

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Ketatapemerintahan yang baik adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang bertanggungjawab (akuntabilitas), sejalan dengan prinsip demokratis, efektif, dan efisien. Selain itu pemerintah yang dicita-citakan juga mengandung prinsip mengikutsertakan masyarakat dan swasta (partisipasi), terbuka (transparansi), kesetaraan, dan semua warga masyarakat mempunyai kesempatan serta hak yang sama untuk ikut serta dalam pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sebagai pendorong bagi pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dituntut perilaku keteladanan yang berupa sikap kreatif, inovatif, kemampuan keras serta tanggungjawab yang tinggi, yang diantaranya ditunjukkan oleh efektivitas birokrat dalam melaksanakan tugas ditempat mereka bekerja.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pencapaian tujuan suatu organisasi publik akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Di dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Suatu organisasi membutuhkan disiplin kerja yang tinggi karena mempunyai pengaruh terhadap perilaku anggotanya atau anak buahnya serta mampu mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri.

Suatu organisasi dalam menjalankan aktifitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang, dimana dengan berkembangnya manusia sebagai tenaga kerja tersebut akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi tersebut. Tuntutan masyarakat dalam dunia kerja akan adanya peningkatan efektivitas kerja terhadap kinerja pegawai semakin kuat. Masyarakat sebagai pelaku utama dalam pelaksanaan pembangunan diharapkan dapat berperan aktif. Untuk itu perlu didukung dengan terciptanya sumber daya manusia yang memiliki modal kerja yang kondusif, yang ditandai dengan adanya fasilitas kerja yang layak dan dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja pegawai akan tercermin dalam segala bentuk kegiatan dalam rangka pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah kepada pegawai sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kenyataannya sering kita jumpai ketidakpuasan masyarakat karena kinerja pegawai yang tidak maksimal. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia yang kurang tepat sehingga tujuan manajemen tidak dapat tercapai dengan tepat dan efektif.

Pada dasarnya suatu instansi bukan saja mengharapkan pegawai mau dan mampu bekerja secara giat, tetapi bagaimana memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, kemampuan, kecakapan dan ketrampilan pegawai tidak ada artinya apabila tidak diikuti dengan motivasi yang tinggi dari setiap pegawai guna meningkatkan kinerjanya. Suatu unit kerja atau instansi harus memiliki visi kedepan yang dapat dipergunakan sebagai gambaran yang akan dicapai oleh instansi yang bersangkutan. Visi sangat diperlukan guna memotivasi

setiap pegawai, dengan visi yang jelas maka dalam memberikan motivasi pegawai tinggal mengarahkan kemana kemampuan dan kemauan pegawai untuk berprestasi. Setiap pegawai sering memiliki motivasi sesuai dengan obsesinya, ada yang dalam melaksanakan pekerjaan berorientasi pada besar kecilnya upah yang diterima, ada pula yang berorientasi pada kesempatan dalam memperoleh karier, sesuai dengan kenyataan tersebut maka pengendalian pimpinan sangat diperlukan, sehingga apapun yang terjadi tidak akan berpengaruh terhadap tujuan instansi atau unit kerja.

Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu dalam berbagai literatur misalnya motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan dan lain sebagainya (dalam Sudarmanto, 2009). Secara tegas kinerja pegawai yang paling dominan disebabkan oleh kesiapan mental seseorang untuk memacu diri dan prestasi guna memperoleh segala yang diharapkan. Dengan demikian unsur-unsur kepuasan merupakan rangsangan untuk memacu tumbuhnya niat sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi.

Motivasi menurut Sedarmayanti (2001 : 66) adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Di hampir semua organisasi yang ada, pegawai merupakan aset penting yang wajib mereka jaga. Oleh karena itu bagi organisasi yang khususnya bergerak di bidang jasa

pelayanan yang mengandalkan tingkat kinerja pegawai, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya.

Sebagai lembaga organisasi publik yang menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat di bidang pendidikan. Lahirnya Undang-undang Nomor 32 Tentang Pemerintahan Daerah, membawa perubahan yang sangat mendasar dalam tatanan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Banyak perubahan sistem dan mekanisme penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang tercantum dan menjadi substansi penting dalam UU tersebut. Hal ini pula yang memberikan harapan bagi penyelenggaran Pemerintahan di Daerah dalam mewujudkan Pemerintahan yang lebih efektif dan efisien.

Thomson mengemukakan bahwa, organisasi adalah integrasi impersonal dan sangat rasional atas sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati (dalam Draha,1998). Jadi organisasi harus dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan memanfaatkan partisipasi anggota untuk menciptakan ketahanan dan kelangsungan hidup organisasi. Sistem penilaian kinerja yang efektif adalah kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan, pengharapan kinerja, fokus pada perilaku yang terobservasi, sensitivitas, standardisasi, secara umum kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (dalam Ambar Teguh Sulistiyani, 2003:223).

Simamora (2005:50) juga 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 dapat berupa fisik maupun non fisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil atau pekerjaan baik berupa fisik atau material maupun non fisik maupun non material. Seorang pegawai dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. 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.

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah adalah sebuah instansi yang berada di bawah kewenangan pemerintah Provinsi Jawa Tengah (PEMPROV) serta dibawah oleh Kementrian Pendidikan Nasional. DISDIK JATENG bertugas untuk merumuskan kebijaksanaan operasional dibidang pendidikan dan melaksanakan sebagian kewenangan yang berhubungan dengan Dunia Pendidikan di wilayah Provinsi.

Sub bagian Umum dan Kepegawaian adalah fasilitas penting dalam sebuah organisasi seperti Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Adapun tugas pokok sub bagian Umum dan Kepegawaian secara umum meliputi merencanakan pelaksanaan perencanaan, pengorganisasian, pendayagunaan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan terhadap semua kegiatan kepegawaian. Selain itu bagian

ini juga mengurus urusan tata usaha kepegawaian, administrasi mutasi dan pengembangan kepegawaian serta kesejahteraan pegawai.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, pegawai pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dianggap masih belum optimal. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari salah seorang staff sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah (Dra. MM. Retno Sri Rahayu), rendahnya tingkat kinerja pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, masih terdapat pegawai yang keluar masuk kantor pada jam-jam kerja untuk urusan pribadi yang dapat mengganggu konsentrasi pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaannya serta menghambat terjadinya kerjasama dalam penyelesaian suatu pekerjaan, selain itu masih ada pegawai yang belum bisa mengoperasikan peralatan modern yang ada sehingga beban kerja yang seharusnya terbagi rata sesuai dengan tupoksinya namun karena ada pegawai yang kemampuan teknisnya kurang menyebabkan baban kerja menjadi terbagi tidak rata dan tidak sesuai pada tupoksi, dan kurangnya bentuk penghargaan baik dalam bentuk uang atau non uang bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja.

Faktor kemampuan yang mencakup pendidikan, keterampilan, pengetahuan, dan prestasi memang sangat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai suatu organisasi sebab kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kerja para pegawai terutama dalam pencapaian visi

dan misi instansi. Berdasarkan hal tersebut, kualitas sumber daya manusia pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah dilihat dari tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

NO	Tingkat Pendidikan	F	%
1	SD	6	9.4
2	SMP	8	12.5
3	SMA	19	29.7
4	D-3	4	6.25
5	S-1	21	32.81
6	S-2	6	9.4
	JUMLAH	64	100

Sumber : Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah 2015

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut pendidikan terendah pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah adalah Sekolah Dasar sejumlah 6 pegawai, SMP sejumlah 8 pegawai, SMA sejumlah 19 pegawai, D III sejumlah 4 pegawai, Sarjana (S1) sejumlah 21 orang, dan Pascasarjana (S2) sejumlah 6 pegawai.

Masih rendahnya tingkat sumber daya manusia yang ada pada sub bagian Umum dan Kepegawaian ini, yang mana hanya 21 pegawai yang menyangang

gelar Sarjana dan 6 pegawai Pascasarjana dan sebagian besar lagi hanya lulusan SMA dan sederajat mencerminkan rendahnya kemampuan pegawai yang nantinya bisa mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Seharusnya sub bagian Umum dan Kepegawaian ini harus memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi, karena tingkat pendidikan yang tinggi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Akibatnya menimbulkan permasalahan seperti di dalam penggunaan peralatan kantor. Seiring dengan perkembangan jaman peralatan kerjapun semakin mengalami perubahan, misalnya adanya perubahan pada mesin ketik manual menjadi komputer. Komputer mengalami keunggulan lebih baik hasilnya, lebih akurat, dan lebih cepat di dalam pengerjaan dokumen organisasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan di dalam menggunakan peralatan komputer akan mengalami kesulitan. Hal ini juga dapat menghambat pekerjaan pegawai, sehingga pekerjaan tidak menjadi lebih cepat tetapi menjadi lebih lama selesainya.

Hasil kinerja dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi yaitu keadaan dalam ataupun luar pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai ketika melakukan pekerjaan. Dalam organisasi, motivasi mempunyai peranan penting karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan selama magang, rendahnya tingkat kinerja pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah diduga karena kurangnya hubungan kerja antara bawahan dengan atasan seperti masih ada beberapa pegawai yang masih enggan untuk bertanya-tanya mengenai tugas kepada atasannya, hal itu mengakibatkan pegawai menjadi bingung apabila ada tugas yang belum dimengerti. Namun, memang karena belum munculnya keinginan dalam diri tiap pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja pribadi sehingga kinerja di sub bagian Umum dan Kepegawaian ini masih dirasa kurang.

Berdasarkan beberapa permasalahan yang peneliti temui pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, maka hal yang mendasari anggapan kurangnya kinerja individu atau kinerja pegawai pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah diduga karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu kemampuan, motivasi, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja, dan inisiatif. Hal-hal tersebut menjadi suatu hambatan mengingat arti penting kinerja pegawai dalam suatu organisasi, karena kinerja pegawai akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi akan baik pula, begitu juga sebaliknya. Untuk itu, penulis tertarik untuk mengambil judul **“Analisis Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah (Studi Pengamatan Pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian) .”**

1.2 Rumusan Masalah

Di dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Bagaimana deskripsi kinerja pegawai, kemampuan pegawai, motivasi pegawai, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja dan inisiatif pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah?
- b. Apakah kemampuan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja, dan inisiatif ada hubungannya dengan kinerja pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah?

1.3 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:

- a. Mendeskripsikan kinerja pegawai, kemampuan pegawai, motivasi pegawai, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja dan inisiatif pada sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
- b. Menganalisis hubungan antara kemampuan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja, dan inisiatif dengan kinerja pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Kegunaan Penelitian

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

- a. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan/pengetahuan sehingga mampu memahami aplikasi teori mengenai peningkatan kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Kegunaan Praktek penelitian ini diharapkan dapat :
 1. Memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Tengah untuk mengetahui kemampuan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja, dan inisiatif dalam meningkatkan kinerja pegawai.
 2. Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi perencana dan penerapan kebijakan yang menyangkut peningkatan kinerja pegawai, khususnya sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah maupun pelayanan publik pada umumnya.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Defenisi Administrasi Publik

1. Felix A. Nigro dan L. Loyd G. Nigro dalam buku Ilmu Administrasi

Publik mendefinisikan administrasi publik adalah:

(1) suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan, (2) meliputi tiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, dan hubungan diantara mereka, (3) mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik, (4) sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat, (5) dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan (dalam Syafiie, 2006 : 24).

2. John M. Pffifner dan Robert V. Presthus dalam buku Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) mendefinisikan administrasi publik adalah :

(1) Administrasi publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik, (2) Administrasi publik dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah, (3) secara ringkas, Administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan, kecakapan, dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang (dalam Syafiie, 2006 : 31).

3. Ali Mufiz dalam buku Administrasi Publik mendefinisikan ilmu administrasi publik adalah :

Ilmu yang mempelajari kegiatan kerjasama dalam bidang-bidang yang bersifat publik. Oleh karena itu, administrasi publik merupakan cabang dari ilmu administrasi. Dengan demikian, semua teori, konsep, dan analisis yang berlaku dalam ilmu administrasi, juga berlaku bagi ilmu administrasi publik (dalam Darmadi dan Sukidin, 2009 : 8).

Dari beberapa definisi administrasi publik di atas dapat dipahami bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif.

1.5.2 Paradigma Administrasi Publik

Administrasi Publik diartikan sebagai penyusunan dan pelaksanaan kebijakan yang dilakukan oleh birokrasi dalam skala besar dan untuk kepentingan publik.

Nicholas Henry berpendapat bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi

yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosikan pemahaman tentang peran pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan sosial (Yeremias, 2008: 5-6).

Pemerintah akan berjalan dengan baik apabila diikuti pemerintahan yang baik (*good governance*). Governance sebagai tindakan pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan, mengandung pengertian sebagai suatu interaksi antara pemerintah dengan masyarakat. Paradigma *good governance* beranggapan bahwa suatu pemerintahan yang baik adalah yang berorientasi pada masyarakat dan bukan lagi kepada birokrasi atau dengan kata lain pemerintahan yang sedang mereformasi diri melaksanakan wirausaha birokrasi, agar dalam pelaksanaannya terhindari dari KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) harus mendasarkan diri pada prinsip *good governance* (Sri Suwitri, 2008: 25-26).

Secara sederhana, administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik. Walaupun sama-sama mengkaji tentang organisasi, administrasi publik ini berbeda dengan ilmu manajemen: jika manajemen mengkaji tentang pengelolaan organisasi swasta, maka administrasi publik mengkaji tentang organisasi publik/pemerintah, seperti departemen-departemen, dan dinas-dinas, mulai dari tingkat kecamatan sampai tingkat pusat. Kajian ini termasuk mengenai birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan pengevaluasian kebijakan publik; administrasi pembangunan; pemerintahan daerah; dan *good governance*.

Administrasi Publik menurut Nicholas Henry (Administrasi Publik, 2009), adalah suatu kombinasi teori dan praktek. Tujuannya adalah untuk memajukan satu pemahaman tentang pemerintahan dan hubungannya dengan rakyatnya, yang pada gilirannya akan memajukan kebijakan-kebijakan publik yang responsif terhadap tuntutan-tuntutan sosial dan untuk menetapkan praktek-praktek manajemen yang efisien, efektif, dan lebih manusiawi.

Wilson mengemukakan bahwa disiplin administrasi publik merupakan produk perkembangan dari ilmu politik. Namun Wilson mengusulkan adanya pemisahan disiplin administrasi dari ilmu politik. Gagasan ini kemudian dikenal sebagai dikotomi politik-administrasi. Sejak itu, selama satu abad lebih, administrasi publik baik sebagai bidang studi maupun sebagai profesi terus berkembang.

Kajian tentang administrasi publik tidak terlepas organisasi pemerintah dalam penanganan masalah-masalah publik. Bahkan Shafitz dan Russell (2005:5) mengemukakan bahwa *it is to define administration if you are contact with being simplistic: it is government in action – the management of public affairs on the implementation of public policies.*

Kajian ilmu yang dimiliki oleh administrasi publik antara lain sebagai berikut :

1. Kebijakan Publik
2. Keuangan Negara
3. Administasi Pembangunan
4. Otonomi Daerah

5. Hubungan Eksekutif dan Legislatif
6. Etika Administrasi Publik
7. Pelayanan Publik
8. Manajemen Sumber Daya Manusia
9. Perilaku Organisasi Publik
10. Organisasi dan Manajemen Publik.

Kaitan antara administrasi publik dengan penilaian kinerja terkait dalam penelitian yang sedang dilakukan adalah orientasi penilaian kinerja dalam konsep administrasi publik yaitu dalam konsep administrasi publik yaitu dalam pemerintahan mengikuti paradigma “*reiventing government*” yang mengutamakan pengukuran kinerja pada hasil akhir atau tujuan serta visi organisasi dan bukan pada kemampuan mendanai input dan menjalani proses.

Pada saat ini tuntutan “*good governace*” menjadi semakin mendesak, sehingga nilai-nilai tersebut harus diakomodasikan dalam standar penilaian kinerja pemerintah. Salah satu pembahasan mengenai “*good governance*” merupakan suatu terminologi yang digunakan untuk mengganti istilah “*government*” yang menunjukkan penggunaan otoritas politik, ekonomi, dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah kenegaraan. Istilah ini secara khusus menggambarkan perubahan peranan pemerintah dari pemberi pelayanan (*provider*) kepada “*enabler*” atau “*facilitator*” dan perubahan kepemilikan yaitu dari milik Negara menjadi milik rakyat. Pusat perhatian utama dari “*governance*” adalah perbaikan kinerja atau perbaikan kualitas. Istilah *good governance* dipromosikan oleh beberapa agensi multiteral dan bilateral (JICA, OECD, GTZ)

sejak tahun 1991, dengan memberikan tekanan pada beberapa indikator antara lain:

- a. Demokrasi, desentralisasi dan peningkatan kemampuan pemerintahan.
- b. Hormat terhadap hak asasi manusia dan kepatuhan terhadap yang berlaku.
- c. Partisipasi masyarakat.
- d. Efisiensi, akuntabilitas, transparansi dalam pemerintahan dan administrasi publik.
- e. Pengurangan anggaran militer.
- f. Tata ekonomi yang berorientasi pasar.

Sementara itu *united nation* merumuskan *indicator good governance* yang meliputi:

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan yang cukup untuk melaksanakan kebijakan fungsi-fungsi pemerintah, termasuk sistem administrasi publik yang efektif dan responsive.
- b. Akuntabilitas dalam kegiatan pemerintah dan transparan dalam pengambilan keputusan.
- c. Partisipasi dalam proses demokrasi dengan memanfaatkan sumber informasi dari publik dan dari swasta.
- d. Pemerintahan terhadap pemerataan dan kemiskinan.
- e. Komitmen terhadap kebijakan ekonomi yang berorientasi kepada pasar.

Dalam studi administrasi publik, kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Woodrow Wilson menekankan aspek efisiensi dalam desain sistem administrasi

dan sejak F.W. Taylor mendorong pegawai lebih menekankan pada kewenangan daerah untuk mengatur masyarakat daerahnya untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Pemberian kewenangan pada era tersebut lebih ditekankan pada tuntutan akuntabilitas publik yakni pertanggungjawaban pemerintah terhadap masyarakat yang dilayani. Perwujudan dan komitmen nyata dari akuntabilitas publik tersebut hanya dapat dinyatakan dalam bentuk kinerja, termasuk kedalamnya kinerja organisasi dan kinerja individu.

Dalam administrasi publik, ada dua jenis akuntabilitas yang selalu dikaitkan dengan kinerja yakni akuntabilitas secara berkenaan dengan pedoman etika, profesional dan praktik dalam menjalankan tanggung jawab yang diserahkan, yang mengatur perilaku individu, administrator menurut standar dan idealnya suatu profesi. Secara eksternal, akuntabilitas merupakan tanggung jawab terhadap sumber daya atau otoritas yang diberikan atau diserahkan, akuntabilitas proses, dan akuntabilitas *outcome*. (Keban,2008:209).

Penilaian suatu kinerja didasarkan pada kriteria yang diilhami secara keseluruhan. Doktrin NPM menghendaki pengukuran kinerja dibuat secara formal dan tersistem. Sistem penilaian kinerja dengan pendekatan informal menurut NPM tidak efektif dan tidak mampu menjadikan organisasi mencapai hasil terbaik. Pengukuran kinerja yang tersistem dengan baik memungkinkan manajer untuk memonitor dan mengontrol kemajuan bawahan dan unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Mahmudi, 2005:54).

Sebagai elemen penting manajemen publik baru, sistem pengukuran kinerja sektor publik masih menjadi "*thematic issue*". Artinya tema pengukuran

kinerja harus dimunculkan dalam pikiran para pemegang otoritas publik. Hal itu disebabkan pengukuran kinerja bukanlah sesuatu yang bersifat netral, akan tetapi memberi dampak yang besar pada perilaku individu, kelompok, dan organisasi.

Selama dua dasawarsa terakhir, NPM telah memberikan kontribusi positif dalam memperbaiki kinerja sektor publik melalui mekanisme pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang diorientasikan pada pengukuran efisiensi dan efektifitas. Tujuan penting NPM adalah menjadikan organisasi sektor publik sebagai penyedia layanan publik yang efisien dan efektif dengan berbasis kinerja. Kemudian Christopher Hood (dalam Yeremias T. Keban, 2004:36) mengemukakan bahwa ada tujuan komponen doktrin dalam NPM diantaranya:

- a. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik.
- b. Penggunaan indikator kinerja.
- c. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi.
- d. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen.
- e. Penekanan yang lebih besar pada control output.
- f. Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil.
- g. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang tinggi dalam penggunaan sumber daya.

Konsep NPM terkait dengan manajemen sektor publik karena pengukuran kinerja menjadi salah satu prinsip NPM. Pengukuran kinerja memiliki keterkaitan yang erat dengan doktrin yang lain, terutama adalah doktrin: penekanan terhadap pengendalian output, menciptakan persaingan sektor publik, dan menekankan pada disiplin dan penghematan dalam penggunaan sumber daya.

Tanpa adanya pengukuran kinerja, maka doktrin-doktrin yang lainnya hanya akan jadi retorika belaka. Dalam konsep NPM, setiap unit kerja diharapkan dapat mengembangkan indikator kinerja sebagai alat untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja hendaknya juga diperluas sampai dengan pengukuran kinerja individual, bukan saja kinerja unit kerja atau organisasi oleh suatu paradigma yang dianut.

1.5.3 Kinerja Pegawai (Y)

Dalam suatu organisasi tentunya ada tujuan yang hendak dicapai. Tujuan-tujuan itu merupakan target yang harus direalisasikan sehingga setiap bagian dalam tiap organisasi perlu melakukan identifikasi sekaligus menentukan program atau kegiatan yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Program atau kegiatan yang telah diprioritaskan selanjutnya dijabarkan sesuai bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian agar dapat dilaksanakan oleh pegawai sehingga diketahui tingkat keberhasilan/kegagalan atau kinerjanya.

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas (dalam Sutrisno, 2010:170). Sementara itu, dalam buku *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian* dijelaskan bahwa definisi

dari kinerja adalah sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator dari suatu pekerjaan dalam waktu tertentu (dalam Wirawan, 2009:5).

Menurut Schermerhorn dalam buku *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas tugas/kerja yang dihasilkan dari seseorang atau suatu kelompok kerja. Senada dengan pendapat tersebut, Luthan, menyatakan pula bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas yang dihasilkan atau suatu jasa yang dilakukan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kedua definisi ini menggambarkan bahwa dalam suatu kinerja harus terdapat suatu standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan, prestasi, serta kualitas dan kuantitas dari pekerjaan seseorang atau suatu kelompok (dalam Uno dan Lamatenggo, 2012 : 121).

Menurut Armstrong dan Baron dalam buku *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*, dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis dari suatu organisasi, kepuasan konsumen/pihak yang dilayani, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (dalam Wibowo, 2012 : 7).

Menurut Robbins, kinerja merupakan wujud hasil kerjayang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan

sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (dalam Sutrisno, 2010 : 180).

Menurut Bernadin, batasan *performance*/kinerja adalah sebagai catatan keluaran yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu (dalam Gomes, 2003 : 135).

Dari pendapat beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil (*output*) kerja seseorang atau sekelompok pegawai dalam rangka pelaksanaan tugasnya dalam periode waktu tertentu, baik berupa kontribusi pada organisasi dalam produk maupun dalam perwujudan sikap mental yang berkenaan dengan pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja merupakan suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari tiap individu dalam organisasi kepada organisasinya. Penentuan ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi dari tiap individu, baik untuk menilai kuantitas, kualitas, efisiensi pelayanan, pengawasan, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan.

Kinerja dalam suatu organisasi sangat penting keberadaannya, artinya tanpa adanya kinerja yang dimiliki pegawai, tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak akan berhasil dengan optimal. Kinerja pegawai merupakan indikator yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai merupakan modal yang dapat menunjang kesuksesan yang akan dicapai pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Parameter pengukuran kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria. Menurut Keban parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja meliputi (dalam Keban, 2008 : 193) :

1. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat perunit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

2. Kuantitas

Kuantitas lebih difokuskan pada jumlah banyaknya pekerjaan yang dihasilkan dalam masa penilaian dibagi dengan jumlah hari dalam masa penilaian.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman, jumlah unit yang dapat diselesaikan tepat waktu.

4. Penghematan biaya

Banyaknya penggunaan dana yang dikeluarkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dirincikan secara rutin tiap periodenya sebagai bentuk evaluasi kemudian dilakukan pemangkasan biaya-biaya yang berlebihan.

5. Kemandirian atau otonomis dalam bekerja

Pemahaman terhadap metode kerja yang dapat dilakukan sendiri sehingga berimbas pada kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. Kerjasama

Bentuk kerjasama yang dilakukan oleh seorang pegawai dengan pegawai lain baik itu atasan maupun bawahan serta rekan kerja yang setara dengannya.

John Miner (dalam Sudarmanto, 2009 : 12) mengemukakan 4 indikator sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

2. Kuantitas

Dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau persentase antara output actual dengan output yang menjadi target.

3. Penggunaan waktu dalam bekerja

Penggunaan waktu menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Penggunaan waktu mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Intensitas kerja yang dilakukan bersama dengan rekan kerja baik yang sederajat, atasan, ataupun bawahan dalam hal yang mendukung penyelesaian pekerjaan.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :
 - a. Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - b. Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - c. Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 - d. Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.
2. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :

- a. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- b. Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- c. Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- d. Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- e. Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
- f. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat bagi banyak pihak. Dengan demikian, berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS yang akan digunakan sebagai konsep untuk mengukur/menilai kinerja pegawai. adapun indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah :

1. Kualitas, dapat diukur dengan :
 - a. Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan (standar).
2. Kuantitas, dapat diukur dengan :

Jumlah hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan sesuai dengan standar ketentuan.
3. Ketepatan waktu, dapat diukur dengan :

Kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.
4. disiplin, dapat diukur dengan :
 - a. Ketepatan dalam menggunakan pakaian.
 - b. Tingkat ketepatan waktu kehadiran pegawai.
 - c. Tingkat ketepatan waktu pulang pegawai.
5. Kerjasama, dapat diukur dengan :
 - a. Hubungan kerja dengan pegawai lainnya dalam satu lingkungan kerja.
 - b. Komunikasi yang dilakukan dengan sesama rekan kerja di satu lingkungan kerja.

1.5.4 Teori Kinerja

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

Menurut Soeprihanto (2003:25) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

- a. Kemampuan kerja
- b. Kerajinan
- c. Disiplin kerja
- d. Hubungan kerja
- e. Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006:121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Iklim organisasi: iklim kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk memahami kondisi organisasi agar tercapai tujuan, dengan adanya iklim organisasi yang kondusif akan mempengaruhi kinerja.

2. Kepemimpinan: peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya dalam unit organisasi.
3. Kualitas pekerjaan: pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi serta penyelesaian tugas dilakukan dengan sungguh-sungguh dapat memuaskan yang bersangkutan serta organisasi.
4. Kemampuan kerja: kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawab serta tugas yang menjadi kewajiban dalam bekerja.
5. Inisiatif: faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
6. Motivasi: sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.
7. Daya tahan dan kehandalan: berkaitan dengan kemampuan seorang pegawai dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, karena akan mempengaruhi ketepatan waktu, hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.
8. Kuantitas pekerjaan: pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja yang tinggi sehingga dapat memuaskan yang

bersangkutan dan organisasi, dengan memiliki kuantitas kerja sesuai yang ditargetkan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja.

9. Disiplin kerja: dengan memperhatikan peranan manusia dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang dilakukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan banyak sekali faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kemampuan, motivasi, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja dan inisiatif.

1.5.5 Kemampuan Pegawai (X1)

Kemampuan (*ability*) yang dimaksudkan ini adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu kegiatan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor (dalam Stephen P. Robbins, 2008 : 57-61):

- 1) Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*)

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan sebagai tolak ukur dan kecerdasan itu dilihat dari tingkat pendidikan yang semakin tinggi.

2) Kemampuan Fisik (*Physical Abilities*)

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Kemampuan individual dipengaruhi oleh bakat, minat, dan faktor kepribadian orang tersebut. Bakat dan minat tersebut pada umumnya diasah dalam pendidikan formal sehari-hari di dalam masyarakat. Sehingga dapat digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pada umumnya kemampuan individu diperlihatkan dalam kecerdasan intelektual dan pendidikan.

Sedangkan menurut Gibson (2007 : 54) menyebutkan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pegawai yaitu:

1. Kemampuan Interaksi yang meliputi unsur-unsur :
 - a. Kemampuan para bawahan untuk berkomunikasi dengan atasan.
 - b. Kemampuan seorang pegawai untuk menciptakan, membentuk, dan menjaga hubungan-hubungan pribadi dengan pegawai lain.
 - c. Kemampuan pegawai untuk menyampaikan gagasan pada atasan.
 - d. Kemampuan dalam menyampaikan saran pada bawahan atau dari bawahan pada atasan.
2. Kemampuan Konseptual yang meliputi unsur-unsur :
 - a. Tingkat pendidikan formal yang pernah diterima oleh para pegawai.

- b. Tingkat pendidikan informal yang pernah diterima oleh para pegawai.
 - c. Tingkat kemampuan para pegawai dalam pengambilan keputusan.
 - d. Kemampuan seorang pegawai untuk merespon setiap tuntutan.
 - e. Kemampuan seorang pegawai untuk mengetahui struktur kerjanya.
 - f. Tingkat keinginan/kemauan/minat staf terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangannya.
3. Kemampuan Administrasi yang meliputi unsur-unsur :
 - a. Kemampuan seorang pegawai untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan.
 - b. Kemampuan seorang pegawai untuk mengikuti prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
 - c. Kemampuan seorang pegawai untuk mengelola barang atau jasa.
 4. Kemampuan Teknis yang meliputi unsur-unsur :
 - a. Kemampuan pegawai untuk mempergunakan peralatan-peralatan.
 - b. Kemampuan pegawai untuk mempergunakan pengalamannya.

Jadi, kemampuan merupakan potensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya secara cepat dan tepat sesuai dengan metode atau standar kerja yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga berdasarkan teori Gibson tersebut maka indikator dari kemampuan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Interaksi :

- a. Kemampuan seorang pegawai untuk menciptakan, membentuk, dan menjaga hubungan-hubungan pribadi dengan pegawai lain.
 - b. Kemampuan pegawai untuk menyampaikan gagasan pada atasan.
2. Kemampuan Konseptual :
- a. Tingkat pendidikan formal yang pernah diterima oleh para pegawai.
 - b. Tingkat kemampuan para pegawai dalam pengambilan keputusan.
3. Kemampuan Teknis :
- Kemampuan pegawai untuk mempergunakan peralatan-peralatan.

1.5.6 Motivasi (X2)

1.5.6.1 Pengertian 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 :

- a. Pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum terpuaskan
- b. Penentuan tujuan yang akan menentukan kepuasan
- c. 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 si pelaku. Batasan ini sesuai dengan yang disebutkan oleh Heidjrahman dan Suad Husnan

(dalam Handoko, 2004:81) 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. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (dalam Robbin, 2003:64). Sedang motivasi menurut Sukanto Reksohardiprojo dan T. Hani Handoko (2004:78) motivasi adalah keadaan dalam diri seorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. 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. Gibson (2003:55), 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.

1.5.6.2 Teori Motivasi

- a. Teori Kepuasan

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. (Dalam Gibson, 2003:96) 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. 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 terususun 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:

1. Fisiologis : Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (*safety and security*) : Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman lingkungan.
3. Rasa memiliki (*belongingness*) : Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. Harga diri (*esteems*) : Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

5. 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).

b. Teori Kebutuhan Mc. Clelland

Mc. Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan (dalam Hani T. Handoko, 2004:88)

Meurut Mc.Clelland, bahwa motivasi terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan Berprestasi

Mc.Clelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian prestasi. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan pertama ini dapat disebut sebagai kebutuhan akan pencapaian. Motivasi tersebut dilakukan dengan beberapa cara berikut, antara lain:

- a. Individu akan mendapat peluang promosi jabatan dalam pekerjaan.
- b. Individu memiliki keinginan yang kuat untuk mendapat umpan balik pada prestasi mereka.

2. Kebutuhan Berafiliasi (Sosial)

Kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi, antara lain:

- a. Individu ingin mencari persahabatan,
- b. Individu lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan
- c. Individu menginginkan hubungan yang baik dengan pegawai lain.
- d. Individu ingin memiliki lingkungan yang ramah dan mendukung.

3. Kebutuhan Kekuasaan

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa kebutuhan kekuasaan merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Kebutuhan ini ditandai dengan:

- a. Individu membutuhkan kekuasaan tinggi
- b. Senang ditempatkan dalam situasi kompetitif

- c. Individu memiliki keinginan kuat untuk menjadi berpengaruh.
- d. Individu ingin pandangan dan ide-ide mereka harus mendominasi.

Individu dengan kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar akan lebih baik dibanding mereka yang memiliki daya yang lebih kecil. Perlu untuk kekuasaan tidak harus selalu diambil negatif. Hal ini dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memiliki efek positif pada organisasi dan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

Motivasi menurut Mc.Clelland ini yang akan digunakan untuk mengukur/menilai motivasi pegawai dalam bekerja. Indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi, meliputi:
 - a. Keinginan kuat untuk senantiasa terikat dengan tugas dan pekerjaan.
 - b. Keinginan yang kuat untuk mendapat umpan balik pada setiap penyelesaian pekerjaan.
 - c. Keinginan untuk selalu dapat menyelesaikan dengan efektif setiap tugas dan pekerjaan.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi, meliputi:
 - a. Keinginan untuk mencari persahabatan

- b. Keinginan untuk memiliki situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif)
 - c. Keinginan untuk memiliki hubungan yang baik dengan pegawai lain
 - d. Keinginan untuk memiliki lingkungan yang ramah dan mendukung
3. Kebutuhan untuk kekuasaan, meliputi:
- a. Keinginan untuk memiliki kedudukan jabatan struktural tertinggi.
 - b. Keinginan untuk ditempatkan dalam situasi kompetitif.

1.5.7 Kepemimpinan (X3)

1.5.7.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut D.E. Mc. Farland (dalam Sudarman Danim, 2004:5) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M Piffner mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Defenisi-defenisi tersebut memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari defenisi tersebut adalah:

- a. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing, dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- c. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni dan bukan ilmu untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Menurut amstrong (2003) kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Sudarmanto (2009:133), kepemimpinan merupakan cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan adanya uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan dorongan kepada pegawai dalam mencapai suatu tujuan serta kemampuan memberikan semangat kerja, membina atau mendidik bawahan.

1.5.7.2 Teori Kepemimpinan

- a. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard (dalam Miftah Thoha, 2003)

Hersey dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan serta memiliki pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional. Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat tersebut. kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.

Hersey dan Blanchard menggunakan studio Ohio state untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer, yaitu: (a) mengatakan/*telling*, (b) menjual/*selling*, (c) partisipasi/*participating* dan (d) delegasi/*delegating*.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (perilaku tugas), (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan (perilaku hubungan), dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau

pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

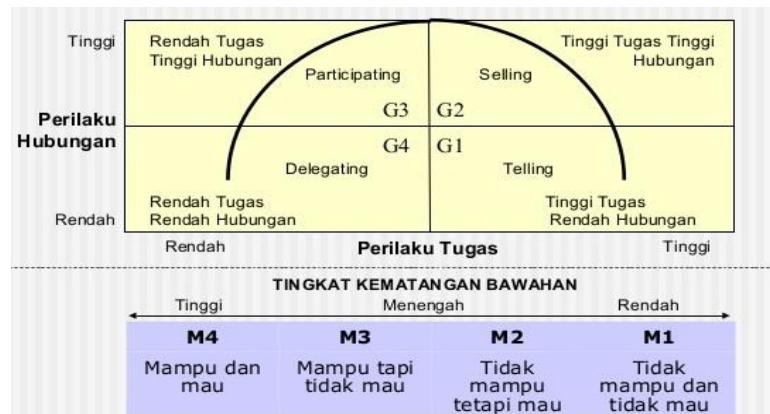
Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Variabel-variabel kematangan ini hendaknya hanya dipertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas yang spesifik yang harus dilakukan. Dengan demikian seorang individu atau kelompok bukannya dikatakan tidak dewasa atau tidak matang dalam pengertian yang umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi, dan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usaha-usahanya. Sebagai contoh seorang wanita pramuniaga barangkali sangat bertanggung jawab terhadap pengamanan barang dagangannya, tetapi sangat ceroboh dalam hal pekerjaan catat-mencatat, dan penyimpanan kearsipan barang-barang dagangannya. Dalam hal ini pramuniaga tersebut dewasa dalam pekerjaan pengamanan barang-barang dagangannya, tetapi kurang matang dalam pekerjaan tulis-menulis dan catat-mencatat tersebut. Dengan demikian pimpinan dalam mengamalkan gaya kepemimpinannya akan berlainan. Untuk pengamanan barang dagangan tidak perlu diawasi, tetapi untuk pekerjaan catat-mencatat perlu pengawasan.

Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan atau pengalaman. Adapun kemauan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seorang pun yang mampu berkembang secara penuh (*fully developed*) atau sebaliknya di bawah garis kematangan (*under developed*). Dengan kata lain kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik. Dalam hubungan ini seperti yang disinggung di atas, bahwa seseorang cenderung pada tingkat yang berbeda-beda yang tergantung atas tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Sebuah contoh mengenai hal ini adalah seorang pegawai suatu departemen mungkin telah berkembang sedemikian rupa. Ia mampu dan mau melaksanakan aspek-aspek teknis suatu tugas, tetapi tidak mendemonstrasikan tingkat kematangan yang sama dalam pengerjaan aspek-aspek mengenai keuangan dari pekerjaannya tersebut. Sebagai konsekuensinya, maka pemimpin akan memadahi baginya mempergunakan sedikit pengarahan terhadap masalah teknis (G4-Delegasi), tetapi memberikan pengarahan yang banyak atau pengawasan yang ketat atas pegawai tersebut dalam mengenai aspek keuangan. Dengan demikian, kepemimpinan situasional

berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut, hubungan ini dilukiskan dalam gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1 Model kepemimpinan situasional



Dari gambar 1.1 berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan ketika para bawahan bergerak dari kematangan sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Penjelasan tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan adalah sebagai berikut :

1. “*Telling*” atau G1 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya rendah (M1).
2. “*Selling*” atau G2 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat menengah (M2).

3. “*Participating*” atau G3 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang berada pada tingkat kematangan menengah ke tingkat tinggi (M3).
4. “*Delegating*” atau G4 tepat untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tingkat kematangannya tinggi (M4).

Di dalam buku yang disusun oleh James A.F.Stoner (dalam Sutarto, 2006:143), dikemukakan pendapat Hersey dan Blanchard tentang “*life cycle theory*” (teori siklus kehidupan) yang termuat dalam bukunya edisi ke-3 tahun 1979. Kedua pengarang ini mempercayai bahwa hubungan antara kepemimpinan dan bawahan melalui 4 tahap sesuai dengan tingkat kematangan bawahan sehingga pemimpin pun memerlukan untuk merubah gaya kepemimpinan pada tiap tahap:

1. Pada tahap awal yaitu pada saat bawahan baru memasuki organisasi tentunya sangat memerlukan berbagai penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang harus dipikulnya. Kepada para bawahan ini juga masih harus diterangkan berbagai peraturan yang berlaku. Pada tingkat ini pemimpin harus banyak memberikan perintah-perintah meminta laporan-laporan sebab apabila tidak demikian maka para bawahan tidak akan dapat melakukan tugasnya. Dengan demikian pada tahap awal ini yang berarti para bawahan yang

tingkat kematangannya masih rendah (M1) harus dipimpin dengan gaya “*Telling*” atau G1.

2. Pada tahap kedua para bawahan sudah mulai cukup mengenal tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula berbagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh. Maka pemimpin tetap harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada tahap awal. Dengan demikian pada tahap kedua ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan dari tingkat rendah ke tingkat menengah (M2) mulailah dapat dipimpin dengan gaya “*Selling*” atau G2.
3. Pada tahap ketiga para bawahan telah meningkat kemampuannya serta kemauannya untuk berprestasi. Para bawahan tidak hanya menunggu tugas, tidak hanya menunggu perintah, melainkan sudah mulai mencari tugas, sudah dapat melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah. Para bawahan sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya, sudah mulai diajak bersama-sama memikirkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, sehingga sudah mulai diajak bersama-sama mengambil keputusan. Dengan demikian pada tahap ketiga ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan dari tingkat menengah ke

tingkat tinggi (M3) pemimpin seharusnya menerapkan gaya “*Participating*” atau G3.

4. Pada tahap keempat para bawahan benar-benar telah menguasai tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, para bawahan telah tumbuh menjadi bawahan yang berpengalaman, yang tinggi tingkat kemampuannya serta kemauannya untuk berkarya dengan prestasi tinggi. Para bawahan hampir-hampir tidak memerlukan pengarahan, dorongan dari pimpinan. Dengan demikian pada tahap keempat ini yang berarti para bawahan berada pada tingkat kematangan tinggi (M4) pemimpin akan berhasil membawa kemajuan bagi organisasinya dengan menerapkan gaya “*Delegating*” atau G4.

Dengan mempraktekan teori siklus kehidupan ini akan muncul pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus-menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan untuk menjadi “matang”.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini

dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenali kita sebagai pemimpin, gaya kepemimpinan kita atau kepribadian kita. Mereka bisa mengharap dan bahkan bisa meramalkan jenis perilaku tertentu dari kita. Pola umum yang biasanya terlibat antaranya perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi dari keduanya. Dua bentuk perilaku tugas dan perilaku hubungan yang merupakan titik pusat dari konsep kepemimpinan situasional akan diberikan penjelasan arti seperlunya berikut ini:

1. Perilaku tugas ialah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut; menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas itu harus dicapai. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.
2. Perilaku hubungan ialah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antar pribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan

pada para bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama.

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan tersebut, maka kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard ini digunakan untuk menilai/mengukur kepemimpinan. Dimana indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Perilaku Tugas

- a. Pimpinan menempatkan anggotanya yang mumpuni pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.
- b. Bimbingan pimpinan untuk menjelaskan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh anggotanya.
- c. Bimbingan pimpinan untuk menerangkan bagaimana cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

2. Perilaku Hubungan

- a. Usaha pimpinan dalam menciptakan suasana saling menghargai dengan anggotanya.
- b. Pimpinan memiliki sifat yang bersahabat dengan anggotanya.
- c. Menumbuhkan peran serta anggotanya dalam membuat keputusan.

1.5.8 Iklim Organisasi (X4)

Betlis dalam Yulianto (2002:38) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai.

Steve Kelneer dalam Lila (2011:47) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi, yaitu :

- a. *Flexibility/conformity*. Fleksibilitas dan comfomitas merupakan Persepsi karyawan tentang:
 1. Jumlah peraturan, kebijakan, dan prosedur yang tidak perlu.
 2. Kemudahan ide baru diterima dengan baik
- b. *Resposibility*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
 1. Mereka dapat melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan.
 2. Mereka bertanggung jawab penuh atas outcome mereka
 3. Mereka merasa proses adalah hak milik mereka
- c. *Standards*. Perasaan karyawan tentang:
 1. Penekanan manajemen untuk melakukan hal yang terbaik.
 2. Apakah tujuan yang menantang dan mampu dicapai ditetapkan.
 3. Apakah hal yang kurang memenuhi standar bisa ditolerir.
- d. *Reward*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
 1. Mereka diakui dan dihargai karena bekerja baik.

2. Pengakuan dan umpan balik secara langsung dan beragam dikaitkan dengan kinerjanya

e. *Clarity*. Perasaan karyawan yang dipunyai:

1. Mereka mengetahui apa yang diharapkan atas tugas mereka.
2. Mereka mengetahui bagaimana peran mereka dikaitkan dengan tujuan dan sasaran perusahaan yang lebih luas.

f. *Team Commitmen*. Perasaan karyawan yang dipunyai:

1. Karyawan bangga menjadi bagian organisasi.
2. Karyawan akan memberikan upaya yang lebih jika diperlukan.
3. Setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal yang berisikan gagasan-gagasan yang menggambarkan fungsi atau tujuan perusahaan berupa kebijakan, prosedur, peraturan, baik formal maupun informal yang dibuat untuk pencapaian tujuan tersebut yang berpengaruh terhadap perilaku anggota, dan organisasi itu sendiri.

Iklim organisasi menurut Steve Kelneer dalam Lila yang akan digunakan untuk mengukur/menilai iklim organisasi. Dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. *Flexibility/conformity*. Fleksibilitas dan comfomitas merupakan Persepsi karyawan tentang :
Kemudahan ide baru diterima dengan baik
2. *Resposibility*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
Mereka bertanggung jawab penuh atas outcome mereka

3. *Standards*. Perasaan karyawan tentang:
Penekanan manajemen dalam penerapan SOP kerja.
4. *Reward*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
Kesesuaian gaji yang diberikan dengan pengorbanan yang dilakukan kepada organisasi
5. *Clarity*. Perasaan karyawan yang dipunyai :
Mereka mengetahui bagaimana peran mereka dikaitkan dengan tujuan dan sasaran perusahaan yang lebih luas.
6. *Team Commitmen*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
Setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

1.5.9 Hubungan Kerja (X5)

Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing- masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2001: 10).

Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja menurut Siwi Ultima Kadarmo (2001: 15-16), yaitu: (a) Hubungan Kerja Vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.; (b) Hubungan Kerja Horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama; (c) Hubungan Kerja Diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda

induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya; (d) Hubungan Kerja Fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama; (e) Hubungan Kerja Informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang; (f) Hubungan Kerja Konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi; (g) Hubungan Kerja Direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit; (h) Hubungan Kerja Koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu. Pendekatan hubungan kerja dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang kemudian dikembangkan lagi oleh William. E. Smith dalam bukunya Siwi Ultima Kadarmo, (2001: 46), melakukan hubungan kerja atau kondisi yang diinginkan dapat dibahas dalam suatu rapat koordinasi melalui teknik A.I.C, yaitu suatu teknik rapat yang dimulai dengan urutan proses: (a) A = Appreciation (Menghargai pendapat orang lain), Proses ini proses curah pendapat (Brain Storming); (b) I = Influence (Melakukan interaksi); (c) Control (Mengendalikan); (d) Memperhitungkan semua faktor pendukung yang akan dapat membantu terlaksananya keputusan; (e) Menentukan strategi yang akan dilakukan; (f) Mengikutsertakan semua pihak yang terkait dalam proses hubungan kerja. Dalam

pelaksanaan hubungan kerja selalu diperlukan komunikasi kesemua arah dan timbal balik, atasan dengan bawahan, antara atasan dan antara bawahan, baik internal maupun eksternal.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hubungan kerja menurut Siwi Ultima Kadarmo yang akan digunakan untuk mengukur/menilai hubungan kerja. Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. Hubungan kerja vertikal

Tingkat hubungan kerja pegawai dengan atasan dalam bidang yang sama.

2. Hubungan kerja horizontal

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai lain dalam bidang yang sama.

3. Hubungan kerja diagonal

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai di bidang lain.

4. Hubungan kerja fungsional

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai unit lain dalam bidang kerja yang sama.

5. Hubungan kerja informatif

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai unit lain dalam bertukar informasi.

6. Hubungan kerja konsultif

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pejabat yang lebih tinggi atau atasan lain.

7. Hubungan kerja koordinatif

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dalam bidang yang sama maupun bidang lain.

1.5.10 Inisiatif (X6)

Menurut Tika (2006:16) mengemukakan bahwa inisiatif adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan daya organisasi.

Berbicara tentang seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam organisasi yang menjadi wadahnya. Inisiatif individual ini meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

Inisiatif adalah Dorongan utk Mengidentifikasi Masalah atau peluang dan mampu Ambil Tindakan Nyata utk Menyelesaikan Masalah atau menangkap Peluang Saat kita mempunyai dorongan sekecil apapun itu untuk mengidentifikasi Masalah atau peluang maka kita sudah mempunyai inisiatif, walaupun dalam kadar yang rendah. Tahap selanjutnya kita tidak hanya mengidentifikasi Masalah kita juga mampu mengambil tindakan nyata agar masalah itu bisa selesai. Kita

juga mampu mengambil tindakan nyata dalam menangkap peluang dan mewujudkannya menjadi kenyataan. Saat kita mulai mengambil tindakan kadar inisiatif kita akan bertambah ke level selanjutnya.

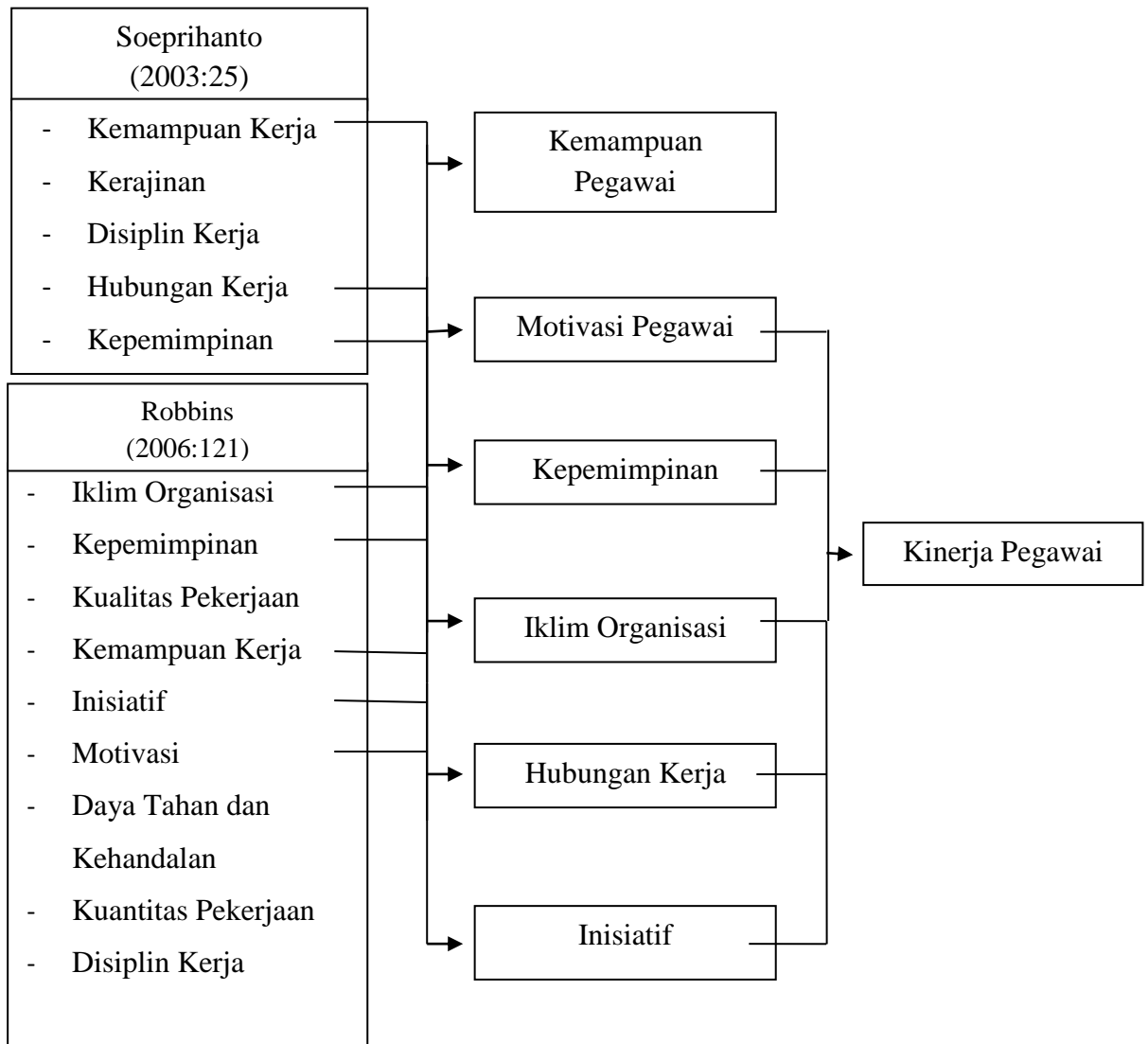
Dari uraian-uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa inisiatif adalah kebebasan pegawai dalam mengambil keputusan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Berdasarkan uraian tersebut maka inisiatif menurut Tika yang akan digunakan untuk mengukur/menilai inisiatif. Adapun indikator inisiatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kebebasan pegawai dalam mengidentifikasi masalah.
2. Tingkat kebebasan pegawai dalam menemukan solusi dan tindakan nyata dalam menyelesaikan permasalahan.
3. Tingkat kebebasan pegawai dalam melaksanakan pemecahan masalah tersebut sampai masalah itu terselesaikan.

1.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan teori yang ada dibangun kerangka berpikir yang menjadi acuan penelitian ini, yaitu:

Gambar 1.2
Skema Kerangka Pikir



1.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru

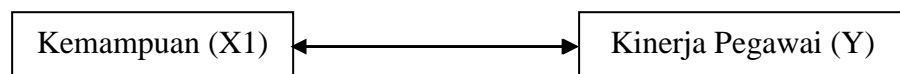
berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (dalam Sugiyono, 2009 : 70).

1. Hipotesis Verbal

a. Hipotesis Minor

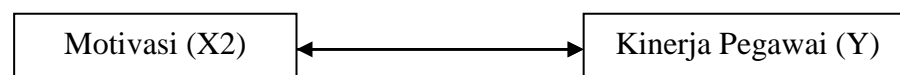
- Ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan dengan kinerja pegawai.

Gambar 1.3



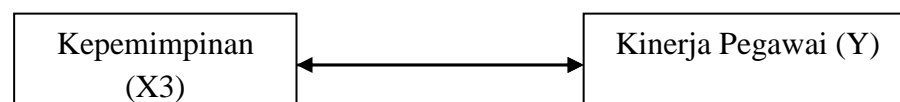
- Ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Gambar 1.4



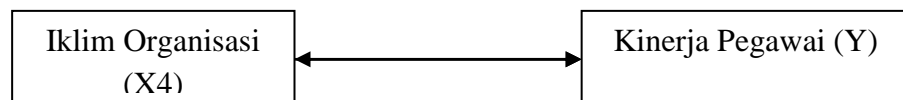
- Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Gambar 1.5



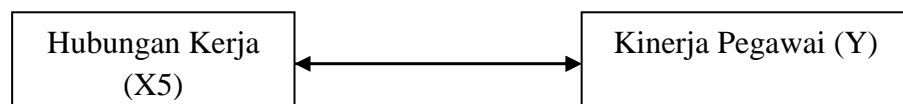
- Ada hubungan positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

Gambar 1.6



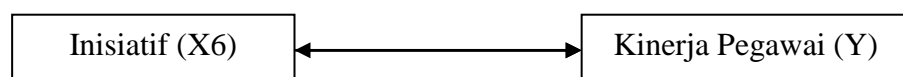
- Ada hubungan positif dan signifikan antara hubungan kerja dengan kinerja pegawai.

Gambar 1.7



- Ada hubungan positif dan signifikan antara inisiatif dengan kinerja pegawai.

Gambar 1.8



1.8 Defenisi Konseptual

Definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah :

1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaan yang diukur dengan menggunakan kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang

pegawai untuk melaksanakan tugasnya yang disesuaikan dengan ketepatan waktu dan kemandirian dalam bekerja.

2. Kemampuan Kerja Pegawai

Kemampuan kerja yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah potensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menyelesaikan tugasnya secara cepat dan tepat sesuai dengan metode atau standar kerja yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugasnya.

3. Motivasi Kerja Pegawai

motivasi kerja yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah suatu sikap seseorang terhadap tugas-tugasnya yang mengarah pada kepuasan kerja.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan dorongan kepada pegawai dalam mencapai suatu tujuan serta kemampuan memberikan semangat kerja, membina atau mendidik bawahan.

5. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah lingkungan internal yang berisikan gagasan-gagasan yang menggambarkan fungsi atau tujuan organisasi berupa kebijakan, prosedur, peraturan, baik

formal maupun informal yang dibuat untuk pencapaian tujuan tersebut yang berpengaruh terhadap perilaku anggota, dan organisasi itu sendiri.

6. Hubungan Kerja

Hubungan kerja yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun dengan pihak luar organisasi.

7. Inisiatif

Inisiatif yang dimaksudkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah kebebasan pegawai dalam mengambil keputusan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

1.9 Defenisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang yang diberikan pada suatu variabel dengan memberi arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

a. Kinerja Pegawai (Y)

Dengan indikator sebagai berikut :

1. Kualitas, dapat diukur dengan :

Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas, dapat diukur dengan :
Jumlah hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan sesuai dengan standar ketentuan.
3. Ketepatan waktu, dapat diukur dengan :
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan.
4. Disiplin, dapat diukur dengan :
Tingkat ketepatan waktu kehadiran pegawai dan waktu pulang pegawai
5. Orientasi pelayanan
Sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan
6. Integritas
Kemampuan pegawai untuk bertindak sesuai dengan standar yang berlaku
7. Komitmen
Sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan organisasi.
8. Kerjasama, dapat diukur dengan :
 - a) Hubungan kerja sama dengan pegawai lainnya dalam satu satuan bagian atau bidang.
 - b) Komunikasi yang dilakukan dengan sesama rekan kerja di satu satuan bagian atau bidang.

b. Kemampuan Kerja Pegawai (X1)

Dengan indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan Interaksi :

- a) Kemampuan seorang pegawai untuk menciptakan, membentuk, dan menjaga hubungan-hubungan pribadi dengan pegawai lain.
- b) Kemampuan pegawai untuk menyampaikan gagasan pada atasan.

2. Kemampuan Konseptual :

- a) Tingkat kemampuan para pegawai dalam pengambilan keputusan.
- b) Tingkat kemampuan pegawai dalam merespon setiap tuntutan dalam bekerja

3. Kemampuan Teknis :

Kemampuan pegawai untuk mempergunakan peralatan-peralatan.

c. Motivasi (X2)

Dengan indikator sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi, meliputi:

- a) Keinginan kuat untuk senantiasa terikat dengan tugas atau pekerjaan
- b) Keinginan yang kuat untuk mendapat umpan balik pada setiap penyelesaian pekerjaan.

- c) Keinginan untuk selalu dapat menyelesaikan dengan efektif setiap tugas atau pekerjaan.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi, meliputi:

- a) Keinginan untuk mencari persahabatan
- b) Keinginan untuk memiliki situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif)
- c) Keinginan untuk memiliki hubungan yang baik dengan pegawai lain
- d) Keinginan untuk memiliki lingkungan yang ramah dan mendukung

3. Kebutuhan untuk kekuasaan, meliputi:

- a) Keinginan untuk memiliki kedudukan jabatan struktural tertinggi.
- b) Keinginan untuk ditempatkan dalam situasi kompetitif.
- c) Keinginan untuk menjadi berpengaruh.

d. Kepemimpinan (X3)

Dengan indikator sebagai berikut :

3. Perilaku Tugas

- a) Pimpinan menempatkan anggotanya yang mumpuni pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.
- b) Bimbingan pimpinan untuk menjelaskan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh anggotanya.

- c) Bimbingan pimpinan untuk menerangkan bagaimana cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.

2. Perilaku Hubungan

- a) Usaha pimpinan dalam menciptakan suasana saling menghargai dengan anggotanya.
- b) Pimpinan memiliki sifat yang bersahabat dengan anggotanya.
- c) Menumbuhkan peran serta anggotanya dalam membuat keputusan.

e. Iklim Organisasi (X4)

Dengan indikator sebagai berikut :

1. *Flexibility/conformity*. Fleksibilitas dan comfomitas merupakan Persepsi karyawan tentang :
Kemudahan ide baru diterima dengan baik
2. *Resposibility*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
Mereka bertanggung jawab penuh atas outcome mereka
3. *Standards*. Perasaan karyawan tentang:
Penekanan manajemen dalam penerapan SOP kerja.
4. *Reward*. Perasaan karyawan yang dipunyai:
Kesesuaian gaji yang diberikan dengan pengorbanan yang dilakukan kepada organisasi
5. *Clarity*. Perasaan karyawan yang dipunyai :
Mereka mengetahui bagaimana peran mereka dikaitkan dengan tujuan dan sasaran perusahaan yang lebih luas.

6. *Team Commitmen*. Perasaan karyawan yang dipunyai:

Setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

f. Hubungan Kerja (X5)

Dengan indikator sebagai berikut :

1. Hubungan kerja vertikal

Tingkat hubungan kerja pegawai dengan atasan dalam bidang yang sama.

4. Hubungan kerja horizontal

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai lain dalam bidang yang sama.

5. Hubungan kerja diagonal

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai di bidang lain.

6. Hubungan kerja fungsional

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai unit lain dalam bidang kerja yang sama.

7. Hubungan kerja informatif

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pegawai unit lain dalam bertukar informasi.

8. Hubungan kerja konsultif

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dengan pejabat yang lebih tinggi atau atasan lain.

9. Hubungan kerja koordinatif

Tingkat hubungan kerja antara pegawai dalam bidang yang sama maupun bidang lain.

g. Inisiatif (X6)

Dengan indikator sebagai berikut :

1. Tingkat kebebasan pegawai dalam mengidentifikasi masalah.
2. Tingkat kebebasan pegawai dalam menemukan solusi dan tindakan nyata dalam menyelesaikan permasalahan.
3. Tingkat kebebasan pegawai dalam melaksanakan pemecahan masalah tersebut sampai masalah itu terselesaikan.

1.10 Perspektif Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di depan, maka penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian eksplanatori untuk mengukur kinerja pegawai dan faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

1.11 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja pegawai sub bagian Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Mengingat penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang akan diteliti, maka ruang lingkup penelitian difokuskan pada variabel kinerja pegawai sub bagian Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, dengan variabel-variabel yang diduga

mempengaruhinya yaitu: kemampuan kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, hubungan kerja, dan inisiatif.

1.12 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini tepatnya di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah Jl. Pemuda No. 134 Semarang. Dinas dalam penelitian ini diartikan sebagai tempat bekerja bagi pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

1.13 Sumber Data

Menurut sumbernya, data penelitian digolongkan sebagai data primer dan data sekunder.

1. Sumber Data Primer, yaitu sumber data yang diperoleh pertama kali dan merupakan segala informasi yang diperoleh dari responden, observasi yang dicatat oleh peneliti secara langsung dari obyek penelitian.
2. Sumber Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung kepada obyek penelitian yang dapat berupa dokumen, buku, catatan-catatan, makalah, laporan, arsip, monografi, dan lain-lain, terutama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

1.14 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi (Sugiyono, 2012: 90) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Sub Bagian Umum

dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2015. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pengambilan sampel, yaitu :

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

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Sampel menurut Ferdinand (dalam Irawan, 2006), adalah subset dari sebuah populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus kita tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Husein Umar, 2008:122) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + \{N(e)^2\}}$$

keterangan:

- | | | |
|-----|---|---|
| N | = | Ukuran populasi. |
| n | = | Ukuran sampel. |
| e | = | Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir, maksimum 10%. |

Dari rumus di atas dapat di tentukan ukuran sampel minimum:

$$n = \frac{64}{1 + \{64(0,1)^2\}}$$

$$n = 39,02$$

Berdasarkan rumus diatas dapat diambil sampel minimum dari populasi sebanyak 39 orang responden (pembulatan). Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel sebanyak 39 responden. Dari 39 responden yang menjadi sampel dikelompokkan menjadi beberapa kelompok berdasarkan identitas responden. Identitas responden dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data-data yang hanya diketahui dengan pasti oleh pegawai itu sendiri. Adapun identitas responden yang akan diuraikan disini adalah menurut golongan pegawai.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dengan *Proportional Random Sampling* dilakukan dengan mengumpulkan data tentang pegawai berdasarkan golongan pegawai yang kemudian ditentukan jumlah sampel untuk masing-masing golongannya, perhitungannya dengan menggunakan rumus *proportional random sampling* dengan cara diundi (Sugiyono, 2007:68).

$$n1 = \frac{n}{N} \times N1$$

- a) Pegawai Golongan I 4 orang = $4/64 \times 39 = 2$ orang
- b) Pegawai Golongan II 27 orang = $27/64 \times 39 = 17$ orang
- c) Pegawai Golongan III 29 orang = $29/64 \times 39 = 18$ orang
- d) Pegawai Golongan IV 4 orang = $4/64 \times 39 = 2$ orang

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus *proportional random sampling* diperoleh data tentang golongan pegawai sebagai berikut:

Tabel 1.2
Responden berdasarkan golongan

Kategori	F	%
GOLONGAN I	2	5.12%
GOLONGAN II	17	43.58%
GOLONGAN III	18	46.15%
GOLONGAN IV	2	5.12%
Jumlah	39	100%

Sumber : diolah dari data pegawai, 2015

1.15 Teknik Pengumpulan Data

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Studi Dokumentasi

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

2. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data esensial di dalam penelitian dimana penelitian melalui pendekatan ini dapat mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek di dalam fenomena tersebut. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mendiskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat di dalam aktivitas dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlibat di dalam kejadian yang diamati tersebut.

Melalui teknik observasi ini pengamatan dilakukan langsung dilokasi obyek Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah

3. Kuesioner

Koesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan yang harus diisi oleh para responden. Informasi atau data yang diperoleh dari jawaban kuesioner ini dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk melakukan analisis hasil penelitian.

Kuesioner di dalam penelitian ini lebih diarahkan atau ditujukan pada pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Dengan penggunaan kuesioner di dalam memperoleh data dari pegawai, diharapkan akan mempermudah memperoleh data penelitian.

1.16 Instrumen Penelitian

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

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

1.17 Teknik Pengolahan Data

Data yang terkumpul sebelum digunakan dalam menganalisis, data harus diolah terlebih dahulu. Adapun teknik pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian menurut Cholid Narbuko & Abu Achmadi (2007:153-155) adalah sebagai berikut:

1. Editing

Editing yaitu memeriksa daftar pertanyaan yang telah diserahkan oleh para pengumpul data. Tujuan dari pada editing adalah untuk mengurangi kesalahan atau kekurangan yang ada di dalam daftar pertanyaan yang sudah diselesaikan sampai sejadi mungkin.

2. Koding

Koding yaitu mengklasifikasikan jawaban-jawaban dari para responden ke dalam kategori-kategori. Biasanya klasifikasi dilakukan dari cara memberi tanda atau kode berbentuk angka pada masing-masing jawaban.

3. Tabulasi

Tabulasi yaitu usaha penyajian data, terutama pengolahan data yang menjurus kearah analisis kuantitatif, biasanya menggunakan table, baik table distribusi frekuensi maupun table silang.

1.18 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Dalam penelitian ini menggunakan skala interval, yaitu dengan mengurutkan orang atau obyek berdasarkan suatu atribut agar didapat perbedaan kelas yang sama di tiap jenjangnya dan agar data dari penelitian ini dapat dimasukkan ke dalam rumus yang digunakan. Namun, karena data yang nantinya akan didapat merupakan data ordinal, maka dilakukanlah manipulasi data dari data ordinal menjadi data interval dengan memberikan skor pada setiap kategori. Pada kategori tinggi diberikan skor tinggi dan pada kategori rendah digunakan skor rendah. Selengkapnya bisa dilihat pada tabel rancangan pengukuran sebagai berikut:

Tabel 1.3
Rancangan Pengukuran

1.19 Teknik Analisis Data

Penggunaan kuesioner merupakan hal pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner berupa data yang berwujud angka-angka, tabel-tabel statistik, dan uraian penelitian. Bentuk pertanyaan yang digunakan di dalam kuesioner yaitu pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Agar maksud pertanyaan dapat diketahui dengan jelas dan mendapatkan jawaban yang tegas maka kuesioner disusun dengan kombinasi pilihan ganda yang berisi seperangkat pertanyaan kepada responden mengenai suatu sikap. Pertanyaan kinerja merupakan pertanyaan tentang penilaian terhadap diri masing-masing individu. Agar penilaian bisa obyektif maka pertanyaan mengenai kinerja disusun sedemikian rupa sehingga tidak ada kesan bahwa pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk menilai masing-masing responden. Dengan kondisi semacam ini, diharapkan jawaban yang dikemukakan responden akan obyektif.

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

1. Koefisien *Pearson Product Moment*

Teknik statistik yang digunakan dalam analisa korelasi pada penelitian ini menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yaitu salah satu teknik yang dikembangkan oleh Karl Pearson untuk menghitung koefisien korelasi. Kegunaan

uji *Pearson Product Moment* atau analisis korelasi adalah untuk mencari hubungan variable bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dan data berbentuk interval dan ratio. Rumus yang dikemukakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{(\sum xy)}{\sqrt{(\sum x^2 y^2)}}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi r

X = Nilai dalam distribusi variabel X

Y = Nilai dalam distribusi variabel Y

Korelasi *Pearson Product Moment* dilambangkan r , dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila $r = -1$ artinya korelasi negatif sempurna, $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan $r = 1$ berarti korelasinya sempurna positif (kuat). Atau dengan kata lain, koefisien korelasi itu bergerak antara 0,000 sampai +1,000 atau diantara 0,000 sampai -1,000, tergantung kepada arah korelasi, nihil, positif, atau negatif. Koefisien yang bertanda positif menunjukkan arah korelasi yang positif. Koefisien yang bertanda negatif menunjukkan arah korelasi yang negatif. Sedang koefisien yang bernilai 0,000 menunjukkan tidak adanya korelasi antara X dan Y. Sedangkan harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r yang ada dalam buku sugiyono (2012:184) sebagai berikut:

Tabel 1.4
Interprestasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 - 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.339	Rendah
0.40 – 0.559	Cukup
0.60 – 0.779	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

2. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabelin dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (dalam Ghozali, 2005:42).