang Kerja



Dari pengertian fasilitas kerja di atas maka, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

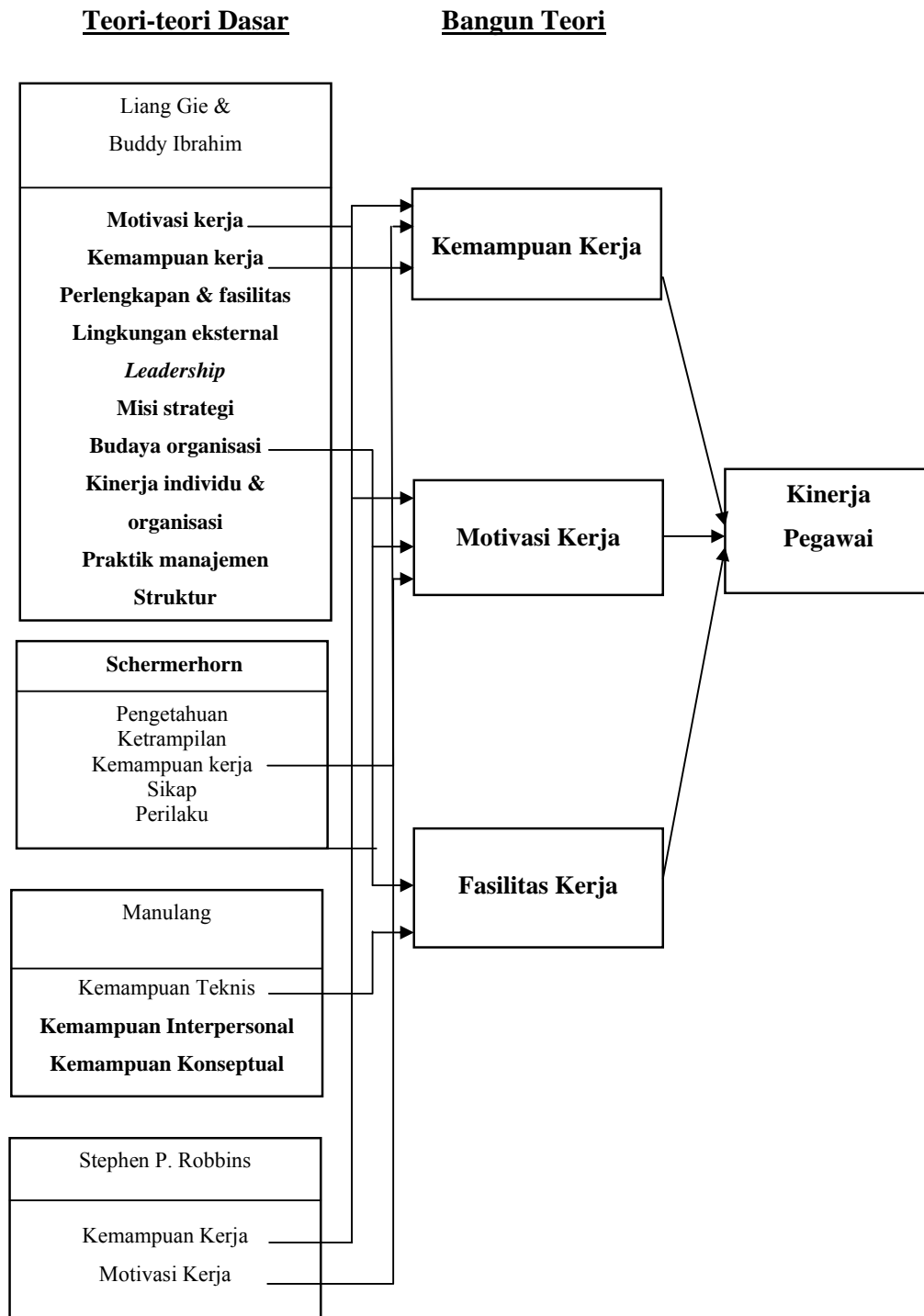
- a. Lingkungan Fisik
- b. Rancangan Ruang Kerja

7. Bangun Teori

Berdasarkan uraian dan pendapat para ahli tersebut di atas, maka skema kerangka bangun teori dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar II.3

Skema Bangun Teori



8. Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel pada bangun teori di atas saling berhubungan yakni variabel kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai. Namun demikian selain variabel tersebut menurut pendapat beberapa ahli banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan oleh Liang Gie dan Buddy Ibrahim, bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh motivasi kerja, kemampuan kerja, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, leadership, misi strategi, fasilitas kerja, kinerja individu dan organisasi, praktik manajemen, struktur, iklim kerja. Menurut Schermerhorn, bahwa kinerja organisasi dan individu dipengaruhi oleh pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, perilaku. Menurut Manulang, bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan teknis, kemampuan interpersonal dan kemampuan konseptual. Menurut Stephen Robbins, bahwa kinerja pegawai sangat tergantung oleh kemampuan kerja dan motivasi kerja. Peter Ducker menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi factor pendidikan dan program pelatihan, gizi, nutrisi dan kesehatan, motivasi, kesempatan kerja, kebijakan ektern dan pengembangan secara terpadu.

Untuk mengetahui lebih lanjut bahwa kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja saling berhubungan dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, adalah sebagai berikut:

a. Hubungan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai

Dalam kehidupan organisasi setiap pegawai dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik. Kemampuan pegawai dapat berupa kecakapan dan keterampilan yang akan menentukan kinerja organisasi. Kecakapan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dapat dilihat dari sikap dan respon pegawai terhadap tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Jika pegawai merespon secara positif tugas yang diberikan pimpinan, maka pegawai tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikannya. Dengan sikap dan respon pegawai tersebut diharapkan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai.

b. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai

Motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang dapat mempengaruhi aktivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau dalam bentuk dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu.

Motivasi adalah subyek yang penting bagi pimpinan. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Umumnya sebuah organisasi menginginkan agar para pegawai

berhasil melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Baik buruknya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi pegawai untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Kegiatan mempengaruhi pegawai dapat disebut dengan motivasi kerja. Jadi semakin besar motivasi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya semakin besar kinerja pegawai yang dapat dicapai.

c. Hubungan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai

Fasilitas kerja merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Jika fasilitas kerja yang dibutuhkan oleh pegawai sudah terpenuhi dengan baik maka, hal ini dapat menunjang kinerja pegawai itu sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi semakin fasilitas kerja pegawai terpenuhi maka pekerjaannya akan cepat selesai akan tetapi sebaliknya apabila fasilitas kerja pegawai tidak terpenuhi dengan baik maka, hal tersebut dapat menghambat pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Bahkan fasilitas kerja yang sangat sederhana pun dapat mendorong efek – efek yang berarti terhadap kinerja dan sikap karyawan.

d. Hubungan kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai

Setelah dijelaskan masing-masing variabel kemampuan kerja, motivasi kerja, dan fasilitas kerja dalam hubungannya dengan kinerja

pegawai, maka jelaslah bahwa ketiga variabel tersebut memang memiliki hubungan secara parsial dengan kinerja pegawai.

Dengan melihat begitu banyak faktor yang memengaruhi kinerja pegawai yang diantaranya menyangkut kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja maka secara bersama-sama/simultan pun ketiga variabel ini memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel ini baik variabel kemampuan kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja berhubungan dengan kinerja pegawai.

B. Hipotesis

Sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang lebih lanjut perlu diuji kebenarannya dapat dikemukakan hipotesis penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan atau dirumuskan dalam dua jenis yakni hipotesis yang dinyatakan secara verbal maupun hipotesis yang dirumuskan dalam model geometris sebagai berikut:

1. Secara verbal dengan melihat variabel-variabel yang dihubungkan maka dapat dirumuskan dua jenis hipotesis, yaitu hipotesis minor dan hipotesis mayor, sebagai berikut:
 - a. Hipotesis Minor
 - 1) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai.

- 2) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.
- 3) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara fasilitas kerja dengan kinerja pegawai.

b. Hipotesis Mayor

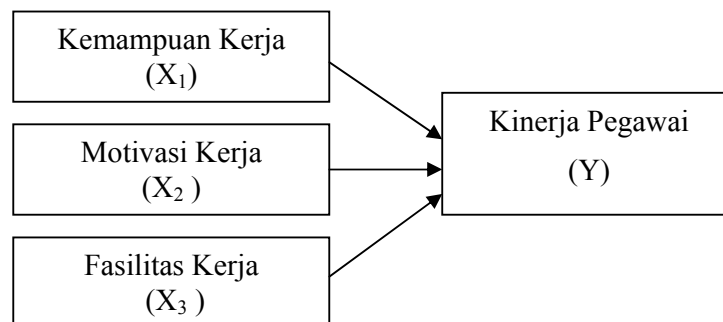
Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai.

2. Model Geometris Hipotesis, dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Model Geometris Hipotesis Minor

Gambar II.4

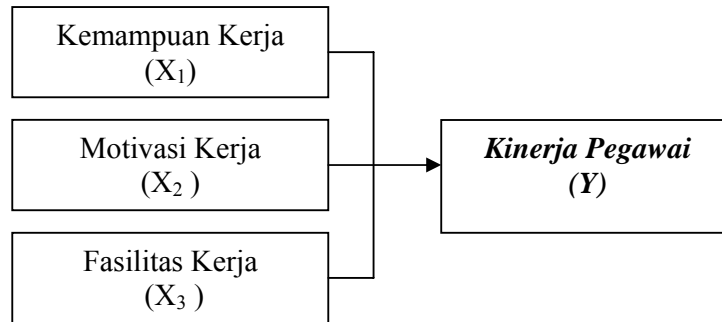
Hipotesis Minor



b. Model Geometris Hipotesis Mayor

Gambar II.5

Hipotesis Mayor



Dari model geometris hipotesis minor di atas dapat diasumsikan bahwa kemampuan kerja (X₁), motivasi kerja (X₂) dan fasilitas kerja (X₃) mempengaruhi kinerja pegawai (Y).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode penelitian adalah tuntutan kerja penelitian agar penelitian tersebut memenuhi tujuan penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian kita memerlukan data, yaitu suatu cara kerja yang menjadi pedoman penelitian. Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1998:4) penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajagan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*Eksplanatori*), dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta dan sifat populasi.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *eksplanatori*, yakni suatu metode penelitian menggunakan perspektif pendekatan kuantitatif dengan tipe *eksplanatori* yang akan digunakan untuk menjelaskan apakah ada pengaruh antara kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang akan diteliti, maka ruang lingkup penelitian

difokuskan pada variabel kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang, dengan variabel-variabel yang mempengaruhinya yaitu: kemampuan kerja, motivasi kerja, dan fasilitas kerja.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam kajian Penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Semarang, berdasarkan pertimbangan atas data yang diperlukan dan adanya gejala yang sesuai judul penelitian.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Ada 4 (empat) variabel utama yang menjadi fokus perhatian penelitian ini. Variabel kemampuan kerja, motivasi dan fasilitas kerja merupakan variabel bebas selanjutnya disebut variabel X_1 , X_2 dan X_3 . Sedangkan variabel kinerja pegawai merupakan variabel terikat, selanjutnya disebut variabel Y .

2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Menurut Moh. Nasir (1999:152) definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan menggunakan variabel yang lain. Dari pengertian tersebut maka definisi konseptual pada variabel penelitian ini adalah :

- a. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi
- b. Kemampuan kerja adalah semua potensi atau keadaan yang ada dalam diri seseorang baik potensi intelektual maupun potensi fisik yang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan serta pengalaman, sikap mental maupun kondisi fisik pegawai yang bersangkutan dalam bekerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara berhasil guna sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. Motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan atau dorongan dari luar yang menyebabkan adanya proses pemikiran seseorang untuk melakukan sesuatu.
- d. Fasilitas kerja adalah kumpulan nilai atau sistem nilai yang menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya sekaligus mempengaruhi perilaku mereka.

3. Definisi Operasional

Menurut Moh. Nasir (1999:152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel. Menurut Masri Singarimbun (1998:46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman

bagaimana cara untuk mengukur variabel, dengan membaca definisi operasional, seseorang akan mengetahui pengukuran variabel sehingga mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.

Definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah :

a. Kinerja pegawai (Y)

Indikator-indikator dari variabel kinerja pegawai adalah :

- 1) Kualitas hasil pekerjaan
 - a) Kesesuaian tugas dengan perintah
 - b) Kesesuaian prosedur
- 2) Kuantitas hasil pekerjaan
 - a) Jumlah pekerjaan yang dikerjakan
 - b) Tingkat efisiensi kerja
- 3) Kemampuan kerja sama
 - a) Kemampuan kerja sama dengan rekan.
 - b) Komunikasi yang baik dan efektif
- 4) Inisiatif
 - a) Kemampuan merumuskan masalah yang dihadapi dalam bekerja
 - b) Kemampuan bekerja tanpa instruksi
- 5) Keandalan/tanggung jawab
 - a) Tingkat kesesuaian antara tugas pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang dicapai
 - b) Tingkat penguasaan pekerjaan

b. Kemampuan kerja (X_1)

Indikator-indikator dari variabel kemampuan kerja adalah :

1. Tingkat pendidikan pegawai
 - a) Pendidikan formal yang dimiliki pegawai
 - b) Manfaat pendidikan dengan pekerjaan
2. Tingkat pengetahuan tentang pekerjaan
 - a) Pengetahuan pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugas pekerjaan
 - b) Pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab
3. Tingkat pengalaman pegawai
 1. Masa kerja pegawai dalam memegang jabatan
 2. Frekuensi kepindahan tempat kerja

c. Motivasi kerja (X_2)

Indikator-indikator dari variabel motivasi kerja adalah :

1. Aktualisasi

Kebebasan mengaktualisasikan ide/gagasan
2. Penghargaan
 - a) Tingkat penghargaan terhadap hasil kerja pegawai
 - b) Penghargaan terhadap kemampuan kerja
3. Prestasi
 - a) Penghargaan atas prestasi kerja
 - b) Pengaruh penghargaan pendorong prestasi

4. Kenaikan pangkat
 - a) Promosi jabatan
 - b) Pembatasan pangkat terhadap dorongan kerja
5. Kreativitas
 - a) Kesempatan untuk mengembangkan diri/maju
 - b) Kemandirian
6. Pengarahan
 - a) Pimpinan memberikan pengarahan dalam pekerjaan
 - b) Dorongan dari pimpinan kepada pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan
7. Harapan
 - a) Kesempatan untuk maju
 - b) Kemudahan dalam kenaikan pangkat
8. Rangsangan
 - a) Pemberian insentif
 - b) Upah yang adil dan layak

d. Fasilitas kerja (X₃)

Indikator-indikator dari variabel fasilitas kerja adalah :

- 1) Kepekaan anggota terhadap organisasi
 - a) Peran misi
 - b) Tingkat penerapan misi

- 2) Komitmen yang dimiliki oleh seluruh organisasi terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi
 - a) Peranan program kerja
 - b) Komitmen terhadap tujuan
- 3) Komunikasi yang jelas di antara anggota organisasi maupun pimpinan
 - a) Komunikasi antar pegawai
 - b) Komunikasi antara pegawai dengan pimpinan/atasan
- 4) Rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasi tempat ia bekerja.
 - a) Kesetiaan terhadap organisasi
 - b) Kebanggaan terhadap organisasi
- 5) Sistem penghargaan yang memadai sesuai kompetisi dan kontribusi yang diberikan anggota organisasi.
 - a) Penghargaan yang sesuai atas hasil kerja
 - b) Jaminan serta kesejahteraan pegawai

Kriteria pengukuran terhadap masing-masing variabel penelitian sesuai indikator diatas, lebih lanjut dijabarkan kedalam instrumen penelitian dalam bentuk kuesioer (daftar pertanyaan) dan penyebarannya dapat digambarkan melalui tabel III.1 berikut :

Tabel III.1**Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Indikator dan Sub Indikator	Skala Likert
1.	Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none">1. Kualitas hasil pekerjaan<ol style="list-style-type: none">a. Kesesuaian tugas dengan perintahb. Kesesuaian prosedur2. Kuantitas hasil pekerjaan.<ol style="list-style-type: none">a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkanb. Tingkat efisiensi kerja3. Kemampuan kerja sama.<ol style="list-style-type: none">a. Kemampuan kerja sama dengan rekanb. Komunikasi yang baik dan efektif4. Inisiatif.<ol style="list-style-type: none">a. Kemampuan merumuskan masalah yang dihadapi dalam pekerjaanb. Kemampuan bekerja tanpa instruksi5. Keandalan/tanggung jawab.<ol style="list-style-type: none">a. Tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaanb. Tingkat penguasaan pekerjaan	1 – 4
2.	Kemampuan kerja (X ₁)	<ol style="list-style-type: none">1. Tingkat pendidikan pegawai<ol style="list-style-type: none">a. Pendidikan formal yang dimiliki pegawaib. Manfaat pendidikan dengan pekerjaan2. Tingkat pengetahuan tentang pekerjaan<ol style="list-style-type: none">a. Pengetahuan pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugas pekerjaanb. Pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab3. Tingkat pengalaman pegawai<ol style="list-style-type: none">a. Masa kerja pegawai dalam memegang jabatanb. Frekuensi kepindahan tempat kerja	1 – 4

No	Variabel	Indikator dan Sub Indikator	Skala Likert
3.	Motivasi kerja (X ₂)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktualisasi Kebebasan mengaktualisasikan ide/gagasan 2. Penghargaan <ol style="list-style-type: none"> a. Tingkat penghargaan terhadap hasil kerja pegawai b. Penghargaan terhadap kemampuan pegawai 3. Prestasi <ol style="list-style-type: none"> a. Pengakuan atas prestasi kerja b. Pengaruh penghargaan terhadap pendorong prestasi 4. Kenaikan pangkat <ol style="list-style-type: none"> a. Promosi jabatan b. Pembatasan pangkat terhadap dorongan kerja 5. Kreativitas <ol style="list-style-type: none"> a. Kesempatan untuk mengembangkan diri/maju b. Kemandirian 6. Pengarahan <ol style="list-style-type: none"> a. Pimpinan memberikan pengarahan dalam pekerjaan b. Dorongan dari pimpinan kepada pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan 7. Harapan <ol style="list-style-type: none"> a. Kesempatan untuk maju b. Kemudahan dalam kenaikan pangkat 8. Rangsangan <ol style="list-style-type: none"> a. Pemberian insentif b. Upah yang adil dan layak 	1 – 4
4.	Fasilitas kerja (X ₃)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Fisik <ol style="list-style-type: none"> a. Temperatur b. Kebisingan c. Penerangan d. Mutu Udara 2. Rancangan Ruang Kerja <ol style="list-style-type: none"> a. Ukuran b. Penataan c. Privasi 3. Sarana Prasarana <ol style="list-style-type: none"> a. Jumlah komputer b. Ruang tunggu tamu 	1 – 4

E. Jenis dan Sumber Data

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.

2. Sumber Data

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena dengan adanya sumber data penulis akan mendapat sumber yang dapat dipergunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Sumber data yang mendukung jawaban permasalahan dalam penelitian dengan cara sebagai berikut :

1. Sumber data primer

Yaitu data yang diperoleh dari dari sumber pertama, dalam hal ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang.

2. Sumber data sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip dan dokumen lainnya.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel terikat. Instrumen penelitian adalah merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial.

Dalam peneliti ini, peneliti akan menggunakan instrumen kuisisioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang 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. Jawaban tidak mendukung diberi skor 1 (satu).
2. Jawaban kurang mendukung diberi skor 2 (dua).
3. Jawaban cukup mendukung diberi skor 3 (tiga).
4. Jawaban mendukung diberi skor 4 (empat).

Kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan, contoh seperti selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan sebagainya.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto & Pangestu : 1998, 107). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang pada tahun 2007. Ada

tiga hal yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pengambilan sampel, yaitu :

- Apakah pengambilan sampel secara probabilitas atau nonprobabilitas;
- Apakah populasi terhingga atau tidak terhingga;
- Apakah populasi akan dipecah menjadi beberapa subpopulasi atau tidak.

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto (2005:124) bahwa apabila populasi kurang dari 100 sampelnya adalah minimal 30% dan apabila populasinya lebih dari 100 maka sampelnya adalah 5 s/d 30%. Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel sebanyak 34 orang pegawai (25%) dari populasi 136 orang. Rincian pengambilan sampel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel III.2

Jumlah Sampel Penelitian

No.	Sub Bagian/Seksi	Jumlah	25%
1.	Sub Bagian Tata Usaha	27	7
2.	Survei, Pengukuran dan Pemetaan	29	7
3.	Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah	63	16
4.	Pengaturan dan Penataan Pertanahan	7	2
5.	Pengendalian dan Pemberdayaan	5	1
6.	Sengketa, Konflik dan Perkara	5	1
Jumlah		136	34

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Pengambilan Sampel yaitu suatu metode pemilihan sampel, di mana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk menjadi anggota sampel. Sedangkan teknik yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dengan cara undian yaitu dengan memberikan nomor-nomor kepada seluruh anggota populasi, lalu secara acak dipilih sebanyak 25% pada masing-masing seksi yang menjadi populasi.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Kuesioner.

Membagikan daftar pertanyaan, yakni pengumpulan data dengan bantuan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis, sistematis, dan sudah disediakan pilihan jawabannya dalam bentuk pertanyaan tertutup yang sudah disiapkan dulu kemudian disajikan pada responden.

2. Wawancara.

Wawancara yang akan diterapkan kepada responden yang terpilih secara individu maupun dengan pokok kunci atau orang yang kompeten dengan masalah penelitian tersebut, untuk melengkapi data yang belum terungkap oleh kuesioner.

3. Observasi.

Observasi, yaitu mengumpulkan data dengan menggunakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil pengamatan gejala yang ada dan yang dapat menunjang penelitian.

4. Dokumentasi.

Pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dukumen) yang langsung berhubungan dengan obyek penelitian.

I. Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif.

1. Analisa Data Kualitatif

Analisis data kualitatif digunakan untuk menganalisa data yang sifatnya tidak dapat diukur dengan menggunakan angka-angka sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.

2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh dari angka-angka karena pengolahan data menggunakan statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisa. Proses analisa data kuantitatif ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut:

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji instrumen penelitian, dalam hal ini adalah daftar pertanyaan yang dalam ilmu-ilmu sosial merupakan tahapan penting dalam proses pelaksanaan penelitian di lapangan. Dengan pengujian instrumen itulah paling tidak dapat diperoleh manfaat, yaitu pertama apakah instrumen penelitian itu dapat mengukur apa yang diukur dan kedua seberapa jauh instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya atau diandalkan. Manfaat yang pertama yang dikenal dengan nama validitas (kesahihan) dan yang kedua dikenal dengan menguji reliabilitas (keandalan) instrumen penelitian (Singarimbun, 1998).

Selanjutnya dijelaskan pengujian validitas instrumen penelitian, dalam hal ini daftar pertanyaan menggunakan kriteria internal yaitu mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total, yang dikenal dengan teknik korelasi *product moment*. Untuk mengetahui apakah nilai korelasi tersebut signifikan atau tidak diperlukan tabel signifikansi *product moment*, yaitu dengan membandingkan skor (nilai) masing-masing kuesioner dengan skor (nilai) totalnya. Kemudian pengujian reabilitas instrumen penelitian dalam hal ini daftar pertanyaan digunakan metode internal *consistency* sehingga masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang-ulang dapat dihindari. Kedua penyajian tersebut yakni uji validitas dan uji reabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 12.0. Suatu data dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari

0,6 (Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1998). Apabila hasil hitung lebih besar dibandingkan dengan tabel pada 0,05, maka data yang ada dinyatakan valid dan reliabel. Menurut Winarno Surahkmad, (1999), perhitungannya menggunakan rumus :

$$r = \frac{N\Sigma XY - \Sigma X \cdot \Sigma Y}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan : r = Koefisien korelasi antara X dan Y

x = Skor variabel bebas

y = Skor variabel tergantung

b. Koefisiensi Korelasi Rank Kendall

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel independen (X₁, X₂ dan X₃) dengan variabel dependen (Y). Adapun rumusnya adalah:

$$\Gamma = \frac{\Sigma S}{1/2n(n-1)} \dots\dots\dots (1)$$

$$\Gamma = \frac{\Sigma S}{\sqrt{1/2n \cdot (n-1) - T_x} \cdot \sqrt{1/2n \cdot (n-1) - T_y}} \dots\dots\dots (2)$$

$$T_x = 1/2\sqrt{t(t-1)} \dots\dots\dots (3)$$

$$T_y = 1/2\sqrt{t(t-1)} \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

τ = Koefisien korelasi rank Kendall

S = Jumlah banyaknya rank (jumlah skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan)

n = Banyaknya pasangan data

t = Jumlah macam rangking yang berada dalam nilai pengamatan yang sama (baik pada Y maupun X)

Untuk dapat memperoleh hasil yang efektif dan akurat, digunakan analisis korelasional antara variabel independen dengan variabel dependen, dengan menggunakan alat bantu program SPSS versi 12.0.

Pengambilan keputusan:

1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima, bahwa tidak ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak, bahwa ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

c. Koefisien Konkordansi Kendall

Koefisien Konkordansi Kendall's digunakan untuk menguji hipotesis mayor, yaitu hubungan antara variabel independen (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama-sama dengan variabel dependen (Y), dengan rumus sebagai berikut:

$$W = \frac{S}{\left\{ \frac{1}{12k^2}(n^3 - n) \right\} - k \sum T} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

W = Koefisien Korelasi Konkordasi Kendall

$S = \sum Ri^2 - (Ri)^2/n$; (jumlah kuadran deviasi observasi)

R = Jumlah Rangking

k = Banyaknya variabel yang dikorelasikan

n = Banyaknya kolom (obyek atau individu yang diberi rangking)

$T = (\sum t^3 - t) / 12$; (faktor korelasi rangking berangka sama)

d. Uji Signifikansi

Untuk uji signifikasinya dengan menggunakan Z test, dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) H_0 diterima jika Z hitung $< Z$ tabel, yang berarti bahwa tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 2) H_0 ditolak jika Z hitung $> Z$ tabel, yang berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Sedang untuk mengetahui seberapa besar hubungan variabel bebas dengan variabel terikat digunakan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

W : Koefisien konkordasi Kendall's

KD : Koefisien determinasi.

BAB IV

DESKRIPSI KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG

A. Visi

Kantor Pertanahan Kota Semarang memiliki visi: *“Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia”*.

B. Misi

Visi ini lebih lanjut diterjemahkan menjadi misi yaitu :
Mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk :

1. Peningkatan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber baru kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta pemantapan ketahanan pangan;
2. Peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T);
3. Perwujudan tatanan kehidupan bersama yang harmonis dengan mengatasi berbagai sengketa, konflik dan perkara pertanahan diseluruh tanah air dan penataan perangkat hukum dan sistem pengelolaan

pertanahan sehingga tidak melahirkan sengketa, konflik dan perkara dikemudian hari;

4. Keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluas-luasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat;
5. Memperkuat lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip dan aturan yang tertuang dalam UUPA dan aspirasi rakyat secara luas.

C. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur kunci dalam pelaksanaan tugas-tugas pertanahan. Sesuai tugas pokok Kantor Pertanahan Kota Semarang, khususnya dalam rangka pelaksanaan administrasi pertanahan, salah satu kelompok kompetensi yang mempengaruhi kinerja adalah petugas lapangan (khususnya juru ukur). Gambaran lengkap profil Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Pegawai Menurut Bagian/Seksi

Jumlah pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang menurut bagian/seksi dapat dilihat pada tabel IV.1 berikut ini :

Tabel IV.1
Jumlah Pegawai Menurut Bagian/Seksi

No.	Sub Bagian/Seksi	Jumlah	%
1.	Sub Bagian Tata Usaha	27	19,9
2.	Survei, Pengukuran dan Pemetaan	29	21,3
3.	Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah	63	46,3
4.	Pengaturan dan Penataan Pertanahan	7	5,1
5.	Pengendalian dan Pemberdayaan	5	3,7
6.	Sengketa, Konflik dan Perkara	5	3,7
Jumlah		136	100

Sumber : Kantor Pertanahan Kota Semarang , 2007

Dari tabel diatas dapat dilihat mengenai sub bagian dan seksi serta jumlah pegawai pada masing-masing sub bagian atau seksi dilingkungan Kantor Pertanahan Kota Semarang.

2. Jumlah Pegawai Menurut Jabatan/Eselon

Adapun jumlah pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang ditinjau dari jabatan/eselon dapat dilihat pada tabel IV.2 di bawah ini :

Tabel IV.2

Jumlah Pegawai Menurut Jabatan/Eselon

No.	Jabatan/Eselon	Jumlah	%
1.	II	0	0
2.	III	1	0,7
3.	IV	6	4,4
4.	V	14	10,3
5.	Non Struktural	115	84,6
Jumlah		136	100

Sumber : Kantor Pertanahan Kota Semarang , 2007

Dari tabel diatas adalah jumlah staf di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Semarang menurut eselon.

3. Jumlah Pegawai Menurut Golongan

Tabel IV.3 dibawah ini menunjukkan jumlah pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang ditinjau dari tingkat pendidikan :

Tabel IV.3

Jumlah Pegawai Menurut Golongan

No.	Golongan	Jumlah	%
1.	IV	3	2,2
2.	III	91	66,9
3.	II	40	29,4
4.	I	2	1,5
Jumlah		136	100

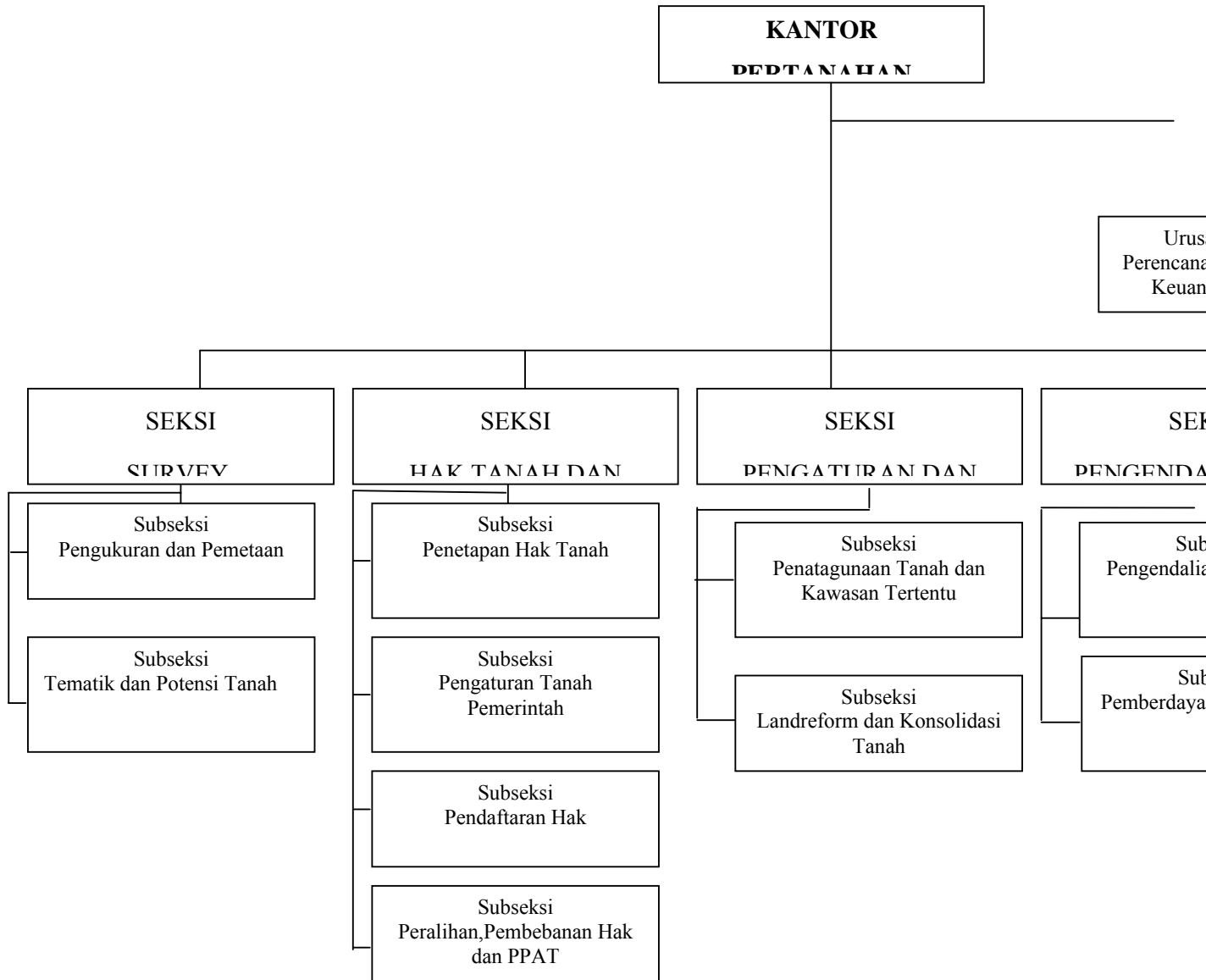
Sumber : Kantor Pertanahan Kota Semarang, 2007

Dari tabel diatas dapat dilihat, bahwa pegawai golongan I sebesar 2(1,5%), pegawai golongan II 40(29,4%), pegawai golongan III 91(66,9), pegawai golongan IV 3(2,2%).

4. Struktur Organisasi

Bagan organisasi atau struktur organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar IV.1 Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang



BAB V
ANALISIS KINERJA PEGAWAI
KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG

Dalam bab ini data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diuji secara statistik kuantitatif. Hal tersebut bertujuan untuk menganalisis hubungan variable kemampuan, motivasi kerja dan fasilitas kerja dimana ketiga variabel tersebut sebagai variabel independen, terhadap kinerja sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis korelasi Rank Kendall.

A. Identitas Responden

Data yang dimuat tentang identitas responden dalam hasil penelitian sebanyak 34 pegawai, meliputi: kelompok jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, pangkat/golongan, jabatan, sebagai berikut:

1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Sebaran responden menurut jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel V.1 berikut:

Tabel V.1
Jenis Kelamin

No.	Keterangan	Frek	%
1	Laki-laki	21	61,8
2	perempuan	13	38,2
Total		34	100,0

Sumber: Kuest Identitas Responden No.1

Dilihat dari jenis kelamin responden, persentase terbesar adalah laki-laki yaitu sebesar 21(61,8%), dan perempuan berjumlah 13(38,2%) untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Responden Menurut Umur

Setelah dilakukan penelitian dilapangan, pada tabel V.2 dibawah ini dapat diketahui umur para responden atau sampel dalam penelitian ini.

Tabel V.2
Umur Responden

No.	Keterangan	Frek	%
1	20 - 30 tahun	1	2,9

2	31 - 40 tahun	7	20,6
3	41 - 50 tahun	22	64,7
4	diatas 50 tahun	4	11,8
Total		34	100,0

Sumber : Kuest Identitas Responden No.2

Berdasarkan hasil lapangan umur minimal pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah 23 tahun, sedangkan umur yang tertinggi adalah 54 tahun, rata-rata umur pegawai adalah 44 tahun, umur terbanyak adalah usia 48 tahun. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas. Apabila dilihat dari tabel silang antara jenis kelamin dengan umur ternyata dari 21 (100%) responden laki-laki terbanyak yaitu sebesar 11(52,4%) berusia antara 41-50 tahun, sedangkan dari 13 (100%) responden yang memiliki jenis kelamin perempuan persentase terbesar yaitu sebesar 11(84,6%) juga berusia 41 – 50 tahun.

3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pada tabel V.3 di bawah ini menunjukkan pendidikan terakhir responden:

Tabel V.3
Pendidikan Terakhir

No.	Keterangan	Frek	%
1	SD ke bawah	0	0,0
2	SLTP	0	0,0
3	SLTA	17	50,0

4	Sarjana Muda	3	8,8
5	S-1	13	38,2
6	S-2	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest Identitas Responden No.3

Pendidikan terendah pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah tingkat SLTA dan pendidikan tertinggi adalah S2. berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar pegawai adalah memiliki tingkat pendidikan SLTA yaitu sebesar 17(50,0%), kemudian disusul dengan tingkat pendidikan S1 yang berjumlah 13(38,2%), dan sebesar 3(8,8%) memiliki tingkat pendidikan sarjana muda, dan hanya sebesar 1(2,9%) yang telah memiliki pendidikan jenjang S2.

4. Responden Menurut Pangkat/Golongan

Pangkat/golongan dari responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel V.4

Pangkat/Golongan Responden

No.	Keterangan	Frek	%
1	Golongan I	0	0,0
2	Golongan II	7	20,6
3	Golongan III	26	76,5
4	Golongan IV	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest Identitas Responden No.4

Dilihat dari golongan yang dimiliki pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang, golongan terendah adalah golongan II yaitu sebesar 7(20,6%), golongan tertinggi adalah golongan IV yaitu sebesar 1(2,9%), dan golongan yang terbanyak adalah golongan III yaitu sebesar 26 (76,5%). Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

5. Responden Menurut Jabatan

Sebaran responden menurut jabatan, nampak seperti terlihat dalam tabel V.5 berikut:

Tabel V.5

Jabatan Responden

No.	Keterangan	Frek	%
1	Staff	30	88,3
2	Kasubsi	4	11,7
Total		34	100,0

Sumber : Kuest Identitas Responden No. 5

Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang, mayoritas responden adalah staff yaitu sebesar 30(88,3%), dan kasubsi hanya berjumlah 4(11,7%). Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

B. Variabel Kinerja (Y)

1. Kualitas hasil pekerjaan

1. Kesesuaian tugas dengan perintah pimpinan

Upaya untuk memperjelas pelaksanaan suatu pekerjaan diperlukan perintah pimpinan kepada para pegawainya. Kesesuaian pemberian tugas dan perintah dari pimpinan akan memudahkan para pegawai dalam melaksanakan perintah pimpinan.

Pendapat responden dalam hal ini disajikan pada tabel V.6 berikut:

Tabel V.6

**Tingkat Kesesuaian Tugas-Tugas
Dengan Perintah Yang Diberikan Pimpinan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak Sesuai	3	8,8
2	Kurang sesuai	24	70,6
3	Sesuai	6	17,6
4	Sangat Sesuai	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 1

Tugas-tugas yang dikerjakan pegawai seharusnya sesuai dengan perintah yang diberikan oleh pimpinan. Hasil penelitian persentase terbesar tugas-tugas yang dikerjakan bawahan masih kurang sesuai dengan perintah pimpinan, hal ini dibuktikan dengan angka 24(70,6%). 6(17,6%) responden mengatakan sesuai, 3(8,8%) mengatakan tidak sesuai dan 1(2,9%) mengatakan sangat sesuai.

Berdasarkan angka perhitungan rata-rata diperoleh angka sebesar 2,15 artinya tugas-tugas yang dikerjakan pegawai masih kurang sesuai dengan perintah yang diberikan pimpinan atau masuk kategori kurang baik, hal ini dapat dilihat dari pegawai dalam menerima permohonan pelayanan pertanahan tidak teliti dalam mengecek berkas kelengkapan, sehingga pada saat diproses masih terdapat kekurangan persyaratan dan ini sangat mempengaruhi/menghambat penyelesaian pekerjaan.

2. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan prosedur

Prosedur sangat diperlukan dalam suatu pekerjaan karena dengan menggunakan prosedur maka dapat diketahui arahan yang jelas mengenai sasaran yang harus dicapai. Hasil dari suatu pekerjaan yang dicapai harus mampu mendukung tujuan utama dari organisasi.

Data hasil penelitian akan hal ini dapat digambarkan pada tabel V.7 berikut :

Tabel V.7

**Tingkat Kesesuaian Hasil Pekerjaan
Dengan Prosedur Yang Telah Ditetapkan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak Sesuai	3	8,8
2	Kurang sesuai	21	61,8
3	Sesuai	8	23,5
4	Sangat Sesuai	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 2

Pekerjaan yang dilakukan pegawai diharapkan menghasilkan output dimana output tersebut dalam pelaksanaannya harus sesuai dengan prosedur. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar masih kurang sesuai dengan prosedur, hal ini dibuktikan dengan angka 21(61,8%), 8(23,5%) mengatakan sesuai, 3(8,8%) tidak sesuai, dan 2(5,9%) sangat sesuai. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata diperoleh angka sebesar 2,26 yang artinya hasil pekerjaan masih kurang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan atau masuk dalam kategori kurang baik, hal ini dapat dilihat antara lain dari tingkat ketelitian pegawai dalam melaksanakan pencatatan pendaftarannya kurang sesuai dengan prosedur yang dituangkan dalam SPOPP (Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan) yang telah ditetapkan oleh Kepala Badan Pertanahan Nasional Tahun 2005 dan SPOPP yang ditetapkan oleh Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia No.6 Tahun 2008.

2. Kuantitas hasil pekerjaan

1. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan

Pada tabel V.8 di bawah ini akan disajikan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Dimana diharapkan bahwa seorang pegawai jika diberikan suatu tugas atau pekerjaan selayaknya tugas-tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan selesai tepat pada waktunya. Namun, karena besarnya volume pekerjaan yang harus diselesaikan mengakibatkan pekerjaan-pekerjaan tidak mampu terselesaikan tepat pada waktunya.

Tabel V.8

**Kemampuan Menyelesaikan Seluruh Jumlah Pekerjaan
Yang Ditugaskan Oleh Pimpinan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mampu	2	5,9
2	Kurang mampu	18	52,9
3	Mampu	13	38,2
4	Sangat mampu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 3

Berdasarkan hasil penelitian tentang bagaimana kemampuan menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh

pimpinan ternyata persentase terbesar yaitu 18(52,9%) mengatakan mereka kurang mampu , 13(38,2%) mengatakan mampu, 2(5,9%) mengatakan tidak mampu, dan hanya 1(2,9%) yang sangat mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan. Untuk melihat secara keseluruhan tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan dapat dilihat pada hasil angka rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 2,38 yang artinya masuk dalam kategori kurang baik, hal ini dapat dilihat antara lain dari pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan masih banyak yang belum tepat waktu atau tidak sesuai prosedur seperti yang dituangkan dalam SPOPP (Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan) yang telah ditetapkan oleh Kepala Badan Pertanahan Nasional Tahun 2005 dan SPOPP yang ditetapkan oleh Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia No.6 Tahun 2008 , hal ini dibuktikan dengan keluhan pemohon mengenai penyelesaian pekerjaan yang terlalu lama.

2. Tingkat Efisiensi kerja

Efisiensi kerja yang dimaksud meliputi penggunaan atas waktu, tenaga dan biaya dalam sebuah pekerjaan. Semakin efisien penggunaan sumber daya , maka semakin baik pula hasilnya dengan asumsi bahwa biaya dapat ditekan sedangkan kualitas baik. Semakin sedikit waktu, tenaga dan biaya yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan

semakin baik, karena waktu, tenaga dan biaya yang tersisa dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lainnya.

Gambaran tingkat efisiensi dalam bekerja dapat dicermati pada tabel V.9 berikut :

Tabel V.9

**Tingkat Efisien Dalam Waktu, Tenaga Maupun Biaya
Dalam Mengerjakan Tugas Yang Diberikan Pimpinan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak efisien	1	2,9
2	Kurang efisien	5	14,7
3	Efisien	26	76,5
4	Sangat Efisien	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 4

Dalam melakukan pekerjaan diharapkan dapat menggunakan waktu secara efisien, selain waktu juga tenaga, dan penggunaan biaya yang efisien juga. Berdasarkan hasil penelitian 26(76,5%) efisien, 5(14,7%) kurang efisien, 2(5,9%) sangat efisien, dan 1(2,9%) tidak efisien. Untuk melihat secara keseluruhan tingkat efisiensi pegawai dalam menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan baik dilihat dari waktu, , tenaga dan biaya dapat dilihat pada hasil angka rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 2,85 yang artinya masuk dalam kategori baik.

3. Kemampuan kerjasama

1. Tingkat kerja sama antar rekan kerja

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang membutuhkan tenaga orang banyak diperlukan kerjasama yang baik antar pegawai. Tingkat kerja sama yang tinggi di antara pegawai akan memudahkan komunikasi, serta akan lebih mampu mempercepat proses penyelesaian pekerjaan yang ada. Penelitian di lapangan mengenai hal ini tersaji pada tabel V.10 di bawah ini :

Tabel V.10
Kerjasama Dengan Rekan-Rekan Sekerja
Dalam Menyelesaikan Tugas Sehari-Hari Di Kantor

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	2	5,9
2	Kadang-kadang	5	14,7
3	Sering	3	8,8
4	Selalu	24	70,6
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 5

Bekerjasama dengan rekan-rekan sekerja dalam menyelesaikan tugas sehari-hari di kantor diharapkan akan memperingan beban tugas pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian 24(70,6%) selalu, 5(14,7%) kadang-kadang, 3(8,8%) sering, dan 2(5,9%) tidak pernah. Untuk melihat secara keseluruhan tingkat efisiensi pegawai dalam menyelesaikan tugas sehari-hari dapat dilihat pada hasil angka rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 3,44 yang artinya masuk dalam kategori sangat baik, hal ini dapat dilihat dari proses penyelesaian pekerjaannya akan selalu berhubungan, karena semua pekerjaan untuk menyelesaikan 1 (satu) out put pelayanan pertanahan melibatkan semua pegawai dalam satu sub seksi, satu seksi atau antar seksi dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Tingkat komunikasi yang baik dan efektif di tempat kerja

Hubungan komunikasi yang lancar akan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Oleh karena itu maka, komunikasi di tempat kerja baik antara sesama pegawai maupun dengan unsur pimpinan sangat diharapkan dapat berjalan dengan baik.

Data mengenai komunikasi yang ada di tempat kerja dapat dilihat pada tabel V.11 berikut ini:

Tabel V.11

Komunikasi Yang Baik Dan Efektif Di Tempat Kerja

No.	Keterangan	Frek	%
-----	------------	------	---

1	Tidak baik	2	5,9
2	Kurang baik	5	14,7
3	Baik	3	8,8
4	Sangat baik	24	70,6
	Total	34	100,0

Sumber : Kuest No. 6

Komunikasi yang terjalin dengan baik dan efektif diharapkan akan dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik, singkat, benar, tepat waktu, biaya yang efektif, dan masih banyak lagi. Berdasarkan hasil penelitian ternyata persentase terbesar yaitu 24(70,6%) mengatakan sangat baik, 5(14,7%) mengatakan kurang baik, 3(8,8%) mengatakan baik, dan 2(5,9%) mengatakan tidak baik. Untuk jelasnya, kesimpulan secara keseluruhan komunikasi yang digunakan ditempat kerja dapat dilihat pada hasil rata-rata sebesar 2,97 yang artinya masuk kategori baik, hal ini dapat dilihat dari antar pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan di dalam berkomunikasi tidak terdapat hambatan.

4. Inisiatif

1. Kemampuan merumuskan dan memecahkan masalah

Kemampuan pegawai dalam merumuskan dan menemukan masalah menunjukkan tingkat kemampuan pegawai tersebut dalam menguasai pekerjaannya. Semakin cepat suatu masalah dapat dirumuskan dan ditemukan, maka semakin cepat pula masalah tersebut akan tertangani.

Hasil penelitian tentang kemampuan pegawai dalam merumuskan dan memecahkan masalah yang dihadapi dapat dilihat pada tabel V.12 berikut ini:

Tabel V.12
Kemampuan Merumuskan Dan Menemukan Masalah
Yang Dihadapi Dalam Pekerjaan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak Mampu	1	2,9
2	Kurang Mampu	22	64,7
3	Mampu	10	29,4
4	Sangat Mampu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 7

Dalam melaksanakan pekerjaan pasti ada masalah yang dihadapi, apakah masalah tersebut ringan ataupun berat. Inisiatif dalam menyelesaikan masalah merupakan nilai plus yang dimiliki pegawai. Berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar yaitu 22(64,7%) kurang mampu menemukan masalah dan kurang mampu merumuskan masalah, serta kurang mampu menyelesaikan masalah, terbukti 22(64,7%) kurang mampu, 10(29,4%) mampu, dan 1(2,9%) sangat mampu, serta 1(2,9%) tidak mampu. Untuk jelasnya, kesimpulan secara keseluruhan tentang inisiatif dalam menyelesaikan masalah dapat dilihat pada hasil

rata-rata 2,32 yang artinya masuk kategori kurang mampu. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat dari kurangnya kepedulian terhadap masalah yang ada serta kurangnya kepedulian untuk segera menyelesaikan masalah, yang seringkali menimbulkan konflik pertanahan.

2. Kemampuan bekerja tanpa instruksi tambahan

Seorang pegawai perlu memiliki inisiatif sendiri untuk terus belajar dan mengambil keputusan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini sangat diperlukan apabila suatu saat seorang pimpinan tidak hadir untuk memberikan instruksi bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan.

Hasil penelitian di lapangan mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel V.13 di bawah ini :

Tabel V.13
Kemampuan Bekerja Tanpa Instruksi Tambahan
Untuk Menyelesaikan Tugas Yang Diberikan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak Mampu	2	5,9
2	Kurang Mampu	21	61,8
3	Mampu	9	26,5
4	Sangat Mampu	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 8

Pekerjaan akan menjadi ringan apabila dilakukan secara bersama atau dengan bekerjasama, hal ini dimungkinkan apabila memang pekerjaan itu dapat dikerjasamakan. Ada pekerjaan yang memang tidak dapat dikerjasamakan, artinya pekerjaan yang merupakan tanggung jawab individu. Kemampuan memanager orang untuk bekerjasama melaksanakan pekerjaan adalah sangat sulit. Berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar yaitu 21(61,8%) responden mengatakan kurang mampu bekerjasama kecuali apabila ada instruksi tambahan untuk menyelesaikan tugas. 9(26,5%) mengatakan mampu, 2(5,9%) mengatakan tidak mampu dan 2(5,9%) mengatakan sangat mampu. Apabila dilihat secara keseluruhan dapat dilihat dari angka rata-rata yang diperoleh yaitu 2,32 yang masuk dalam kategori kurang mampu. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat apabila ada permasalahan mengenai permohonan pelayanan pertanahan yang kasuistis, maka pegawai cenderung tidak mau membuka kembali peraturan-peraturan yang mengatur lebih lanjut mengenai permohonan kasuistis tersebut, dan cenderung menunggu pimpinan untuk memberikan perintah lebih lanjut.

5. Keandalan/Tanggung jawab

1. Kesesuaian antara tugas dengan hasil yang dicapai

Kesesuaian antara tugas yang diberikan oleh pimpinan dan perintah kepada para pegawainya sangat diperlukan sebagai upaya memperjelas

pelaksanaan suatu pekerjaan, sehingga antara tugas dan hasil yang dicapai terdapat konsistensi.

Pendapat responden dalam masalah ini disajikan pada tabel V.14 berikut:

Tabel V.14
Tingkat Kesuaian Antara Tugas Pekerjaan Yang Diberikan
Dengan Hasil Yang Dicapai

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak sesuai	1	2,9
2	Kurang sesuai	22	64,7
3	Sesuai	9	26,5
4	Sangat Sesuai	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 9

Hasil yang dicapai diharapkan sesuai dengan tugas pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan hasil penelitian ternyata persentase terbesar responden mengatakan kurang sesuai yaitu 22(64,7%) mengatakan kurang sesuai, 9(26,5%) mengatakan sesuai, 2(5,9%) mengatakan sangat sesuai dan 1(2,9%) mengatakan tidak sesuai atau tanggung jawab yang diberikan belum terpenuhi secara maksimal. Dari perhitungan angka rata-rata diperoleh hasil sebesar 2,35 yang artinya hasil atau output yang dihasilkan oleh pegawai belum sesuai dengan

tugas yang diberikan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat sehubungan dengan volume pekerjaan di Kantor Pertanahan Kota Semarang sangat padat dengan pegawai yang ada (136 orang) tentu saja tidak sesuai dengan yang diharapkan.

2. Kemampuan memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan

Pegawai dalam bekerja dituntut untuk mampu melaksanakan tugas-tugas yang diserahkan kepadanya. Baik tidaknya hasil yang dicapai dipengaruhi oleh tingkat kemampuan pegawai itu sendiri dalam memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan. Data hasil penelitian akan hal ini ditunjukkan dalam tabel V.15 berikut :

Tabel V.15

**Kemampuan Memahami Dan Menguasai Sepenuhnya
Tugas-Tugas Yang Diberikan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mampu	1	2,9
2	Kurang mampu	23	67,6
3	Mampu	9	26,5
4	Sangat mampu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 10

Tingkat pemahaman tugas-tugas yang diberikan akan berakibat terhadap output yang dihasilkan pegawai sesuai dengan tanggungjawabnya. Berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar pegawai kurang mampu terbukti 23(67,6%) responden mengatakan demikian, 9(26,5%) mengatakan mampu, 1(2,9%) mengatakan tidak mampu dan 1(2,9%) mengatakan sangat mampu. Hasil perhitungan rata-rata dari tingkat kemampuan dalam memahami tugas-tugas yang diberikan adalah sebesar 2,29 yang artinya masuk dalam kategori kurang mampu. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat dari mayoritas tingkat pendidikan dari pegawai adalah lulusan SLTA dan berdasarkan hasil pengamatan diperoleh kesimpulan, bahwa pegawai dengan lulusan SLTA kurang bisa segera memahami peraturan-peraturan yang ada dan malas untuk mempelajari peraturan-peraturan baru.

C. Rekapitulasi Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil penelitian indikator kinerja pegawai skor masing-masing kategori jawaban mengenai kinerja pegawai yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang di dapat dicermati seperti tabel V.16 sebagai berikut:

Tabel V.16

**Rekapitulasi Kinerja Pegawai
Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak baik	0	0,0
2	Kurang baik	17	50,0
3	Baik	16	47,1
4	Sangat baik	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 1-10

Berdasarkan hasil penelitian di atas, rekapitulasi kinerja pegawai secara keseluruhan diperoleh hasil 17(50,0%) kurang baik, 16(47,1%) baik, dan 1(2,9%) sangat baik. Rata-rata rekapitulasi variable kinerja secara keseluruhan adalah 2,53 yang artinya kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah masuk dalam kategori baik tetapi nilai rata-rata tersebut masih mendekati kurang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari tugas yang dikerjakan pegawai masih belum sesuai dengan perintah pimpinan dan hasil atau output yang dikerjakan pegawai masih kurang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dimana pegawai belum mampu menyelesaikan seluruh jumlah pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan padahal waktu yang digunakan untuk penyelesaian tugas sudah efisien, kerjasama dengan teman sudah baik, komunikasi telah berjalan dengan efektif. Pegawai dalam bekerja masih diperlukan adanya instruksi tambahan oleh pimpinan dan hasil masih kurang sesuai dengan tugas yang diberikan serta tugas-tugas masih belum dikuasai dengan baik oleh pegawai.

D. Variabel Kemampuan Kerja (X_1)

1. Tingkat pendidikan pegawai

1. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan

Pegawai yang mempunyai pengalaman luas biasanya mempunyai latar belakang pendidikan yang tinggi dan spesialisasi pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pengalaman yang luas mempunyai potensi untuk melaksanakan tugas dengan baik tanpa mengalami kesulitan yang berarti, memiliki pengetahuan yang tinggi dan wawasan yang sangat luas berkaitan dengan bidang pekerjaan dan memiliki banyak cara untuk memecahkan masalah pekerjaan. Data akan hal ini terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.17

**Tingkat Kesesuaian Antara Latar Belakang Pendidikan Pegawai
Dengan Jabatan Atau Posisi Yang Ada**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak sesuai	3	8,8
2	Kurang sesuai	20	58,8
3	Sesuai	10	29,4
4	Sangat sesuai	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 11

Tingkat kesesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan atau posisi yang ada diharapkan pegawai akan lebih mampu untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenangnya serta akan menghasilkan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ternyata persentase terbesar yaitu 20(58,8%) responden mengatakan kurang sesuai, 10(29,4%) mengatakan sesuai, 3(8,8%) responden mengatakan tidak sesuai, dan 1(2,9%) mengatakan sangat sesuai. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata mengenai tingkat kesesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan atau posisi yang ada diperoleh angka sebesar 2,26 yang artinya kurang sesuai. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat dari formasi tingkat pendidikan pegawai sebanyak 70 orang (51,5%) adalah dari SLTA, dan belum semua mengikuti diklat teknis.

2. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar

Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para pegawai, organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan pegawainya. Salah satu usaha pengembangan pegawai adalah dengan memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mengikuti pendidikan tugas belajar. Tugas belajar ini diperlukan dengan tujuan utama adalah meningkatkan kualitas SDM dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada

masyarakat. Dengan terus meningkatnya kualitas SDM maka, hal ini secara tidak langsung akan memperbaiki efektivitas kerja para pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Pendapat responden mengenai kesempatan untuk mengikuti pendidikan tugas belajar dapat disajikan pada tabel V.18 berikut ini :

Tabel V.18
Kesempatan Yang Luas Untuk Mengikuti
Pendidikan Tugas Belajar

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	9	26,5
2	Kadang-kadang	16	47,1
3	Sering	8	23,5
4	Selalu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 12

Kesempatan mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi adalah merupakan kesempatan yang sangat baik dan yang sangat diinginkan oleh banyak pimpinan, pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bidang tugasnya. Berdasarkan hasil penelitian ternyata persentase terbesar yaitu 16(47,1%) pegawai mengatakan kadang – kadang saja ada kesempatan untuk mengikuti tugas belajar. Hasil rata-rata yang diperoleh mengenai ada tidaknya kesempatan yang luas untuk mengikuti pendidikan tugas belajar diperoleh hasil 2,03 yang artinya masuk dalam kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada

tabel di atas, hal ini dapat dilihat di Kantor Pertanahan Kota Semarang untuk pendidikan dan latihan sudah dilaksanakan akan tetapi tidak secara detail langsung kepada tugas pokok dan fungsi pegawai pada masing-masing subsidi dan seksi, pendidikan dan latihan hanya secara umum untuk semua pegawai.

3. Tingkat keperluan pemberian kursus dan latihan kepada pegawai

Keperluan pemberian kursus dan latihan kepada pegawai sebagai suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seorang pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Sebagai gambaran akan hal ini dapat ditunjukkan pada tabel V.19 berikut ini:

Tabel V.19

**Pemberian Berbagai Kursus Dan Latihan Kepada Pegawai
Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Mereka**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak perlu	1	2,9
2	Kurang perlu	2	5,9
3	Perlu	12	35,3
4	Sangat perlu	19	55,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 13

Kesempatan untuk mengikuti kursus-kursus dan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya akan memberikan dampak yang bagus dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar pegawai mengatakan kursus dan pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu 19(55,9%), 12(35,3%) mengatakan perlu, 2(5,9%) mengatakan kurang perlu, dan sebesar 2,9%) mengatakan tidak perlu. Berdasarkan hasil rata-rata yang diperoleh adalah 3,44 yang masuk dalam kategori sangat perlu. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat dari spesifikasi pekerjaan di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota sesuai dengan SPOPP (Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan) yang telah ditetapkan oleh Kepala Badan Pertanahan Nasional Tahun 2005, sehingga pemberian pendidikan dan pelatihan secara khusus sangat diperlukan.

4. Manfaat yang diperoleh setelah mengikuti program pendidikan

Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat mempengaruhi berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Pegawai yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja tersendat-sendat sehingga pekerjaan yang dihasilkan tidak efektif dan efisien. Usaha untuk mencegah hal tersebut adalah dengan

mengikutkan pegawai program kursus dan latihan bagi pegawai. Akan tetapi ada sebagian pegawai yang merasa bahwa kursus dan latihan yang mereka ikuti dirasakan kurang perlu atau tidak bermanfaat. Kurang atau tidak adanya manfaat ini, karena mereka cenderung merasa bahwa mereka sudah menguasai materi yang diberikan dalam kursus dan latihan. Tabel V.20 akan menggambarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

Tabel V.20

Manfaat Yang Diperoleh Setelah Mengikuti Program Pendidikan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak bermanfaat	2	5,9
2	Kurang bermanfaat	5	14,7
3	Bermanfaat	8	23,5
4	Sangat bermanfaat	19	55,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 14

Manfaat yang di hasilkan setelah mengikuti program pendidikan berdasarkan hasil penelitian mengatakan sangat bermanfaat atau 19(55,9%) responden mengatakan demikian, 8(23,5%) responden mengatakan bermanfaat, 5(14,7%) meangatakan kurang bermanfaat, dan hanya sebagian kecil yaitu 2(5,9%) mengatakan tidak bermanfaat. Hasil perhitungan angka rata-rata diperoleh angka 3,29 yang artinya masuk dalam kategori sangat bermanfaat. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian, bahwa responden mengatakan dengan mengikuti program pendidikan, pegawai dapat memahami dan bekerja dengan baik.

5. Manfaat latar belakang pendidikan atas tugas dan tanggung jawab

Dengan semakin berkembangnya jabatan-jabatan dalam instansi, maka persyaratan yang dituntut semakin kompleks dan teknis, sehingga dalam menempati suatu jabatan tertentu dibutuhkan seseorang yang mempunyai latar belakang pendidikan sesuai dengan jabatan yang ditempati. Pendidikan sangat mendukung bagi seseorang untuk mampu berpikir secara lebih rasional dan kritis, sehingga ia akan lebih mudah menyelesaikan segala persoalan yang dihadapi yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Diharapkan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai, tugas dan tanggung jawab yang menjadi kebutuhan dari pos tersebut dapat teratasi dengan lebih baik. Tabel V.21 akan menggambarkannya sebagai berikut :

Tabel V.21

**Manfaat Latar Belakang Pendidikan Dalam Tugas
Dan Tanggung Jawab Dalam Melakukan Pekerjaan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak bermanfaat	2	5,9
2	Kurang bermanfaat	2	5,9
3	Bermanfaat	25	73,5
4	Sangat bermanfaat	5	14,7
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 15

Latar belakang pendidikan yang sejalur sangat bermanfaat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Hasil penelitian persentase terbesar pendapat responden mengatakan bermanfaat terbukti 25(73,5%) mengatakan bermanfaat, 5(14,7%) mengatakan sangat bermanfaat, masing-masing 2(5,9%) mengatakan tidak bermanfaat dan kurang bermanfaat. Untuk jelasnya dapat dilihat dari hasil perhitungan angka rata-rata yaitu 2,97 yang artinya bermanfaat. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, dengan pekerjaan yang mempunyai spesifikasi teknis sangat memerlukan pegawai dengan latar pendidikan tertentu yang sesuai dengan bidang tugasnya.

2. Tingkat pengetahuan tentang pekerjaan

1. Tingkat pengetahuan pegawai atas prosedur pekerjaan

Prosedur merupakan ketentuan yang harus diacu oleh semua pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya baik secara kualitas

maupun kuantitas. Oleh karena itu setiap pegawai dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan harus berpedoman pada prosedur yang ada. Pendapat responden mengenai prosedur disajikan seperti tabel V.22 di bawah ini :

Tabel V.22

**Tingkat Pengetahuan Tentang Prosedur Atau Mekanisme
Dalam Pelaksanaan Tugas**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mengetahui	3	8,8
2	Kurang mengetahui	24	70,6
3	Mengetahui	5	14,7
4	Sangat mengetahui	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 16

Pengetahuan tentang prosedur atau mekanisme dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sangat diwajibkan. Pegawai tanpa mengetahui prosedur serta mekanisme pelaksanaan tugas, kinerja akan rendah, tidak efisien dan efektif dalam penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar pegawai kurang mengetahui tentang prosedur atau mekanisme dalam pelaksanaan tugas, hal ini dibuktikan dengan 24(70,6%) responden mengatakan kurang mengetahui, 5(14,7%) mengatakan mengetahui, 3(8,8%) mengatakan tidak mengetahui, dan

2(5,9%) sangat mengetahui. Angka rata-rata yang diperoleh adalah 2,18 yang artinya masuk dalam kategori kurang baik, hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa pegawai malas untuk mengikuti perkembangan peraturan-peraturan sebagai dasar penyelesaian pekerjaan.

2. Pemahaman pegawai atas tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi adalah pemahaman pegawai atas tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai mempunyai tanggung jawab yang berbeda dengan pegawai yang lain, perbedaan ini disebabkan oleh banyak faktor, antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman kerja serta volume pekerjaan yang dimilikinya. Seorang pegawai yang memiliki volume pekerjaan yang besar mempunyai tanggung jawab lebih besar jika dibandingkan dengan seorang pegawai yang memiliki beban volume pekerjaan yang lebih sedikit. Pegawai yang kurang memahami pekerjaannya kurang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, ini berhubungan dengan persepsi yang pegawai tangkap saat mendapatkan perintah dari pimpinan. Data mengenai pemahaman pegawai atas tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan disajikan pada tabel V.23 berikut ini:

Tabel V.23

**Pemahaman Pegawai Atas Tugas Dan Tanggung Jawab
Dalam Melakukan Pekerjaan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak paham	1	2,9
2	Kurang paham	6	17,6
3	Paham	25	73,5
4	Sangat paham	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 17

Pemahaman pegawai atas tugas dan tanggung jawab adalah hal yang harus dimiliki oleh semua pegawai, sehingga kinerja akan baik. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar pegawai telah paham akan tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan, hal ini dibuktikan dengan pendapat 25(73,5%) responden mengatakan paham, 6(17,6%) mengatakan kurang paham, 2(5,9%) mengatakan kurang paham dan 1(2,9%) mengatakan tidak paham. Hasil perolehan angka rata-rata adalah 2,82 yang artinya tingkat pemahaman pegawai atas tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan masuk kategori baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, pegawai memahami pekerjaan berdasarkan pengalaman pada apa yang telah dikerjakan pada masa lalu, tanpa mengikuti perkembangan peraturan yang ada.

3. Tingkat pengalaman pegawai

1. Pimpinan penentu masa kerja pegawai dalam memegang suatu jabatan

Penunjukkan seorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan pada suatu instansi sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti kepangkatan, masa kerja, kemampuan, pendidikan, dan yang tidak kalah pentingnya adalah kedekatan dengan pimpinan. Seseorang dari sisi pendidikan, kemampuan, masa kerja dan lain-lain dipandang sudah memenuhi syarat, tanpa adanya kedekatan dengan pimpinan, maka orang tersebut belum tentu dipercaya untuk menduduki suatu jabatan. Apalagi hanya di dasarkan pada masa kerja belaka. Sebagai gambaran akan hal ini tabel V.24 menyajikan data hasil penelitian sebagai berikut:

Tabel V.24
Pimpinan Penentu Masa Kerja Pegawai
Dalam Memegang Suatu Jabatan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak ditentukan	3	8,8
2	Kurang ditentukan	4	11,8
3	Ditentukan	25	73,5
4	Sangat ditentukan	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 18

Berdasarkan hasil penelitian, masa kerja pegawai dalam memegang suatu jabatan atau pekerjaan ternyata ditentukan oleh pimpinan hal ini terbukti 25(73,5%) responden mengatakan demikian, 4(11,8%) mengatakan kurang ditentukan, 3(8,8%) mengatakan tidak ditentukan, dan 2(5,9%) mengatakan sangat ditentukan. Berdasarkan angka perhitungan rata-rata mengenai masa kerja pegawai dalam memegang suatu jabatan atau pekerjaan diperoleh angka 2,76 yang artinya masuk kategori baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut, pegawai dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan uraian tugas yang diberikan oleh atasan langsungnya.

2. Frekuensi kepindahan pegawai

Tingkat frekuensi mutasi pegawai memiliki pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian dan tujuan dari organisasi. Semakin sering seorang pegawai berpindah tempat tugas dikawatirkan akan berdampak pada hasil kerja masing-masing pegawai. Perputaran mutasi yang tinggi atas seorang pegawai dapat mengakibatkan hasil kerja masing-masing pegawai kurang optimal, karena sebelum pekerjaan diselesaikan dengan baik, mereka harus dipindah ke bagian lain dengan pekerjaan yang lain pula. Dalam penelitian ini frekuensi kepindahan pegawai dapat dilihat pada tabel V.25 di bawah ini :

Tabel V.25

Frekuensi Kepindahan Pegawai

No.	Keterangan	Frek	%
------------	-------------------	-------------	----------

1	Tidak besar	21	61,8
2	Kurang besar	8	23,5
3	Besar	4	11,8
4	Sangat besar	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 19

Kepindahan pegawai yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Semarang tidak besar, hal ini terbukti 21(61,8%) responden menjawab demikian, 8(23,5%) mengatakan kurang besar, 4(11,8%) mengatakan besar, dan sebagian kecil saja yaitu 1(2,9%) mengatakan sangat besar. Berdasarkan perhitungan angka rata-rata diperoleh hasil 1,56 yang maknanya frekuensi kepindahan adalah kecil. Untuk jelas dapat dilihat pada tabel di atas, hal ini dapat dibuktikan bahwa pegawai (staf) mulai dari masuk di Kantor Pertanahan Kota Semarang sampai dengan pensiun tidak pernah mendapatkan rolling (perputaran) dalam pekerjaan.

3. Kebijakan mutasi dalam rangka penyegaran

Mutasi dalam suatu organisasi diperlukan sebagai salah satu sarana dalam rangka regenerasi kepemimpinan. Mutasi juga diperlukan sebagai salah satu cara dalam pengisian/penyegaran pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan mutasi diharapkan kejenuhan yang dirasakan oleh pegawai akan dapat dikurangi dan dapat menambah semangat bekerja. Mutasi juga memberikan kesempatan kepada orang

lain untuk menambah pengalaman kerja. Pendapat responden akan pernyataan ini tersaji pada tabel V.26 berikut :

Tabel V.26

Kebijaksanaan Mutasi Dalam Rangka Penyegaran

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak setuju	2	5,9
2	Kurang setuju	7	20,6
3	Setuju	8	23,5
4	Sangat setuju	17	50,0
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 20

Pernyataan yang mengatakan bahwa kebijakan mutasi atau alih tugas itu penting dalam rangka penyegaran atau menghilangkan rasa bosan di tempat kerja, terbukti pernyataan tersebut sangat disetujui oleh sebagian besar responden yaitu 17(50,0%), 8(23,5%) mengatakan setuju, 7(20,6%) mengatakan kurang setuju, dan 2(5,9%) mengatakan tidak setuju. Angka rata-rata yang diperoleh tentang persetujuan pernyataan tersebut yaitu 3,17 artinya setuju. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, terlalu lama pada satu jenis pekerjaan menimbulkan kejenuhan yang pada akhirnya dapat menurunkan produktifitas dan menurunkan tingkat ketelitian.

E. Rekapitulasi Variabel Kemampuan (X₁)

Dari hasil penelitian terhadap variabel kemampuan kerja dengan menggunakan 10 indikator pertanyaan dapat direkapitulasi perolehan skornya seperti tabel V.27 seperti tabel di bawah ini :

Tabel V.27

Rekapitulasi Variabel Kemampuan (X₁)

Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mampu	0	0,0
2	Kurang mampu	11	32,4
3	Mampu	22	64,7
4	Sangat mampu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 11 – 20

Berdasarkan rekapitulasi dari variabel kemampuan persentase terbesar yaitu 22(64,7%) pegawai telah mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, sebesar 11(32,4%) responden kurang mampu, dan hanya sebesar 1(2,9%) yang sangat mampu melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil perhitungan rata-rata adalah sebesar 2,65 masuk dalam kategori baik artinya pegawai telah mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diinginkan dari organisasi, hal ini dibuktikan dengan pemahaman pegawai atas tugas-tugasnya dimana pegawai dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan uraian tugas yang diberikan oleh atasan langsungnya, meskipun pegawai telah mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, akan tetapi masih ada yang

kurang mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, hal ini disebabkan karena formasi tingkat pendidikan pegawai sebanyak 70 orang (51,5%) adalah dari SLTA, dan belum semua mengikuti diklat teknis dan pendidikan serta latihan yang sudah dilaksanakan tidak secara detail langsung kepada tugas pokok dan fungsi pegawai pada masing-masing subsi dan seksi akan tetapi pelatihan hanya secara umum untuk semua pegawai. Dari hasil penelitian, bahwa responden mengatakan dengan mengikuti program pendidikan, pegawai dapat memahami dan bekerja dengan baik. dengan pekerjaan yang spesifik sangat memerlukan pegawai dengan latar belakang pendidikan tertentu yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Pegawai malas untuk mengikuti perkembangan peraturan-peraturan sebagai dasar penyelesaian pekerjaan dan pegawai dalam memahami pekerjaan berdasarkan pengalaman yang telah dikerjakan pada masa lalu, tanpa mengikuti perkembangan peraturan yang ada.

Mutasi pegawai (staf) sama sekali tidak pernah dilaksanakan oleh pimpinan, hal ini terbukti mulai dari masuk di Kantor Pertanahan Kota Semarang sampai dengan pensiun tidak pernah mendapatkan rolling (perputaran) dalam pekerjaan, terlalu lama pada satu jenis pekerjaan menimbulkan kejenuhan, yang pada akhirnya dapat menurunkan produktifitas dan menurunkan tingkat ketelitian.

F. Variabel Motivasi Kerja (X_2)

1. Aktualisasi

Di dalam sebuah organisasi pemimpin dapat memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial pegawai dan dengan membuat pegawai merasa penting dan berguna. Para pegawai diberi lebih banyak kebebasan untuk mengaktualisasikan ide/gagasan pribadinya dalam mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka, pegawai yang diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka memperoleh kepuasan tersendiri karena pada dasarnya pegawai sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka. Gambaran mengenai pemberian kebebasan oleh pimpinan untuk mengaktualisasi ide/gagasan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan tersaji dalam tabel V.28 berikut ini :

Tabel V.28

Pemberian Kebebasan Oleh Pimpinan Untuk Mengaktualisasi Ide/Gagasan Pribadi Dalam Melaksanakan Pekerjaan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	4	11,8
2	Kadang-kadang	4	11,8
3	Sering	21	61,8
4	Selalu	5	14,7
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 21

Pemberian kebebasan oleh pimpinan untuk mengaktualisasi ide/gagasan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan merupakan motivasi yang baik bagi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian frekuensi pimpinan dalam memberikan kebebasan kepada pegawainya untuk menyampaikan ide/ gagasan pribadi persentase terbesar sering yaitu sebesar 21(61,8%), sebesar 5(14,7%) mengatakan selalu, sebesar 4(11,8%) mengatakan kadang-kadang, dan sebesar 4(11,8%) mengatakan tidak pernah. Hal tersebut dapat juga dilihat dari hasil perhitungan angka rata-rata yaitu sebesar 2,79 yang artinya pimpinan telah sering memberikan kebebasan kepada pegawainya untuk mengemukakan ide atau gagasan pribadi untuk melaksanakan tugasnya. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, pimpinan sangat mendorong staf untuk selalu berinovasi dalam pelayanan kepada publik dengan tetap memenuhi ketentuan normatif yang telah ditetapkan dalam SPOPP (Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan).

2. Penghargaan

1. Kesesuaian penghargaan hasil kerja dengan prosedur

Kebanyakan pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikannya dengan baik dan sesuai prosedur. Berdiam diri saja tidak cukup, terutama apabila pekerjaan yang baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan yang jelek selalu diberikan teguran. Dan juga pimpinan tentu saja tidak bisa memberikan pujian untuk siapa saja dan pekerjaan apa saja. Bagaimanapun

penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan pegawai yang bersangkutan. Penghargaan hasil kerja dengan prosedur dari pimpinan terhadap pegawai yang bersangkutan dapat memacu motivasinya untuk bekerja lebih baik lagi. Dalam tabel V.29 disajikan mengenai penghargaan hasil kerja dengan prosedur :

Tabel V.29

Kesesuaian Penghargaan Hasil Kerja Dengan Prosedur

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak sesuai	5	14,7
2	Kurang sesuai	7	20,6
3	Sesuai	21	61,8
4	Sangat sesuai	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 22

Untuk memberikan motivasi kepada pegawai, pimpinan sebaiknya menghargai hasil kerja pegawai yang baik dengan cara memberikan penghargaan baik dalam bentuk perhatian, piagam, uang dan masih banyak lagi, dan yang penting pemberian penghargaan tersebut harus sesuai dengan prosedur. Berdasarkan hasil penelitian sebesar 21(61,8%) penghargaan yang diberikan telah sesuai dengan prosedur, sebesar 7(20,6%) kurang sesuai dengan prosedur, sebesar 5(14,7%) tidak sesuai dengan prosedur dan sebesar 1(2,9%) telah sesuai dengan prosedur. Hasil perhitungan angka rata-rata adalah sebesar 2,53 yang artinya masuk dalam kategori baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di

atas, sejak di tetapkannya sistem penganggaran dengan DIPA (daftar isian pelaksanaan anggaran) dan ditetapkannya Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2002, tentang tarif atas jenis penerimaan negara bukan pajak yang berlaku pada Badan Pertanahan Nasional penghargaan pegawai telah sesuai dengan prosedur.

2. Pemberian penghargaan pimpinan atas kemampuan kerja

Tidak dapat disangkal bahwa seorang pegawai dalam bekerja selain melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai seorang pegawai, merekapun ingin hasil yang mereka capai mendapat pengakuan dari atasan. Pemberian suatu penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi selain merupakan salah satu bentuk pengakuan kepada pegawai yang bersangkutan dapat juga berfungsi sebagai motivasi positif yang dapat meningkatkan semangat, mengurangi keluhan dan secara umum mengurangi kesulitan. Pendapat responden mengenai pemberian penghargaan pimpinan atas kemampuan kerja pegawai dapat dilihat dalam tabel V.30 berikut ini :

Tabel V.30

Pemberian Penghargaan Pimpinan Atas Kemampuan Kerja

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	6	17,6
2	Kadang-kadang	24	70,6
3	Sering	3	8,8
4	Selalu	1	2,9

Total	34	100,0
--------------	-----------	--------------

Sumber : Kuest No. 23

Pegawai yang memiliki kemampuan kerja baik seharusnya mendapatkan penghargaan atas kemampuan dalam mengerjakan pekerjaannya. Pimpinan sebaiknya memperhatikan hal tersebut untuk merangsang pegawai untuk akan lebih meningkatkan lagi apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar responden mengatakan pimpinan hanya kadang-kadang saja memberikan penghargaan kepada pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan 24(70,6%) responden menjawab demikian, sebesar 6(17,6%) responden mengatakan tidak pernah, sebesar 3(8,8%) mengatakan sering, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan selalu. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh tentang pemberian penghargaan pimpinan atas kemampuan yaitu sebesar 1,97 yang artinya masuk dalam kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, pimpinan menganggap apabila pegawai mampu melaksanakan dengan baik itu merupakan hal yang biasa.

3. Prestasi

1. Pengakuan pimpinan atas prestasi yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan

Tabel V.31

**Pengakuan Pimpinan Atas Prestasi Yang Dilakukan
Oleh Pegawai Dalam Melaksanakan Pekerjaan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	6	17,6
2	Kadang-kadang	25	73,5
3	Sering	2	5,9
4	Selalu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 24

Pegawai yang memiliki prestasi kerja baik seharusnya mendapatkan pengakuan atas prestasi yang diperoleh dalam mengerjakan pekerjaannya. Pimpinan sebaiknya memperhatikan hal tersebut untuk merangsang pegawai untuk akan lebih meningkatkan lagi apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar responden mengatakan pimpinan hanya kadang-kadang saja memberikan pengakuan atas prestasi yang diperoleh kepada pegawai, hal ini dibuktikan dengan 25(73,5%) responden menjawab kadang-kadang, sebesar 6(17,6%) responden mengatakan tidak pernah, sebesar 2(5,9%) mengatakan sering, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan selalu. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh tentang pemberian pengakuan atas prestasi yang dimiliki pegawai yaitu sebesar 1,94 yang artinya masuk dalam kategori cukup

baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas, dengan volume pekerjaan yang sangat padat pimpinan kurang memberikan perhatian terhadap prestasi dari pegawai.

2. Penghargaan dapat menjadi pendorong untuk berprestasi

Salah satu yang bisa menjadi motivator bagi pegawai untuk terus meningkatkan prestasinya dalam bekerja adalah penghargaan. Penghargaan yang diberikan oleh pimpinan maupun oleh rekan kerja akan mendorong pegawai bekerja dengan lebih baik. Hasil penelitian mengenai penghargaan sebagai pendorong dalam bekerja dapat dilihat pada tabel V.32 sebagai berikut:

Tabel V.32

Penghargaan Dapat Menjadi Pendorong Untuk Berprestasi

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	3	8,8
2	Kadang-kadang	10	29,4
3	Sering	14	41,2
4	Selalu	7	20,6
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 25

Penghargaan dapat menjadi pendorong untuk berprestasi, berdasarkan hasil penelitian pada kantor Petanahan Kota Semarang persentase terbesar yaitu 14(41,2%) mengatakan sering, sebesar 10(29,4%) mengatakan kadang-kadang, sebesar 7(20,6%) mengatakan selalu serta sebesar 3(8,8%) mengatakan tidak pernah. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 2,73 yang artinya masuk dalam kategori baik atau pemberian penghargaan sering mendorong pegawai untuk berprestasi. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

4. Kenaikan Pangkat

1. Kesesuaian kenaikan pangkat (promosi jabatan) dengan ketentuan yang berlaku.

Seorang pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang semakin bagus mempunyai banyak peluang untuk naik jabatan, pangkat/golongan. Hal ini dikarenakan kenaikan jabatan, pangkat/golongan dapat dipercepat jika pegawai yang bersangkutan memiliki prestasi. Dan hasil penelitian mengenai kenaikan pangkat (promosi jabatan) di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel V.33 dibawah ini:

Tabel V.33

Kesesuaian Kenaikan Pangkat (Promosi Jabatan)

Dengan Ketentuan Yang Berlaku

No.	Keterangan	Frek	%
-----	------------	------	---

1	Tidak sesuai	2	5,9
2	Kurang sesuai	5	14,7
3	Sesuai	24	70,6
4	Sangat sesuai	3	8,8
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 26

Kenaikan pangkat yang dilakukan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang berdasarkan hasil penelitian telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan sebesar 24(70,0%) mengatakan sesuai, sebesar 5(14,7%) mengatakan kurang sesuai, sebesar 3(8,8%) mengatakan sangat sesuai, dan sebesar 2(5,9%) mengatakan tidak sesuai. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 2,82 yang artinya masuk dalam kategori baik atau kenaikan pangkat pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Semarang telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Pembatasan pangkat bagi menjadi penyebab berkurangnya gairah kerja

Di dalam Pegawai Negeri Sipil terdapat aturan mengenai pembatasan pangkat. Sebagaimana diketahui bahwa pembatasan kepangkatan ini disebabkan oleh faktor pendidikan. Pembatasan pangkat dapat menyebabkan berkurangnya gairah kerja dimana seorang pegawai akan menjadi malas untuk meningkatkan prestasi kerjanya jika

pangkatnya sudah mentok. Pendapat responden mengenai persoalan ini dapat dilihat pada tabel V.34 sebagai berikut:

Tabel V.34
Pembatasan Pangkat Bagi Pegawai Menjadi Penyebab
Berkurangnya Gairah Kerja

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	22	64,7
2	Kadang-kadang	8	23,5
3	Sering	3	8,8
4	Selalu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 27

Pembatasan pangkat pada Kantor Pertanahan Kota Semarang berdasarkan hasil penelitian sebesar 22(64,7%) mengatakan tidak pernah menjadi penyebab berkurangnya gairah kerja, sebesar 8(23,5%) mengatakan kadang-kadang, sebesar 3(8,8%) mengatakan sering, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan selalu. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 1,5 yang artinya masuk dalam kategori tidak baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

5. Kreativitas

1. Kesempatan yang diberikan atasan untuk mengembangkan diri

Seorang pegawai akan merasa bosan apabila dalam melakukan pekerjaannya hanya monoton dan hanya terfokus kepada pimpinan saja. Oleh karena itu pegawai perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, sehingga diharapkan pegawai dapat mempunyai ide-ide baru dan kreatif untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Kesempatan yang diberikan atasan untuk mengembangkan diri dapat menjadikan sarana dimana pegawai merasa dihargai oleh atasan. Data mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel V.35 berikut ini :

Tabel V.35

Kesempatan Yang Diberikan Atasan Untuk Mengembangkan Diri

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak besar	3	8,8
2	Kurang besar	4	11,8
3	Besar	24	70,6
4	Sangat besar	3	8,8
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 28

Kesempatan mengembangkan diri termasuk kreativitas individu, hal ini dapat tercipta apabila diberi kesempatan oleh atasan. Berdasarkan hasil penelitian padan Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar yaitu sebesar 24(70,6%) responden mengatakan bahwa besar kesempatan yang diberikan oleh pimpinan untuk mengembangkan diri, sebesar masing-masing 3(8,8%) mengatakan tidak besar dan sangat besar, sebesar 4(11,8%) kurang besar. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 2,79 yang artinya masuk dalam kategori baik atau pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Kemampuan yang baik dalam bekerja sendiri

Faktor utama yang menentukan suatu pekerjaan dapat selesai dengan baik atau tidak tergantung dari kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja sendiri. Jika seorang pegawai mempunyai kemampuan yang baik, maka pekerjaan yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan dengan baik. Sebaliknya jika pegawai tidak memiliki kemampuan yang baik, pekerjaan akan tersendat-sendat dalam proses penyelesaiannya. Dalam penelitian kemampuan pegawai digambarkan dalam tabel V.36 berikut ini :

Tabel V.36

Kemampuan Yang Baik Dalam Bekerja Sendiri

No.	Keterangan	Frek	%
-----	------------	------	---

1	Tidak mampu	1	2,9
2	Kurang mampu	23	67,6
3	Mampu	9	26,5
4	Sangat mampu	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 29

Kemampuan yang baik yang dimiliki setiap pegawai untuk bekerja sendiri berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar yaitu sebesar 23(67,6%) mengatakan kurang mampu, sebesar 9(26,5%) mengatakan mampu, sebesar masing-masing 1(2,9%) mengatakan tidak mampu dan sangat mampu. Untuk jelasnya dapat juga dilihat dari hasil perhitungan rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 2,29 yang artinya masuk dalam kategori cukup baik atau pegawai cukup mempunyai kemampuan yang baik untuk bekerja sendiri. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

6. Pengarahan

1. Pengarahan pimpinan sebelum memerintah pegawai untuk melaksanakan pekerjaan

Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Pimpinan tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian saja, tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya. Pengarahan pimpinan sebelum memerintah pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan, pegawai akan merasa

memiliki rasa tanggung jawab dalam penyelesaian suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Data mengenai pengarahan pimpinan sebelum memerintah pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tersaji dalam tabel V.37 di bawah ini :

Tabel V.37

**Pengarahan Pimpinan Sebelum Memerintah Pegawai
Untuk Melaksanakan Pekerjaan**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	3	8,8
2	Kadang-kadang	24	70,6
3	Sering	5	14,7
4	Selalu	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 30

Pimpinan sebelum memberikan perintah tentang tugas-tugas yang harus dikerjakan bawahan sebaiknya bawahan diberikan pengarahan terlebih dahulu supaya apa yang harus dikerjakan akan berhasil dengan baik sesuai yang pemimpin inginkan. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden yaitu sebesar 24(70,6%) mengatakan pimpinan hanya kadang-kadang saja memberikan pengarahan pimpinan lebih dulu sebelum memerintah untuk melaksanakan pekerjaan, sebesar 5(14,7%) mengatakan sering, sebesar 3(8,8%) mengatakan tidak pernah, dan sebesar 2(5,9%) mengatakan selalu. Berdasarkan hasil

perhitungan rata-rata tentang pengarahannya lebih dulu sebelum memerintah untuk melaksanakan pekerjaan diperoleh hasil sebesar 2,18 yang artinya masuk dalam kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Seberapa besar dorongan (motif) dari pimpinan mempengaruhi pekerjaan

Seorang pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Apabila pegawai telah menjalankan pekerjaannya yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang pimpinan inginkan. Tetapi kalau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tidak bisa terlaksana dengan baik maka, pimpinan perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin pegawai memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, tetapi mungkin juga pegawai tersebut tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan pimpinan. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Gambaran mengenai seberapa besar dorongan (motif) dari pimpinan mempengaruhi pekerjaan dapat dilihat dalam table V.38 berikut ini :

Tabel V.38

Seberapa Besar Dorongan (Motif)

Dari Pimpinan Mempengaruhi Pekerjaan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak besar	2	5,9
2	Kurang besar	7	20,6
3	Besar	24	70,6
4	Sangat besar	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 31

Berdasarkan hasil penelitian tentang dorongan (motif) dari pimpinan dalam mempengaruhi pekerjaan persentase terbesar yaitu sebesar 24(70,6%) responden mengatakan besar, sebesar 7(20,6%) mengatakan kurang besar, sebesar 2(5,9%) mengatakan tidak besar, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan dorongan (motif) dari pimpinan dalam mempengaruhi pekerjaan adalah sangat besar. Hasil perhitungan rata-rata dari dorongan (motif) dari pimpinan dalam mempengaruhi pekerjaan adalah sebesar 2,70 yang artinya pimpinan besar memberikan dorongan (motif) dalam mempengaruhi pekerjaan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

7. Harapan

1. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir kedinasan

Salah satu dorongan seorang pegawai bekerja pada suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju atau berkarier. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih

maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah pegawai menginginkan suatu “kemajuan” dalam hidupnya. Dalam penelitian ini pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir kedinasan di Kantor Pertanahan Kota Semarang digambarkan dalam tabel V.39 di bawah ini :

Tabel V.39

Pemberian Kesempatan Untuk Mengembangkan Karir Kedinasan

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak diberi	4	11,8
2	Kurang diberi	6	17,6
3	Diberi	23	67,6
4	Sangat diberi	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 32

Hasil penelitian tentang pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir kedinasan persentase terbesar yaitu sebesar 23(67,6%) mengatakan pimpinan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karir kedinasan, sebesar 6(17,6%) kurang memberi, sebesar 4(11,8%) tidak memberi, dan sebesar 1(2,9%) sangat memberi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata tentang pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karir kedinasan adalah sebesar 2,61 yang artinya masuk dalam kategori baik, artinya pimpinan telah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk

mengembangkan karir kedinasan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Tingkat kemudahan dari pimpinan dalam pengurusan kenaikan pangkat

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai kenaikan pangkat. Yaitu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Peran pimpinan ketika dihadapkan pada pengurusan administrasi kenaikan pangkat bagi para pegawainya sangat penting. Adanya tidaknya kemudahan yang ada dalam pengurusan kepengurusan administrasi kepangkatan oleh petugas biasanya banyak ditentukan oleh kebijakan dari pimpinan yang ada. Hasil penelitian mengenai kemudahan dalam pengurusan kepangkatan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.40

**Tingkat Kemudahan Dari Pimpinan
Dalam Pengurusan Kenaikan Pangkat**

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mudah	1	2,9
2	Kurang mudah	2	5,9
3	Mudah	26	76,5
4	Sangat mudah	5	14,7
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 33

Banyak pegawai yang malas dalam mengurus pangkat, kadang dirasa sulit oleh pegawai. Pimpinan dalam hal ini dapat memberikan kemudahan untuk pengurusan kenaikan pangkat. Berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar 26(76,5%) mengatakan mudah, sebesar 5(14,7%) sangat mudah, sebesar 2(5,9%) kurang mudah, dan sebesar 1(2,9%) tidak mudah. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata tentang tingkat kemudahan dari pimpinan dalam pengurusan kenaikan pangkat adalah sebesar 3,03 yang artinya masuk dalam kategori baik, artinya pimpinan telah memberikan kemudahan dalam pengurusan kenaikan pangkat Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

8. Rangsangan

1. Pernah/ tidak memperoleh penghasilan (insentif) selain gaji/honor

Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena memang insentif berdasarkan prestasi kerja yang berbeda. Jadi dua orang pegawai yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda pula. Upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Untuk menggambarkan hal ini, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel V.41

Pernah/ Tidak Memperoleh Penghasilan (Insentif)

Selain Gaji/Honor

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak pernah	1	2,9
2	Kadang-kadang	25	73,5
3	Sering	6	17,6
4	Selalu	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 34

Penghasilan di luar gaji seperti uang lembur kadang akan memberikan motivasi tersendiri bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar pegawai hanya kadang-kadang saja menerima insentif selain gaji yaitu sebesar 25(73,5%) responden mengatakan demikian, sebesar 6(17,6%) responden mengatakan sering, sebesar 2(5,9%) mengatakan selalu, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan tidak pernah. Berdasarkan hasil perhitungan angka rata-rata dari adanya insentif atau gaji atau honor dapat diperoleh angka sebesar 2,26 ang artinya masuk dalam kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Tingkat kecukupan besarnya gaji/penghasilan yang terima untuk memenuhi kebutuhan pokok keluarga

Sebetulnya untuk menentukan gaji yang pasti untuk setiap jabatan di suatu organisasi/instansi adalah hal yang sangat sulit. Salah satu

faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat gaji adalah biaya untuk hidup. Di kalangan Pegawai Negeri Sipil gaji merupakan persoalan klasik, gaji yang diterima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok keluarga, oleh karena itu untuk dapat mencukupi kebutuhan kekurangannya tidak jarang seorang pegawai mencari obyek di luar kantor pada saat jam kerja. Untuk menggambarkan hal ini tabel V.42 menyatakan sebagai berikut:

Tabel V.42

Tingkat Kecukupan Besarnya Gaji/Penghasilan

Yang Terima Untuk Memenuhi Kebutuhan Pokok Keluarga

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mencukupi	2	5,9
2	Kurang mencukupi	19	55,9
3	Mencukupi	13	38,2
4	Sangat mencukupi	0	0,0
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 35

Gaji yang diterima perbulan seharusnya cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok, berdasarkan hasil penelitian ternyata persentase terbesar yaitu sebesar 19(55,9%) responden mengatakan kurang mencukupi, sebesar 13(38,2%) mengatakan mencukupi, dan sebesar 2(5,9%) tidak mencukupi. Hasil perhitungan angka rata-rata dari tingkat kecukupan penghasilan untuk kebutuhan pokok keluarga adalah sebesar 2,32 yang artinya masuk dalam kategori cukup baik Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

G. Rekapitulasi Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Dari hasil penelitian terhadap variabel motivasi dengan menggunakan 15 indikator pertanyaan dapat direkapitulasi perolehan skornya seperti tabel V.43 berikut :

Tabel V.43

Rekapitulasi Motivasi Kerja (X_2)

Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Keterangan	Frek	%
1	Rendah	0	0,0
2	Kurang tinggi	19	55,9
3	Tinggi	15	44,1
4	Sangat tinggi	0	0,0
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 21 – 35

Motivasi baik dari luar maupun dari dalam atau baik dari pimpinan maupun dari diri sendiri diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian, rekapitulasi dari variabel motivasi yaitu persentase terbesar 19(55,9%) kurang tinggi, sebesar 15(44,1%) tinggi. Hasil rata-rata dari variabel motivasi sebesar 2,40 yang artinya motivasi masih termasuk kategori cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan penghargaan dari pimpinan atas kemampuan pegawai jarang dilakukan, sedangkan kemampuan yang masih rendah dari pegawai untuk bekerja sendiri dan pengarahan pimpinan jarang dilakukan, penghasilan pegawai untuk mencukupi kebutuhannya masih jauh dari cukup.

H. Fasilitas Kerja (X₃)

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan jalan menyediakan fasilitas atau peralatan yang mendukung pegawai menyelesaikan pekerjaannya. Jika fasilitas kerja yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat selesai efektif dan efisien. Organisasi yang tidak menyediakan fasilitas kerja yang mendukung pegawai bekerja akan menghalangi pembentukan kinerja pegawai juga akan banyak menimbulkan berbagai kekecewaan bahkan keputusan di kalangan pegawai.

Selain kertas dan alat tulis untuk melaksanakan tatusaha masih diperlukan bermacam-macam barang perbekalan yang banyak ragamnya dan

jumlah mencapai puluhan. Keterlambatan sering terjadi dalam pelaksanaan tugas disebabkan oleh tidak tersedianya fasilitas atau peralatan kerja yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan ruang pegawai yang belum memenuhi standar. Pengetahuan dan ketrampilan kerja belumlah cukup untuk menjamin suksesnya pencapaian tujuan. Fasilitas atau peralatan kerja untuk melaksanakan pekerjaan juga merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu fasilitas atau peralatan kerja harus tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan fasilitas kerja adalah lingkungan fisik dan rangsangan ruang kerja. Dengan indikator-indikator dari variabel fasilitas kerja adalah : kepekaan anggota terhadap organisasi, komitmen yang dimiliki oleh seluruh organisasi terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi, komunikasi yang jelas di antara anggota organisasi maupun pimpinan, rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasi tempat ia bekerja, sistem penghargaan yang memadai sesuai kompetisi dan kontribusi yang diberikan anggota organisasi.

I. Lingkungan Fisik

1. Tingkat kenyamanan bekerja dengan suhu yang ada

Pegawai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa terganggu apabila di dukung lingkungan kerja yang nyaman. Salah satu lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan fisik berupa suhu. Suhu udara yang terlalu dingin atau suhu yang terlalu panas membuat

pegawai tidak nyaman. Mengenai kenyamanan pegawai berkaitan dengan suhu udara dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel V.44

Tingkat Kenyamanan Bekerja Dengan Suhu Yang Ada

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak nyaman	2	5,9
2	Kurang nyaman	22	64,7
3	Nyaman	9	26,5
4	Sangat nyaman	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 36

Fasilitas kerja dilihat dari sisi kenyamanan lingkungan, persentase terbesar responden mengatakan tingkat kenyamanan masih dirasa kurang hal ini disebabkan suhu udara yang masih panas, terbukti sebesar 22(64,7%) responden menjawab demikian, sebesar 9(26,5%) responden mengatakan nyaman, sebesar 2(5,9%) tidak nyaman, dan sebesar 1(2,9%) sangat nyaman. Secara rata-rata tingkat kenyamanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah 2,26 artinya masuk dalam kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Dapat berkonsentrasi pada pekerjaan saat kantor bising

Suasana kantor yang bising merupakan penyebab secara teknis pegawai tidak dapat berkonsentrasi pada saat bekerja sehingga

pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya. Pendapat responden mengenai hal ini , tersaji dalam tabel V.45 berikut ini :

Tabel V.45

Dapat Berkonsentrasi Pada Pekerjaan Saat Kantor Bising

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak bisa berkonsentrasi	8	23,5
2	Kurang konsentrasi	24	70,6
3	Bisa konsentrasi	1	2,9
4	Sangat konsentrasi	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 37

Pada suatu saat kantor terasa bising, dalam keadaan tersebut, pegawai dalam melakukan pekerjaan terasa kurang konsentrasi, terbukti persentase terbesar responden mengatakan kurang konsentrasi yaitu sebesar 24(70,6%), sebesar 8(23,5%) tidak bisa konsentrasi, sebesar masing-masing 1(2,9%) dapat berkonsentrasi dan sangat berkonsentrasi. Angka rata-rata yang diperoleh adalah sebesar 1,85 yang masuk kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

3. Kondisi penerangan yang ada di kantor

Penerangan yang kurang selain dapat merusak kesehatan mata pegawai juga dapat mengakibatkan hasil pekerjaan tidak maksimal. Oleh karena itu sangat diperlukan penerangan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Gambaran mengenai kondisi penerangan yang ada

di Kantor Pertanahan Kota Semarang seperti yang tampak pada tabel di bawah ini :

Tabel V.46
Kondisi Penerangan Yang Ada Di Kantor

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak terang	1	2,9
2	Kurang terang	7	20,6
3	Terang	24	70,6
4	Sangat terang	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 38

Kondisi penerangan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang berdasarkan hasil penelitian sudah dapat dikatakan dalam kondisi baik atau terang, terbukti persentase terbesar responden yaitu sebesar 24(70,6%) mengatakan terang. Sebesar 7(20,6%) mengatakan kurang terang, sebesar 2(5,9%) mengatakan sangat terang, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan tidak terang. Berdasarkan hasil perhitungan angka rata-rata, hasil yang diperoleh adalah sebesar 2,79 masuk dalam kategori baik atau penerangan sudah memadai atau layak untuk kerja. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

4. Pengutamakan mutu udara dalam bekerja

Sirkulasi udara setiap hari dapat mempengaruhi kenyamanan pegawai dalam bekerja. Apabila setiap hari sirkulasi udara baik maka,

mutu udara yang ada di dalam ruangan setiap hari akan berganti dan pegawaiipun nyaman dalam bekerja. Berikut tabel mengenai pengutamakan mutu udara dalam bekerja disajikan dalam tabel V.47 :

Tabel V.47

Pengutamakan Mutu Udara Dalam Bekerja

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak mengutamakan	2	5,9
2	Kurang mengutamakan	3	8,8
3	Mengutamakan	22	64,7
4	Sangat mengutamakan	7	20,6
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 39

Sirkulasi udara dalam ruangan sangat penting, pertama untuk kesehatan, kedua untuk kenyamanan kerja, dengan demikian mutu udara sangatlah perlu diperhatikan untuk kelancaran kerja. Hal ini termasuk salah satu fasilitas yang harus diperhatikan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan persentase terbesar yaitu sebesar 22(64,7%) mengatakan kantor tersebut mengutamakan mutu udara dalam bekerja, sebesar 7(20,6%) sangat mengutamakan, sebesar 3(8,8%) kurang mengutamakan, dan sebesar 2(5,9%) tidak mengutamakan. Hasil angka rata-rata yang diperoleh dari perhitungan secara keseluruhan adalah sebesar 3,00 yang artinya pengutamakan mutu

udara masuk kategori baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

J. Rancangan Ruang Kerja

1. Ukuran ruang kantor

Ukuran ruang kantor merupakan sarana yang sangat penting diperhatikan dimana ruang kantor merupakan tempat pegawai bekerja dan menyimpan arsip. Ruang kerja yang mempunyai ukuran yang cukup memadai, akan menciptakan kenyamanan kerja, yang akhirnya akan menciptakan kinerja yang maksimal. Jawaban dari responden mengenai hal ini dapat dilihat dalam tabel V.48 berikut ini :

Tabel V.48

Ukuran Ruang Kantor

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak besar	4	11,8
2	Kurang besar	27	79,4
3	Besar	2	5,9
4	Sangat besar	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 40

Berdasarkan hasil penelitian sebesar 27(79,4%) mengatakan ukuran ruang kantor kurang besar, sebesar 4(11,8%) mengatakan tidak besar, sebesar 2(5,9%) mengatakan besar, dan sebesar 1(2,9%) mengatakan sangat besar. Hasil perhitungan rata-rata diperoleh angka sebesar 2,00 yang artinya ukuran ruang Kantor Pertanahan Kota Semarang masuk kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Pengaturan ruangan untuk pegawai

Di dalam bekerja pegawai membutuhkan ruangan yang memadai demi kenyamanan. Setelah ruangan memadai maka, hal yang perlu diperhatikan adalah pengaturan ruangan. Pengaturan ruangan yang kurang sesuai dengan kebutuhan pegawai justru akan menghambat aktivitas pegawai dalam bekerja. Data yang tersaji dalam tabel di bawah ini menggambarkan mengenai pengaturan ruangan untuk pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Tabel V.49

Pengaturan Ruangan Untuk Pegawai

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak baik	5	14,7
2	Kurang baik	22	64,7
3	Baik	5	14,7
4	Sangat baik	2	5,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 41

Pengaturan ruangan untuk pegawai berdasarkan hasil penelitian persentase terbesar kurang baik yaitu sebesar 22(64,7%) mengatakan kurang baik, masing-masing sebesar 5(14,7%) mengatakan tidak baik dan baik, serta sebesar 2(5,9%) mengatakan sangat baik. Berdasarkan perhitungan rata-rata diperoleh hasil sebesar 2,12 yang artinya pengaturan ruang pada Kantor Pertanahan Kota Semarang masuk dalam kategori cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

3. Hubungan komunikasi antara pegawai dengan atasan (pimpinan)

Hubungan komunikasi yang baik dan jelas antara pegawai dengan atasan (pimpinan) merupakan salah satu faktor pendukung berhasilnya suatu organisasi. Komunikasi yang baik antara pegawai dengan pimpinan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan terwujudlah kinerja yang baik. Hasil penelitian mengenai hubungan komunikasi antara pegawai dengan atasan (pimpinan) dapat dilihat pada tabel V.50 sebagai berikut:

Tabel V.50

Hubungan Komunikasi Antara Pegawai Dengan Atasan (Pimpinan)

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak baik	2	5,9
2	Kurang baik	5	14,7
3	Baik	22	64,7
4	Sangat baik	5	14,7
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 42

Hubungan komunikasi yang baik akan memperlancar pekerjaan, komunikasi yang baik apabila apa yang diinformasikan oleh pimpinan diterima sama persis sesuai apa yang di maksudkan oleh pimpinan. Hubungan komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar adalah 22(64,7%) responden mengatakan baik, sebesar masing-masing 5(14,7%) mengatakan kurang baik dan sangat baik, serta sebesar 2 (5,9%) mengatakan tidak baik. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata dari keseluruhan diperoleh angka sebesar 2,88 yang artinya komunikasi yang berlangsung antara atasan dan bawahan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang masuk dalam kategori baik.

K. Sarana dan Prasarana

1. Jumlah komputer sebagai sarana kerja sudah memadai

Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah dengan jalan menyediakan fasilitas atau peralatan yang mendukung pegawai menyelesaikan pekerjaannya. Jika fasilitas kerja yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pegawai maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat selesai efektif dan efisien. Salah satu sarana yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah komputer. Akan tetapi jika jumlah komputer yang ada tidak memadai sesuai dengan jumlah pegawai yang membutuhkan, maka

pekerjaan tidak dapat selesai secara efektif dan efisien. Hasil penelitian mengenai jumlah komputer sebagai sarana kerja dapat dilihat dalam tabel V.51 di bawah ini :

Tabel V.51

Jumlah Komputer Sebagai Sarana Kerja Sudah Memadai

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak memadai	3	8,8
2	Kurang memadai	24	70,6
3	Memadai	6	17,6
4	Sangat memadai	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 43

Salah satu sarana dan prasarana yang sangat dibutuhkan untuk lancarnya penyelesaian tugas pada Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah jumlah komputer yang memadai. Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar yaitu sebesar 24(70,6%) mengatakan jumlah sarana prasarana dalam bentuk komputer kurang memadai, sebesar 6(17,6%) memadai, sebesar 3(8,8%) tidak memadai, dan sebesar 1(2,9%) sangat memadai. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata maka hasil yang diperoleh adalah sebesar 2,15 yang artinya jumlah komputer yang digunakan untuk menjalankan pekerjaan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang

baru dalam taraf cukup memadai. Untu jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Representatif ruang tunggu di Kantor Pertanahan Kota Semarang

Sarana prasarana yang lain adalah ruang tunggu yang ada Kantor Pertanahan Kota Semarang. Dengan ruang tunggu yang memadai pengguna jasa akan merasa nyaman dan pegawaipun akan dengan enak mengerjakan tugasnya. Hasil penelitian mengenai ruang tunggu yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel V.52 sebagai berikut:

Tabel V.52
Representatif Ruang Tunggu
Di Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak representatif	1	2,9
2	Kurang representatif	25	73,5
3	Representatif	7	20,6
4	Sangat representatif	1	2,9
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 44

Berdasarkan hasil penelitian tentang ruang tunggu yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Semarang persentase terbesar adalah sebesar 25(73,5%) mengatakan ruang tunggu kurang representatif, sebesar masing-masing 1(2,9%) mengatakan tidak representatif dan sangat representatif, sedangkan sebesar 7(20,6%) mengatakan representatif. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata maka diperoleh angka sebesar 2,33 yang artinya ruang tunggu pada Kantor Pertanahan Kota Semarang baru dalam taraf cukup baik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

L. Rekapitulasi Variabel Fasilitas Kerja (X₃)

Dari hasil penelitian terhadap variabel fasilitas kerja dengan menggunakan 9 indikator pertanyaan dapat direkapitulasi perolehan skornya seperti tabel V.53 berikut ini :

Tabel V.53

Rekapitulasi Fasilitas Kerja (X₃)

Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Keterangan	Frek	%
1	Tidak memadai	0	0,0
2	Kurang memadai	22	64,7
3	Memadai	12	35,3
4	Sangat memadai	0	0,0
Total		34	100,0

Sumber : Kuest No. 36 – 44

Fasilitas kerja yang memadai diharapkan akan berdampak pada output yang maksimal. Hasil rekapitulasi dari variabel fasilitas kerja persentase terbesar responden mengatakan kurang memadai yaitu sebesar 22(64,7%), sedangkan yang mengatakan memadai sebesar 12(35,3%). Berdasarkan hasil rata-rata dari variabel fasilitas kerja diperoleh angka sebesar 2,37 artinya masuk dalam kategori kurang memadai. Hal ini dibuktikan dengan suhu udara yang masih kurang nyaman, gedung kantor yang terlalu sempit menyebabkan tingkat kebisingan tinggi dan pekerja kurang konsentrasi dalam bekerja, pengaturan ruang yang masih kurang nyaman, sarana dalam bentuk komputer yang masih kurang memadai serta ruang warkah yang tidak memadai dan ruang tunggu yang masih kurang representatif.

M. Korelasi Antar Variabel X1, X2, X3 Dengan Y

1. Hubungan Kemampuan Kerja Dengan Kinerja Pegawai.

Untuk memperoleh kinerja yang tinggi, yang harus dimiliki oleh pegawai adalah kemampuan kerja. Kemampuan kerja disini adalah potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai selaku anggota organisasi sebagai pegawai harus mampu bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat ditelusuri pada tabel V.54 sebagai berikut:

Tabel V.54

Hubungan Antara Kemampuan Dengan Kinerja

Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang

		VARIABEL (Kemampuan) / X1			Total
		2 (kurang mampu)	3 (mampu)	4 (sangat mampu)	
Variabel	2	5	12		17

Kinerja (Y)	(Kurang Baik)	45,5%	54,5%		50,0%
	3 (Baik)	6	10		16
		54,5%	45,5%		47,1%
	4 (sangat Baik)			1	1
				100,0%	2,9%
	Total		11	22	1
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Variabel X1 dengan Y

Kemampuan pegawai yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Semarang memberikan sumbangan yang kecil terhadap kinerja, terbukti mereka yang memiliki kemampuan rendah saja persentase terbesar kinerjanya tinggi (54,5%), mereka yang memiliki kemampuan yang tinggi, kinerja yang dihasilkan persentase terbesar adalah rendah yaitu sebesar 54,5%, tetapi mereka yang memiliki kemampuan sangat tinggi mereka semua menghasilkan kinerja yang sangat tinggi pula. Kemampuan yang perlu ditingkatkan antara lain adalah latar belakan yang kurang sesuai dengan bidang tugasnya, kurangnya kesempatan yang luas untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, masih perlunya adanya kursus-kursus yang diikuti yang sesuai dengan bidang tugasnya, pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas yang masih harus di tingkatkan,

pemahaman tentang tanggung jawab terhadap pekerjaan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

2. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai.

Dalam suatu bidang pekerjaan, seorang pegawai pada umumnya melaksanakan suatu pekerjaan didorong keinginan untuk memperoleh pendapatan sehingga dari pendapatan yang diperoleh tersebut, pegawai mampu memenuhi kebutuhan hidup dia dan seluruh keluarganya. Selain kebutuhan dasar yang menggerakkan seseorang dalam bekerja, pada umumnya mereka juga digerakkan oleh adanya suatu pengakuan dari lingkungan sekitar, baik dari rekan kerja, bawahan ataupun atasannya, bahwa ia (pegawai yang bersangkutan) memiliki nilai, sumbangan yang positif terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Namun motivasi yang ada ini tidak berhenti disini saja, pada tingkatan yang lebih tinggi, seorang pegawai dalam bekerja umumnya mereka menginginkan adanya suatu karir yang lebih baik lagi kedepannya, dalam arti bahwa mereka mengharapkan adanya suatu promosi jabatan sebagai suatu bentuk aktualisasi diri, sehingga adanya berbagai alasan tersebut, seorang pegawai bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai apa yang sudah menjadi rencana sebelumnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi dengan kinerja di Kantor Pertanahan Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel V.55 sebagai berikut:

Tabel V.55

**Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja
Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang**

		VARIABEL (Motivasi kerja) / X2		Total
		2 (kurang tinggi)	3 (tinggi)	
Variabel Kinerja (Y)	2 (Kurang Baik)	14	3	17
		73,7%	20,0%	50,0%
	3 (Baik)	5	11	16
		26,3%	73,3%	47,1%
	4 (Sangat Baik)		1	1
			6,7%	2,9%
Total		19	15	34
		100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Variabel X2 dengan Y

Apabila dilihat pada tabel di atas, maka motivasi mempunyai korelasi yang lumayan kuat terhadap kinerja. Hal ini terbukti mereka yang memiliki motivasi cukup tinggi maka kinerjanya juga cukup tinggi terbukti dari 19(100%) responden yang memiliki motivasi cukup tinggi maka sebagian besar atau sebesar 73,7% kinerjanya juga cukup tinggi dan sebaliknya, dari 100% mereka yang memiliki motivasi tinggi maka persentase terbesar yaitu 73,3% mereka juga berkinerja tinggi. Motivasi yang masih perlu ditingkatkan adalah pimpinan supaya meningkatkan pemberian penghargaan kepada

pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, pengakuan terhadap prestasi, kemampuan untuk bekerja sendiri, pengarahan pimpinan untuk melakukan pekerjaan, adanya penghasilan diluar gaji misalnya uang lembur perlu di tingkatkan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

3. Hubungan Antara Fasilitas Kerja Dengan Kinerja Pegawai.

Organisasi yang tidak menyediakan fasilitas kerja yang mendukung pegawai bekerja akan menghalangi pembentukan kinerja pegawai, juga akan banyak menimbulkan berbagai kekecewaan bahkan keputusan di kalangan pegawai.. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka fasilitas kerja juga diduga mempunyai hubungan dengan tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara fasilitas kerja dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel V.56 sebagai berikut:

Tabel V.56
Hubungan Antara Fasilitas Kerja Dengan Kinerja
Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang

	VARIABEL (Vasilitas kerja) / X3		Total
	2,00 (kurang nyaman)	3,00 (nyaman)	

Variabel kinerja	2 (Kurang Baik)	13	4	17
		59,1%	33,3%	50,0%
	3 (Baik)	9	7	16
		40,9%	58,3%	47,1%
	4 (Sangat Baik)	-	1	1
		-	8,3%	2,9%
Total		22	12	34
		100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Variabel X3 dengan Y

Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Semarang, fasilitas mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja. Fasilitas yang mendukung akan meningkatkan kinerja. Hal ini dibuktikan dari 100% responden yang mengatakan fasilitas cukup memadai ternyata kinerjanya juga cukup memadai atau 59,1%, dan dari 100% responden yang mengatakan fasilitas yang ada pada kantor Pertanahan memadai ternyata persentase terbesar yaitu 58,3% kinerjanya juga baik. Fasilitas yang perlu ditingkatkan adalah antara lain tingkat kebisingan yang masih tinggi, kenyamanan yang masih kurang mendukung, ruang kantor yang masih kurang besar, pengaturan ruang masih kurang mendukung, jumlah komputer masih dirasa kurang, ruang tunggu yang masih belum memadai. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di atas.

N. Korelasi Rank Kendall

1. Perhitungan Korelasi Dengan Menggunakan Rumus Rank Kendall

a. Korelasi antara Kemampuan dengan Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara kemampuan kerja pegawai dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel V.57 sebagai berikut:

Tabel V.57
Korelasi Antara Kemampuan Dengan Kinerja

Correlations				
			TOTALX1 (kemampuan)	TOTALLY (kinerja)
Kendall's tau_b	TOTALX1 (kemampuan)	Correlation Coefficient	1,000	,217**
		Sig. (2-tailed)	,	0,000
		N	34	34
	TOTALLY (kinerja)	Correlation Coefficient	,217**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	34	34
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).				

Sumber : variabel X1 dengan Y

Korelasi antara kemampuan dengan kinerja setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka 0,217 artinya kemampuan berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Jika kemampuan pegawai ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja meskipun lemah karena $0,217 < 0,5$. kemampuan yang perlu

ditingkatkan adalah pada indikator latar belakang pendidikan yang masih kurang sesuai dengan bidang tugasnya, belum semuanya mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan atau tugas belajar, perlu adanya kursus-kursus untuk meningkatkan kinerja, perlunya meningkatkan pengetahuan tentang prosedur atau mekanisme kerja, perlunya pemahaman atas pekerjaannya, perlunya pengalaman kerja. Dengan meningkatkan indikator-indikator tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

b. Korelasi antara Motivasi Kerja dengan Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel V.58 sebagai berikut:

Tabel V.58

Korelasi Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja

Correlations				
			TOTALLY (kinerja)	TOTALX2 (motivasi)
Kendall's tau_b	TOTALLY	Correlation	1,000	,491(**)

	(kinerja)	Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	34	34
	TOTALX2 (motivasi)	Correlation Coefficient	,491(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	34	34
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).				

Sumber : variabel X2 dengan Y

Korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka 0,491 artinya motivasi kerja berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Jika kemampuan pegawai ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja meskipun lemah karena $0,491 < 0,5$. Motivasi yang masih perlu ditingkatkan adalah pimpinan supaya meningkatkan pemberian penghargaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, pengakuan terhadap prestasi, kemampuan untuk bekerja sendiri, pengarahan pimpinan untuk melakukan pekerjaan, adanya penghasilan diluar gaji misalnya uang lembur perlu di tingkatkan

c. Korelasi antara Fasilitas Kerja dengan Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara fasilitas kerja pegawai dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel V.59 sebagai berikut:

Tabel V.59

Korelasi Antara Fasilitas Kerja Dengan Kinerja

Correlations				
			TOTALY	TOTALX3
Kendall's tau_b	TOTALY	Correlation Coefficient	1,000	,273(*)
		Sig. (2-tailed)	,	,037
		N	34	34
	TOTALX3	Correlation Coefficient	,273(*)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,037	,
		N	34	34

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Sumber : variabel X3 dengan Y

Korelasi antara fasilitas kerja dengan kinerja setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka 0,273 artinya fasilitas kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika kemampuan pegawai ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja meskipun lemah karena $0,273 < 0,5$. Fasilitas yang perlu ditingkatkan adalah antara lain tingkat kebisingan yang masih tinggi, kenyamanan yang masih kurang mendukung, ruang kantor yang masih kurang besar, pengaturan ruang masih kurang mendukung, jumlah komputer masih dirasa kurang, ruang tunggu yang masih belum memadai.

2. Koefisien Konkordansi Kendall

Pengujian koefisien Konkordansi Kendall dilakukan untuk membuktikan hipotesis mayor. Adapun hasil uji koefisien Konkordansi Kendall disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel V.60
Korelasi Secara Bersama-sama Antara X1, X2, X3 dengan Y
Kendall's W Test

Ranks	
	Mean Rank
TOTALY	2,31
TOTALX1	2,54
TOTALX2	4,00
TOTALX3	1,15

Test Statistics	
N	34
Kendall's W(a)	,839
Chi-Square	85,536
df	3
Asymp. Sig.	,000
a Kendall's Coefficient of Concordance	

Berdasarkan uji koefisien Konkordansi Kendall diperoleh w sebesar 0.839 dengan χ^2 sebesar 85,536. Selanjutnya, hasil perhitungan tersebut dikonsultasikan dengan χ^2 tabel dengan dk = 3

dan taraf signifikansi 5% (χ^2 tabel = 7.815) dengan kriteria pengujiaannya adalah jika χ^2 hitung > χ^2 tabel maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh χ^2 hitung > χ^2 tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan sangat signifikan antara kemampuan, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Apabila dilihat pengaruhnya ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 73,16%.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah proses perhitungan dan analisa data pada bab – bab sebelumnya, maka pada bab ini disusun suatu kesimpulan dari pengolahan dan analisa data. Kesimpulan ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada Bab. I. Selain dari pada itu diberikan beberapa saran yang kiranya dapat diterima oleh organisasi di tempat penulis melakukan penelitian serta dapat pula digunakan bagi para peneliti selanjutnya.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi pada bab sebelumnya dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan uji korelasi antara kemampuan dengan kinerja organisasi dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka 0,217 artinya kemampuan berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Jika kemampuan pegawai ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja meskipun lemah karena $0,217 < 0,5$.

Hal ini dapat dilihat dari masih adanya ketidak sesuaian antara latar belakang pendidikan dengan penempatan pegawai, belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan sesuai dengan bidang tugasnya dan kurangnya pengetahuan pegawai mengenai prosedur atau mekanisme kerja.

2. Berdasarkan uji Korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka 0,491 artinya motivasi kerja berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Jika motivasi pegawai ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja meskipun lemah karena $0,491 < 0,5$.

Pimpinan kurang memberikan perhatian kepada pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, kurang memberikan pengakuan terhadap prestasi, pengarahan pimpinan mengenai teknis pekerjaan tidak dijadwalkan secara jelas, adanya penghasilan diluar gaji misalnya uang lembur yang tidak semua pegawai bisa menikmatinya, rolling staf tidak pernah dilaksanakan.

3. Korelasi antara fasilitas kerja dengan kinerja setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka 0,273 artinya fasilitas kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja. Jika kemampuan pegawai ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja meskipun lemah karena $0,273 < 0,5$.

Fasilitas kerja yang ada antara lain tingkat kebisingan yang masih tinggi dan ruang tunggu tamu yang belum memadai, ruang kantor yang masih kurang besar serta kenyamanan ruang kerja yang masih kurang mendukung, belum adanya genset, jumlah komputer masih dirasa kurang.

4. Berdasarkan uji koefisien Konkordansi Kendall dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan, motivasi dan fasilitas kerja dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis mayor dalam penelitian ini diterima. Apabila dilihat pengaruhnya ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 73,16%.

B. Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan maka, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kemampuan yaitu dengan cara menempatkan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan secara khusus sesuai dengan bidang tugasnya, meningkatkan pengetahuan tentang prosedur atau mekanisme kerja serta perlunya pemahaman atas pekerjaannya.
2. Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu dengan cara pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kemampuan

dan memiliki prestasi, memberikan pengarahan tentang teknis pekerjaan yang akan dilakukan pegawai secara berkala dan terus menerus, memberikan tambahan pendapatan diluar gaji (uang lembur) kepada semua pegawai secara proporsional, rolling staf dilaksanakan secara berkala.

3. Untuk meningkatkan fasilitas kerja dengan cara mengurangi kebisingan dan memberikan kenyamanan ruang tunggu tamu, memperluas ruang kerja serta mengatur ruangan kerja, pengadaan genset, menambah fasilitas komputer.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, Edisi Revisi, Rhineka Cipta, Yogyakarta.
- As'ad, M. 2002. *Psikologi Industri*. Edisi Ke-empat. Cetakan Keenam. Liberty, Yogyakarta.
- Djarwanto.P. 1998. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada., Jakarta.
- Draha, Taliziduhu, 1998. *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Gie, Liang The, 1999. *Administrasi Perkantoran Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- Handoko T. H, dan Reksohadiprodjo, 2000. *Organisasi Perusahaan Teori: Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1997. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Kootz, Harold, O' Donnel, Cyril dan Heinz Wehrich, 1998. *Manajemen*; Mc. Grow Hill Book Company, Singapura.
- Moekijat. 1997. *Dasar-dasar Motivasi*. Pionir Jaya , Bandung.
- Nasir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nina, Widowati, 2007. *Good Public Governance*, MAP, Undip
- Noe, Raymond & R. Wayne Mondy, 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Singapore.
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan
- Quade, Es, 1990. *Analysis for Public Decission*, Second Edition, Fourth Printing Elsevier Science Publishing, New York.

- Robbins, P. Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi* : Edisi Bahasa Indonesia Jilid I & II, PT Pringhalindo, Jakarta.
- Rue, L.W. & LL. Byars, 1980. *Manajemen Theory and Application*, Ricard D. Irwin Inc. Homewood IL.
- Schermerhorn, Jr, John R, 2003. *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*, Andi, Yogyakarta
- Siagian, Sondang P, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi, 1998. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Surakhmad, Winarno, 1999. *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung.
- Thoha, Miftah, 1998. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Husein, 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1998. *Kepemimpinan dan Motivasi*; Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Winardi, J, 2001. *Memotivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widjaja, Amin. 2001, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.

LAMPIRAN - LAMPIRAN