

**PENGARUH MOTIVASI PIMPINAN TERHADAP  
SEMANGAT KERJA PEGAWAI**

( Suatu Studi di Kantor kecamatan Arjasa Kabupaten Jember )

**SKRIPSI**



Milik UPT Perpustakaan  
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat ujian guna memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu ( S1 )  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Oleh :

**Amang Philips D.P.**

NIM : 970910201067

Pembimbing

Drs. Anwar, Msi  
NIP. 131 759 523

Drs. R.K. Widjadi, SU  
NIP. 130 239 041

Ace : Hadiah

~~Pembelian~~

Terima : Tgl. 20 FEB 2003

No. Induk :

Klass

257.1

PAC

P

c.1

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**TAHUN 2002**

MOTTO

ADA DUA HAL YANG DITUJU DALAM HIDUP INI YAITU:  
MENDAPATKAN APA YANG KITA INGINKAN DAN  
MEMELIHARA APA YANG TELAH KITA CAPAI.

( Dr. Dale Carnegie )

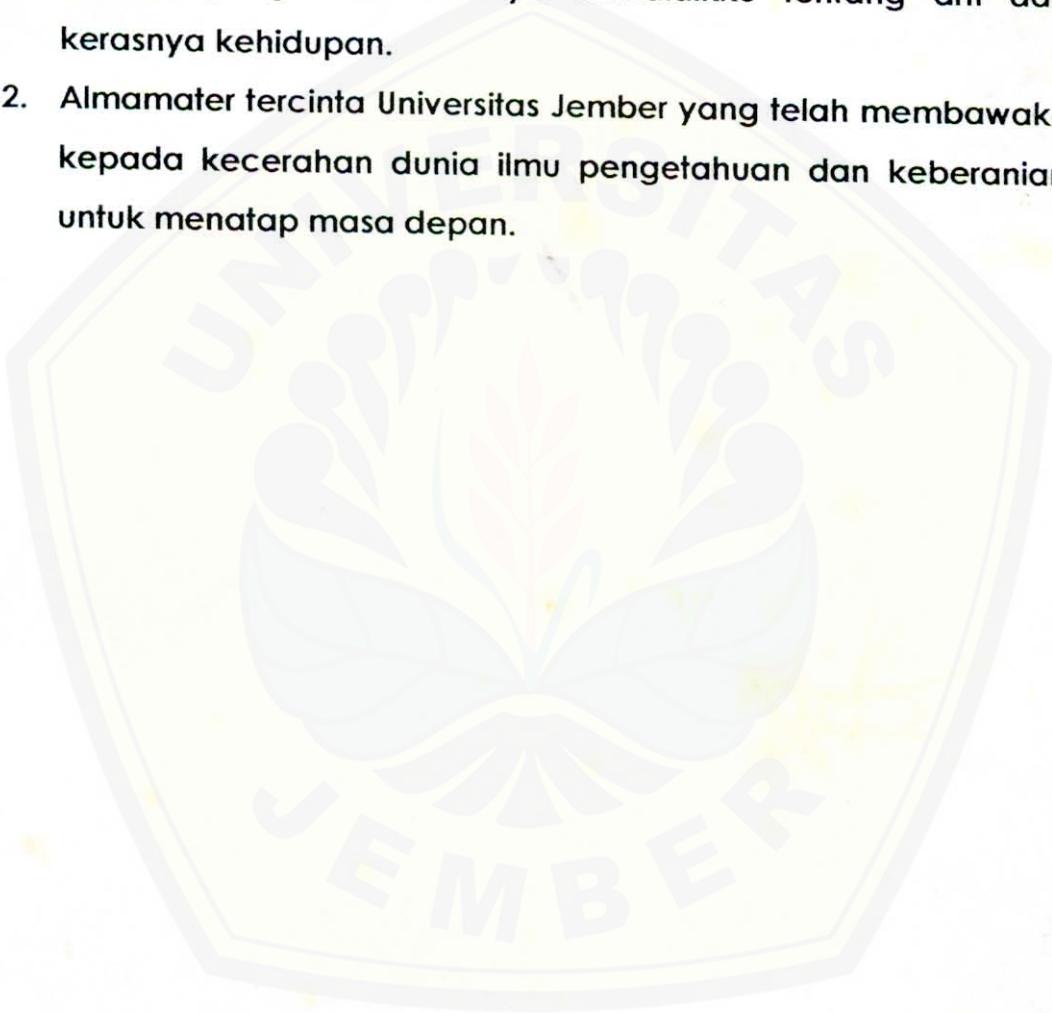
SESUNGGUHNYA SESUDAH KESULITAN ITU ADA  
KEMUDAHAN MAKA APABILA KAMU TELAH SELESAI DARI  
SUATU URUSAN KERJAKANLAH DENGAN SUNGGUH-  
SUNGGUH URUSAN YANG LAIN.

(Q.S. 94:6-7)

## PERSEMBAHAN

Buah perjuangan yang panjang dan berliku ini kupersembahkan dengan tulus kepada :

1. Kedua orang tuaku; ayahanda Trisnojoyo dan ibunda Suwarni tercinta yang tiada letihnya mendidikku tentang arti dan kerasnya kehidupan.
2. Almamater tercinta Universitas Jember yang telah membawaku kepada kecerahan dunia ilmu pengetahuan dan keberanian untuk menatap masa depan.



## PENGESAHAN

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Pada  
Hari / Tanggal : Kamis, 9 Januari 2003  
Jam : 08.00 – selesai

Tim Penguji

Ketua

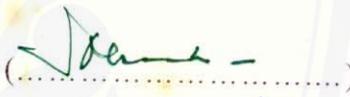
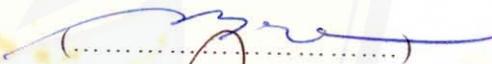
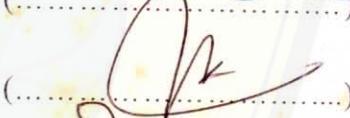
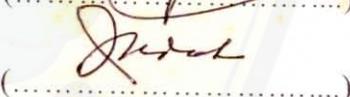


Drs. Soeranto Soerantomo  
NIP. 130 518 485

Sekretaris



Drs. Anwar M.Si  
NIP. 131 759523

1. Drs. Soeranto Soerantomo (anggota) 
2. Drs. Anwar, M.Si (anggota) 
3. Dra. Nasikah Hadi (anggota) 
4. Drs. A. Kholiq Ashari, M.Si (anggota) 

Mengetahui  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Dekan



Drs. H. Mochammad Toerki  
NIP. 130 524 832

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucap Puji Syukur Kehadirat Illahi Robbi atas segala limpahan rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Antara Motivasi Pimpinan (Camat) Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember”**.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih mempunyai banyak kekurangan karena kemampuan penulis yang terbatas. Demikian pula dalam menyelesaikan penulisannya tidak lepas dari bantuan moril dan materiil berbagai pihak sehingga dapat terwujud skripsi ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Mochammad Toerki selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Anwar, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan ikhlas menuangkan ide dan gagasan demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. R.K. Widjadi, SU selaku Asisten Dosen Pembimbing yang begitu sabar dan tekun memberikan petunjuk, bimbingan serta dorongan yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Ardiyanto, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
5. Bapak Drs. Budiono, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
6. Bapak Drs. Soetomo, M.Si selaku Dosen Wali yang telah memberikan bimbingan selama penulis menjadi mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.

7. Bapak Ir.H.Herwan Agus D.M.Pd selaku Camat Arjasa yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian ini serta segenap staf yang telah membantu mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tidak banyak yang bisa penulis lakukan untuk membalas budi kebaikan yang begitu besar, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan barokah atas budi baik yang telah diberikan dengan balasan setimpal.

Semoga hasil karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Jember, November 2002

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN MOTTO .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
LAMPIRAN- LAMPIRAN .....	xiii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	14
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	14
1.4 Kerangka Teori.....	14
1.4.1 Konsep Motivasi Pimpinan .....	20
a. Mengikutsertakan Bawahan .....	22
b. Komunikasi.....	23
c. Pendelegasian Wewenang .....	23
d. Pengakuan.....	25
e. Perhatian Timbal Balik.....	25
1.4.2 Konsep Semangat Kerja Pegawai.....	26
a. Kerjasama .....	28
b. Disiplin kerja .....	29
c. Kegairahan Kerja.....	30
1.5 Hipotesis .....	31
1.6 Definisi Operasional.....	32
1.6.1 Operasionalisasi Variabel Motivasi Pimpinan (X)	
a. Mengikutsertakan Bawahan (X1).....	33

b. Komunikasi (X2).....	34
c. Pendelegasian Wewenang (X3).....	34
d. Pengakuan (X4).....	35
e. Perhatian Timbal balik (X5).....	35
1.6.2 Operasionalisasi Variabel Semangat Kerja Pegawai.....	36
a. Kerjasama (Y1).....	36
b. Disiplin Kerja (Y2).....	36
c. Kegairahan Kerja (Y3).....	37
1.7 Metode Penelitian.....	37
1.7.1 Penentuan Populasi.....	38
1.7.2 Metode Penentuan Sampel.....	39
1.7.3 Metode Pengumpulan Data.....	39
a. Teknik Wawancara.....	39
b. Teknik Kuisisioner.....	39
c. Teknik Dokumentasi.....	40
1.7.4 Teknik Analisa Data.....	40
II. Deskripsi Daerah Penelitian.....	44
2.1 Pengantar.....	44
2.2 Keadaan Alam.....	44
2.2.1 Letak Geografis.....	44
2.2.2 Batas Wilayah.....	44
2.2.3 Keadaan Demografi.....	45
2.2.4 Desa-desa di Wilayah Kecamatan Arjasa.....	45
2.3 Keadaan Kantor Kecamatan Arjasa.....	45
2.3.1 Sarana Kerja Kantor.....	45
2.4 Keadaan Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa.....	46
2.4.1 Daftar Nama dan Jabatan Pegawai.....	47
2.4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Pangkat.....	48
2.4.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
2.5 Struktur Organisasi.....	49
2.6 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Organisasi Kecamatan.....	49

2.7	Tugas dan Fungsi Aparatur Pemerintah Kecamatan .....	50
2.8	Ketentuan Jam Kerja dan Pelaksanaan Apel di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember.....	53
III.PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN .....		55
3.1	Pengantar.....	55
3.2	Penyajian Data Variabel Motivasi Pimpinan (X).....	55
3.2.1	Indikator Mengikutsertakan (X1).....	56
3.2.2	Indikator Komunikasi (X2) .....	58
3.2.3	Indikator Pendelegasian wewenang .....	60
3.2.4	Indikator Pengakuan (X4) .....	62
3.2.5	Indikator Perhatian Timbal Balik (X5) .....	64
3.3	Penyajian Data Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y).....	66
3.3.1	Indikator Kerjasama (Y1).....	66
3.3.2	Indikator Disiplin Kerja (Y2).....	68
3.3.3	Indikator Kegairahan Kerja (Y3) .....	70
IV.ANALISA DAN INTERPRETASI DATA .....		73
4.1	Pengantar .....	73
4.2	Analisa Data Deskriptif.....	74
4.2.1	Analisa Deskriptif Variabel X.....	74
4.2.2	Analisa Deskriptif Variabel Y .....	76
4.2.3	Analisa Deskriptif Variabel X dan Variabel Y .....	77
4.3	Analisa Korelasi Rank Spearman.....	77
4.3.1	Penentuan Nilai Rank.....	78
a.	Variabel Motivasi Pimpinan (X) .....	78
b.	Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y) .....	79
4.3.2	Perhitungan Korelasi .....	80
a.	Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Variabel X dan Variabel Y .....	81
b.	Menentukan $T_x$ dan $T_y$ .....	82
c.	Menentukan $\sum X^2$ dan $\sum Y^2$ .....	83
d.	Menghitung Koefisien Korelasi Antara	

Variabel X dan Variabel Y .....	84
e. Pengujian Taraf Signifikansi .....	84
V. PENUTUP .....	86
5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



**DAFTAR TABEL**

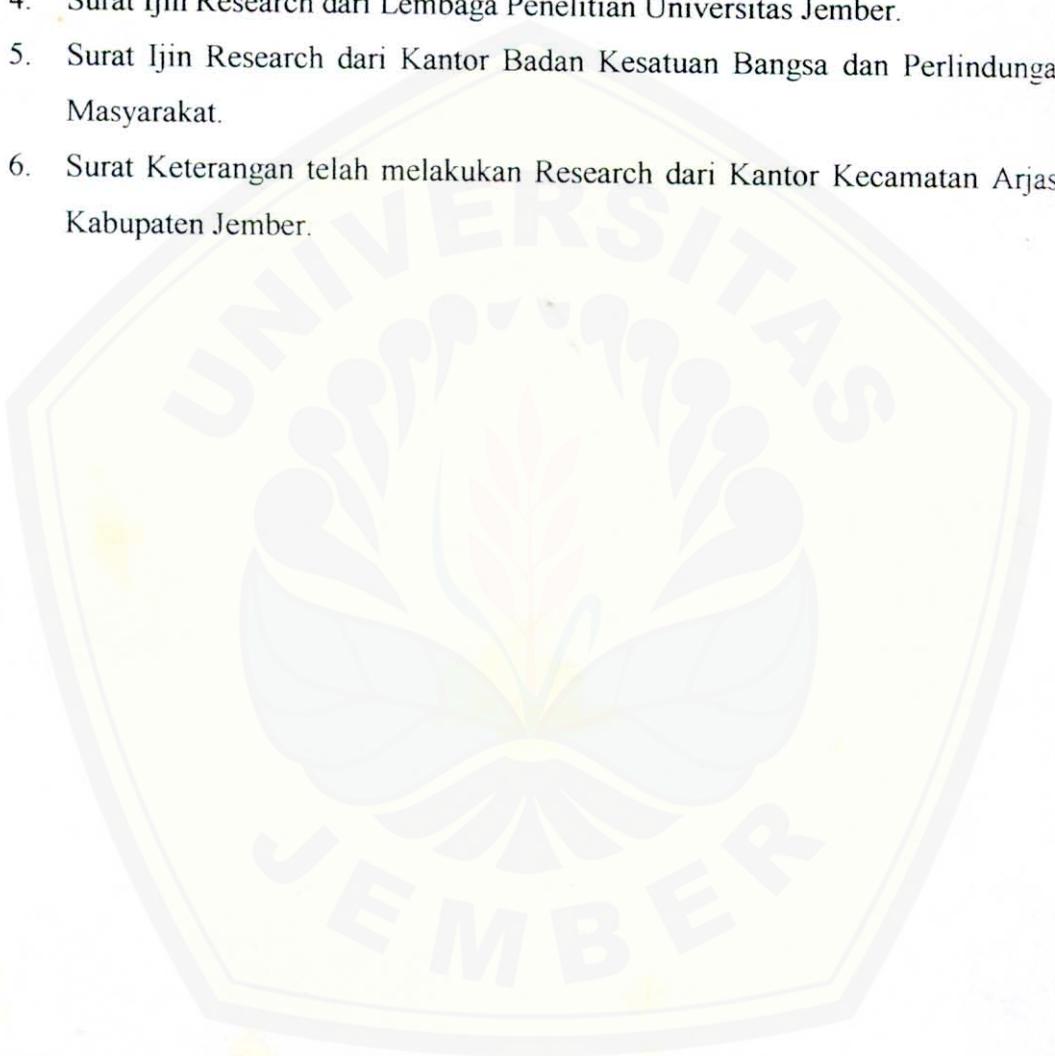
Tabel

1. Daftar Absensi Bawahan Di Kantor Kecamatan Arjasa Periode Maret 2002 – Agustus 2002 .....	7
2. Daftar Laporan Pelaksanaan Tugas Bawahan Kantor Kecamatan Arjasa Periode Januari 2002 – Juni 2002 .....	8
3. Daftar Kegiatan Rapat Di Kantor Kecamatan Arjasa Periode Maret 2002 – Agustus 2002 .....	11
4. Perincian Sarana Kerja Kantor .....	46
5. Daftar Nama dan Jabatan Pegawai .....	47
6. Jumlah Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa Berdasarkan Golongan Atau Pangkat .....	48
7. Jumlah Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	48
8. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Mengikutsertakan Bawahan .....	57
9. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi .....	59
10. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Pendelegasian Wewenang .....	61
11. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengakuan .....	63
12. Data Skor Jawaban Terhadap Indikator Perhatian Timbal balik .....	64
13. Data Total Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Pimpinan .....	65
14. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerjasama .....	67
15. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja .....	69
16. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kegairahan Kerja .....	71
17. Data Total Jawaban Responden Terhadap Variabel Semangat	

Kerja Pegawai.....	72
18. Prosentase Jawaban Responden Mengenai Motivasi Pimpinan Di Kantor Kecamatan Arjasa .....	75
19. Prosentase Jawaban Responden Mengenai Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Arjasa (Y) .....	76
20. Analisa Deskriptif Variabel X dan Variabel Y .....	77
21. Data Penentuan Nilai Rank Variabel Motivasi Pimpinan (X) .....	78
22. Data Penentuan Nilai Rank Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y).....	79
23. Tabel Kerja Untuk Mencari Korelasi Variabel X dan Variabel Y .....	81

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

1. Daftar Kuisisioner.
2. Tabel Nilai Korelasi Rank Spearman ( $r_s$ ) untuk uji satu arah.
3. Tabel Harga-harga Kritis 't'.
4. Surat Ijin Research dari Lembaga Penelitian Universitas Jember.
5. Surat Ijin Research dari Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
6. Surat Keterangan telah melakukan Research dari Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember.





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai negara yang sedang berkembang maka bangsa Indonesia giat melaksanakan pembangunan di segala bidang dan sendi kehidupan masyarakat. Pembangunan yang dilakukan diorientasikan dan diupayakan pada penciptaan suatu kondisi, yaitu peningkatan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat yang merata baik materiil maupun spirituil sehingga tercipta masyarakat adil dan makmur yang berdasarkan Pancasila dan undang-undang Dasar 1945, seperti yang dijelaskan dalam GBHN (1999:46) sebagai berikut:

Tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur yang merata baik materiil maupun spirituil berdasarkan pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 di dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang merdeka, bersatu dan berkedaulatan rakyat dalam suasana perikehidupan bangsa yang aman, tentram, tertib dan dinamis serta dalam lingkungan pergaulan dunia yang merdeka, bersahabat, tertib dan damai.

Dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional seperti di atas telah menempatkan manusia Indonesia pada posisi yang vital sekali. Ini mengingatkan bahwa manusia Indonesia dalam pembangunan nasional adalah sebagai subyek dan obyek pembangunan nasional. Sebagai subyek, artinya manusialah yang merencanakan, melakukan dan menentukan keberhasilan program-program pembangunan yang dilaksanakannya. Sedangkan perannya sebagai obyek adalah hasil-hasil dari proses pembangunan tersebut akan berdampak terhadap manusia itu sendiri, apakah akan mendukung terhadap peningkatan kesejahteraan hidupnya ataukah sebaliknya. Karena urgennya posisi manusia dalam pembangunan tersebut, tentunya hal ini sangat berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang akan dimiliki oleh negara yang akan melaksanakan pembangunan itu sendiri. Ini berarti bahwa keberhasilan pembangunan nasional sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Mengingat betapa pentingnya faktor sumber daya manusia dalam pembangunan maka manajemen sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam manajemen pembangunan nasional.

Dalam manajemen sumber daya manusia tersebut diperlukan wadah atau organisasi sebagai tempat sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Organisasi muncul karena keterbatasan manusia sebagai individu dalam mencapai kebutuhan dan tujuannya. Kebutuhan manusia yang semakin lama semakin beragam menuntut manusia untuk memenuhinya dengan jalan bekerja sama dengan orang lain sebagai upaya menyalahi keterbatasan yang ada. Ini berarti bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama di dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dikemukakan oleh Siagian (1986:20) tentang pengertian organisasi yaitu sebagai berikut:

Setiap bentuk persekutuan dua orang atau lebih dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau beberapa orang yang disebut pimpinan dan seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan.

Dari definisi yang dikemukakan oleh Siagian tersebut, dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi merupakan persekutuan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan akan terjalin baik apabila masing-masing pihak menyadari tugas dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Di dalam kehidupan suatu organisasi, pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, untuk mencapai hal itu diperlukan adanya seorang pemimpin yang mampu untuk mengkoordinasikan dan memotivasi para pegawai. Dikatakan oleh Davis (dalam Pamudji, 1981:64) bahwa, "Pimpinan sebagai kekuatan dinamik yang mempunyai tugas pokok mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuannya".

Demikian halnya dengan Kantor Kecamatan Arjasa yang merupakan organisasi formal yang memberikan pelayanan umum baik penyelenggaraan di bidang urusan pemerintahan umum dan urusan di bidang kemasyarakatan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Oleh karena keberadaannya sebagai organisasi formal maka Kantor Kecamatan Arjasa dalam melaksanakan tugasnya yaitu

melayani kepentingan masyarakat membutuhkan peranan dan perhatian yang serius dari beberapa elemen dalam organisasi terutama peranan seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap maju mundurnya suatu organisasi.

Salah satu tugas yang tidak bisa ditinggalkan oleh seorang pimpinan adalah memotivasi para pegawai agar bisa meningkatkan hasil kerjanya. Sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi juga ditentukan oleh bagaimana pimpinan tersebut menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, maupun atasan pemimpin itu sendiri. Oleh sebab itu, jelas motivasi merupakan bagian integral dan mendasar dari kegiatan organisasi di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi. Zainun (dalam Anoraga, 1995:85) mengatakan tentang pentingnya motivasi sebagai berikut:

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarahan, potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Aktivitas untuk memotivasi orang di dalam organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah mengingat masing-masing individu di dalam organisasi mempunyai tujuan yang berbeda atau motif yang berbeda-beda pula dalam melaksanakan tugasnya. Dalam hal ini Wahjosumidjo (1994:173) memberikan alasan mengenai motivasi sebagai sesuatu yang sulit:

Dikatakan sulit sebab, motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku masing-masing bawahan. Bahkan di samping itu disebabkan adanya berbagai teori motivasi yang berbeda-beda satu sama lain.

Dari pernyataan tersebut di atas berarti bahwa untuk melihat motivasi seorang bawahan, pemimpin harus melihat juga perilakunya. Dengan demikian pemimpin harus menyadari bahwa perilaku seorang bawahan di dalam organisasi sebenarnya merupakan pencerminan dari motivasi yang ada di dalam dirinya yang menggerakkan dan mendorong bawahan sehingga menyebabkan bawahan tersebut

berperilaku sedemikian rupa dalam organisasi. Dengan kata lain ada tujuan-tujuan tertentu yang mendorong timbulnya tindakan tertentu pada waktu tertentu pula yang lazimnya disebut motivasi.

Mengenai tujuan pribadi dari bawahan, tidak dapat dibantah lagi bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk melakukan sinkronisasi antara tujuan organisasi sebagai keseluruhan dengan tujuan pribadi. Dalam arti yang sesungguhnya dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya pimpinan organisasi untuk melaksanakan fungsi motivasinya pada bawahan, sangat tergantung atas kemampuan pimpinan itu merealisasikan adanya sinkronisasi antar tujuan organisasi dengan tujuan pribadi.

Motivasi menurut Duncan seperti yang dikutip Wahjosumidjo (1994:178) mengatakan bahwa, "Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi". Ini menegaskan bahwa motivasi yang diberikan pimpinan harus selalu berorientasi pada tujuan organisasi.

Dalam usaha menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan organisasi maka seorang pimpinan harus dapat memahami bahwatujuan pribadi sangat terkait dengan adanya kebutuhan-kebutuhan pribadi bawahan. Menurut Maslow dalam teorinya tentang motivasi menyebutkan bahwa kebutuhan manusia terbentuk dalam suatu hirarki (tingkatan). Apabila kebutuhan yang rendah telah dipenuhi maka muncullah kebutuhan lain yang lebih tinggi tingkatannya. Adapun hirarki kebutuhan manusia yang penting menurut Maslow (dalam Thoha, 1983:215-223) adalah:

1. Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks dan kebutuhan badaniah lainnya.
2. Kebutuhan akan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.
3. Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, keanggotaan kelompok dan kesetiakawanan.
4. Kebutuhan penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan memcukupi diri sendiri.

Pemahaman yang tepat tentang motif pribadi dalam pengaruhnya bagi pencapaian tujuan organisasi sangat diperlukan bagi seorang pimpinan di dalam usaha memimpin pegawainya. Menurut badan usaha tempat seseorang bekerja, pegawai dapat dibedakan ke dalam dua golongan yaitu pegawai swasta dan pegawai negeri. Pengertian pegawai negeri menurut Undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut:

Pegawai negeri adalah Setiap warga negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat-syarat yang setelah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam mencapai efektivitas kerja.

Motivasi yang diberikan pimpinan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang diawali dengan peningkatan semangat kerja. Semangat kerja merupakan salah satu faktor yang penting yang harus dimiliki oleh semua pegawai agar dapat menyelesaikan tugas sehari-harinya dengan cepat atau dapat menghemat waktu, karena semangat kerja merupakan landasan bagi sikap mental pegawai dalam menjalani aktifitasnya yang tanpa adanya motivasi maka semangat kerja pegawai tidak akan pernah ada ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Prajudi Atmosoedirjo (1986:35) bahwa:

Dengan motivasi yang diberikan oleh pimpinan berarti juga pemberian pemuasan akan kebutuhan pegawai yang akhirnya mampu menimbulkan semangat untuk bekerja lebih baik. Tanpa motivasi, gairah dan semangat kerja pegawai dengan sendirinya tidak ada.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa semangat kerja dan motivasi adalah dua unsur penting di dalam manajemen yang memiliki hubungan erat yang tidak dapat dipisah-pisahkan, semangat kerja pegawai menurut Komarudin (1974:67) dipengaruhi oleh beberapa Faktor yaitu:

1. Faktor motivasi.
2. Faktor kepercayaan setiap anggota terhadap yang lainnya.
3. Faktor keyakinan yang menunjukkan bahwa setiap anggota mempunyai tujuan yang tidak berbeda dengan tujuan keseluruhan manajemen.

4. Faktor kepercayaan terhadap wibawa dan maksud baik dari pihak pimpinan.
5. Faktor efisiensi kerja dalam kelompok.

Dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada faktor motivasi sebagai pemecahan bagi permasalahan semangat kerja, ini didasarkan pada pendapat Allen (1974:9) yang menyatakan bahwa: "Dalam memberikan motivasi, seorang manajer menentukan syarat-syarat (cara-cara) yang menyebabkan orang melakukan pekerjaan dengan itikad baik dan bersemangat". Berkaitan dengan hal itu Hasibuan (2001:88) juga mengemukakan bahwa: "Jenis motivasi positif dan negatif sama-sama dapat meningkatkan semangat kerja walaupun berbeda dalam hal jangka waktu terpeliharanya motivasi tersebut".

Suatu organisasi atau instansi akan mengalami keberhasilan dalam segala aktifitasnya jikalau para pegawainya memiliki semangat kerja yang tinggi karena di dalam semangat kerja terkandung unsur kesetiaan pada organisasi yang pada akhirnya juga bermuara pada kekokohan organisasi yang berarti juga adanya keeratan antar pegawai di dalamnya. Lebih lanjut Nitisemito (1982:160) memberikan pengertian tentang semangat kerja sebagai berikut, "Semangat kerja adalah melaksanakan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik". Berdasarkan pendapat tersebut maka semangat kerja adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan giat sehingga tujuan tercapai dan hasilnya lebih baik.

Biasanya orang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan selalu bersikap positif dalam bekerja. Sikap positif tersebut antara lain: senang atau bangga atas pekerjaannya, mempunyai tanggung jawab yang tinggi, dan ingin menjadi lebih maju. Sebagaimana manusia biasa, pegawai tidak akan terlepas dari kekurangan, kelemahan dan keterbatasan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa tidak semua pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi. Sikap yang tidak mencerminkan semangat kerja yang tinggi terlihat dari kebiasaan pegawai melakukan tindakan indisipliner terhadap peraturan dalam organisasi. Ini seperti yang diungkapkan oleh Moekijat

(1983:148), “Bahwa masalah-masalah disiplin mengingatkan adanya semangat kerja yang rendah. Tanda semangat kerja yang rendah dapat dilihat dari ketidakhadiran yang tinggi”.

Dari pengambilan data awal yang penulis lakukan pada obyek penelitian bahwasanya terdapat masalah mengenai semangat kerja pegawai dapat dilihat dari tabel absensi pegawai berikut ini.

Tabel 1. Daftar Absensi bawahan Kantor Kecamatan Arjasa Periode Maret 2002 - Agustus 2002

No	Bulan	Jumlah Absen	Jumlah Bawahan	Rata-rata %	Rata-rata Mar - Agus (%)
1.	Maret	6	18	9,9	5,51
2.	April	4	18	6,6	
3.	Mei	2	18	3,3	
4.	Juni	1	18	1,6	
5.	Juli	4	18	6,6	
6.	Agustus	3	18	5	

Sumber: Data Primer Kantor Kecamatan Arjasa

Sebagai acuan untuk memahami data di atas maka penulis menggunakan batasan yang dikemukakan oleh Mardjana (1986:186) bahwa: “Jika rata-rata tingkat Absensi lebih dari 3% maka termasuk tinggi”. Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat diketahui bahwa tingkat absensi pegawai di kantor Kecamatan Arjasa dapat dikatakan tinggi karena sudah melebihi jumlah 3%.

Adanya permasalahan pada semangat kerja juga dicerminkan oleh efektifitas pelaksanaan tugas dan penyerahan laporan yang tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka berikut ini penulis sajikan data mengenai laporan pelaksanaan tugas yang mengalami keterlambatan pada masing-masing bagian atau seksi.

Tabel 2. Laporan pelaksanaan tugas bawahan Kantor Kecamatan Arjasa Periode Januari 2002 – Juni 2002

No	Bagian/ Seksi	Laporan Kegiatan/ Bulan	Tar get	Reali sasi	Batas Tanggal	Realisasi			Ket. Ter lambat	Pro Sen tase	Rata- rata
						Sebelum waktu	Tepat waktu	Sesudah waktu			
1.	Sekretaris Kecamatan	-Laporan pembinaan administrasi desa. -Laporan pelayanan teknis administrasi. -Laporan pertanggung jawaban dan pelaks. tugas lainnya.	42	35	20	5	12	18	2-4 hari	51,42	45,40
2.	Seksi Pemerintahan	-Laporan urusan Pem. Umum & desa. - Laporan adm. Kependudukan. -Laporan agraria dan Perpajakan. -Laporan Pertanggungjawaban Dan pelaks. tugas lain	36	27	20	7	8	12	2-4 hari	44,44	
3.	Seksi Ketentraman &Ketertiban.	-Laporan pembinaan ketentraman dan ketertiban. -Laporan pembinaan Polisi PamongPraja & Ketertiban. -Laporan pertanggung jawaban dan pelaks. Tugas lainnya.	10	7	20		3	4	2-4 hari	57,14	
4.	Seksi pemb. &Pemberdaya an Masy. Desa/kelurahh	-Laporan Pembinaan perekonomian, Produksi dan Distribusi. -Laporan Pembinaan Lingkungan hidup. -Laporan diklat ketrampilan bagi masy. -Laporan Pertanggung jawaban dan pelaks. Tugas lainnya.	15	12	20		7	5	5-6 hari	41,67	
5.	Seksi Kesejahteraan Sosial	-Laporan Program Kesejahteraan sosial. -Laporan Pembinaan kesejahteraan sosial. -laporan pertanggung jawaban dan pelaks. Tugas lainnya.	25	18	20	3	7	8	5-6 hari	44,44	
6.	Seksi Pelayanan	-Laporan Pelayanan (Inventarisasi, Kebersihan sarana dan prasarana) -Laporan Pertanggung jawaban dan pelaksanaan tugas lainnya.	36	30	20		20	10	2-3 hari	33,33	

Sumber: Data Primer Kantor Kecamatan Arjasa

Keterangan: 0-40% dikategorikan rendah, 41-80% dikategorikan sedang, 81-100% dikategorikan tinggi.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa aktifitas pelaksanaan tugas berupa penyusunan laporan kegiatan pada masing-masing seksi di Kantor Kecamatan Arjasa belum dilakukan dengan sebaik-baiknya. Hal ini didasarkan pada jumlah rata-rata pelaksanaan tugas berupa penyerahan laporan yaitu 45,40 yang masuk ke dalam kategori sedang yang menunjukkan bahwa tingkat semangat kerja pada masing-masing seksi di Kantor Kecamatan Arjasa belum bisa dikatakan baik sehingga masih perlu untuk ditingkatkan lagi sampai berada pada titik yang terbaik atau dalam penyusunan laporan mampu mencapai target yang optimal (100%).

Dari sini dapat dilihat bahwa dalam menyerahkan laporan yang menjadi tanggung jawab masing-masing bagian atau seksi masih terjadi adanya keterlambatan dari batas waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dari aktifitas Sekretaris Kecamatan berupa penyerahan 3 laporan rutin yaitu laporan pembinaan administrasi, laporan pelayanan teknis administrasi serta pertanggungjawaban dan pelaksanaan tugas lainnya masih terdapat beberapa laporan yang mengalami keterlambatan. Ini dapat dilihat dari target yang ditetapkan yaitu sebanyak 42 laporan untuk periode satu semester (6 bulan) hanya 35 laporan yang terealisasi (5 sebelum waktu, 12 tepat waktu, 18 sesudah waktu). Dari sini dapat diketahui bahwa prosentase penyerahan laporan yang sesudah waktunya adalah  $(18/35 \times 100\% = 51,42\%)$  sedangkan prosentase dari realisasi laporan terhadap target yang ditetapkan adalah sebesar 83,3% yang didapat dari perhitungan  $35/42 \times 100\%$ .

Dari aktifitas Seksi Pemerintahan berupa penyerahan 4 laporan rutin yaitu laporan urusan pemerintahan umum dan desa, laporan kependudukan, laporan bidang agraria dan perpajakan serta laporan pertanggungjawaban dan pelaksanaan tugas lainnya masih terjadi adanya keterlambatan. Ini dapat dilihat dari target yang ditetapkan yaitu sebanyak 36 laporan hanya terealisasi 27 laporan (7 sebelum waktu, 8 tepat waktu dan 12 tepat waktu). Dari sini dapat diketahui bahwa prosentase penyerahan laporan yang sesudah waktunya adalah  $(12/27 \times 100\% = 44,44\%)$  sedangkan prosentase realisasi laporan terhadap target yang ditetapkan adalah sebesar 75% yang didapat dari perhitungan  $27/36 \times 100\% = 75\%$ .

Dari aktifitas Seksi Ketentraman dan Ketertiban yang meliputi 3 laporan yaitu laporan pembinaan ketentraman dan ketertiban, pembinaan satuan polisi pamong praja, serta pertanggungjawaban dan pelaksanaan tugas lainnya masih terdapat adanya keterlambatan dari target yang ditetapkan yaitu dari 10 laporan yang ditargetkan hanya terwujud sejumlah 7 laporan (3 tepat waktu dan 4 sesudah waktu). Dari sini dapat diketahui bahwa prosentase penyerahan laporan yang sesudah waktunya adalah  $(4/7 \times 100\% = 57,14\%)$  sedangkan prosentase dari realisasi laporan terhadap target yang ditetapkan adalah sebesar 70% yang didapat dari perhitungan  $7/10 \times 100\% = 70\%$ .

Dari aktifitas Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan masyarakat Desa/Kelurahan yang meliputi laporan bidang perekonomian, pembinaan lingkungan hidup, pembinaan diklat keterampilan serta laporan pertanggungjawaban dan pelaksanaan tugas lainnya, masih mengalami keterlambatan yaitu dari 15 laporan yang menjadi target hanya dapat dilaksanakan sebanyak 12 laporan (7 tepat waktu dan 5 sesudah waktu). Dari sini dapat diketahui bahwa prosentase penyerahan laporan sesudah waktunya adalah  $(5/12 \times 100\% = 41,67\%)$  sedangkan prosentase realisasi laporan terhadap target yang ditetapkan adalah sebesar 80% ini didapat dari perhitungan  $12/15 \times 100\% = 80\%$ .

Dari aktifitas seksi Kesejahteraan Sosial berupa penyerahan 3 Laporan yaitu laporan program kesejahteraan sosial, pembinaan kesejahteraan sosial serta laporan pertanggungjawaban dan pelaksanaan tugas lainnya. Dari 25 laporan yang direncanakan hanya terealisasi sebanyak 18 laporan (3 sebelum waktu, 7 tepat waktu dan 8 sesudah waktu). Dari sini kita dapat mengetahui prosentase laporan yang sesudah waktunya adalah  $(8/18 \times 100\% = 44,44\%)$  sedangkan prosentase realisasi laporan terhadap target yang ditetapkan adalah sebesar 72% yang didapat dari perhitungan  $18/25 \times 100\% = 72\%$ .

Dari aktifitas Seksi Pelayanan umum berupa penyerahan 2 laporan rutin yang meliputi laporan pelayanan (inventarisasi, kebersihan, sarana dan prasarana) dan laporan pertanggungjawaban serta pelaksanaan tugas lainnya masih juga mengalami keterlambatan, yaitu dari 36 laporan yang ditargetkan hanya dapat

teralisasi sebanyak 30 laporan yaitu (20 tepat waktu dan 10 sesudah waktu). Sehingga dari sini dapat diketahui bahwa prosentase laporan yang melebihi batas waktunya adalah ( $10/30 \times 100\% = 33,33\%$ ) sedangkan prosentase realisasi laporan terhadap target yang ditetapkan adalah sebesar 83,3% yang didapat dari perhitungan  $30/36 \times 100\% = 83,3\%$ .

Setelah tabel-tabel yang menunjukkan adanya permasalahan semangat kerja di atas, maka penulis memandang perlu untuk menyajikan data mengenai motivasi yang dilakukan pimpinan sebagai gambaran yang mendukung penulis dalam melakukan penelitian untuk menemukan kebenaran dari tema yang diangkat penulis. Berikut ini penulis sajikan data rapat yang dilakukan oleh Camat sebagai pimpinan dengan bawahannya yang dilaksanakan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember.

Tabel 3. Daftar Rapat Kecamatan Arjasa Periode Maret 2002 - Agustus 2002.

No	Bulan	Target Pelaks. Rapat	Realisasi Pelaks. Rapat	Prosentase (%)	Rata-rata Mar-Agus (%)
1.	Maret	7	6	85,71	78,56
2.	April	7	5	71,42	
3.	Mei	7	7	100	
4.	Juni	7	5	71,42	
5.	Juli	7	5	71,42	
6.	Agustus	7	5	71,42	
		42	33	471,39	

Sumber: Data Primer Kantor Kecamatan Arjasa

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rapat yang seharusnya di adakan oleh camat sebanyak 42 kali ternyata hanya dapat terlaksana 33 kali, sehingga belum optimalnya semangat kerja pegawai atau bawahan di kantor Camat Arjasa Kabupaten jember menurut penulis adalah dikarenakan kurangnya motivasi pimpinan yang terwujud dalam rapat rutin.

Pertemuan atau rapat rutin yang diadakan dengan prosentase 78,56 prosen perlu ada peningkatan sehingga semangat kerja pegawai dapat dioptimalkan karna

di dalam rapat, pelaksanaan tugas yang mengalami hambatan dapat dicarikan jalan pemecahannya secara bersama-sama dan di sisi lain rapat dapat juga mempererat hubungan antara pimpinan dengan bawahan yang secara langsung atau tidak langsung akan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai.

Bertitik tolak dari permasalahan di atas maka penulis tertarik untuk mengetengahkan sebuah judul dalam proposal ini yaitu:

**“Pengaruh Motivasi Pimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember”.**

Sedangkan alasan pemilihan lokasi pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:

1. Kantor Kecamatan Arjasa merupakan instansi publik yang mempunyai tugas pelayanan pada masyarakat dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu menurut hemat penulis, penelitian yang dilakukan sangat relevan dengan ruang lingkup disiplin ilmu administrasi negara.
2. Dengan mempertimbangkan biaya, tenaga dan waktu yang dimiliki penulis serta agar pelaksanaan penulisan dapat efektif dan efisien maka penulis memilih lokasi Kantor Kecamatan Arjasa yang lokasinya tidak jauh dari tempat tinggal peneliti.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam suatu penelitian sangat penting karena dengan perumusan masalah yang tegas dan jelas dapat memberikan suatu gambaran yang tegas dan jelas mengenai suatu permasalahan penelitian berdasarkan variabel-variabel yang digunakan.

Masalah sedapat mungkin dapat dipecahkan sehingga harus dirumuskan dan dijadikan pedoman kerja yang merupakan perangkat penelitian. Arikunto (1985:48) mengartikan masalah adalah sebagai berikut, “Masalah adalah sebagai setiap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan yang jawabannya akan diperoleh setelah penelitian selesai, yaitu pada kesimpulan”. Sedangkan Surachmad (1989:35) menyatakan bahwa: “Masalah adalah setiap kesulitan yang

menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dapat dirasakan sebagai rintangan yang mesti dilalui dengan jalan mengatasinya apabila kita ingin berjalan terus". Dengan demikian penelitian dimaksudkan untuk memecahkan masalah, seperti yang dinyatakan dalam buku Metode Penelitian halaman 33 yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Pendidikan Tinggi yaitu, "Penelitian Yang dilakukan diharapkan untuk dapat memecahkan masalah yang ada". Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa penelitian berguna untuk memecahkan masalah.

Dalam membuat suatu rumusan masalah ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu syarat-syarat mengenai masalah yang dihadapi karena dengan mengetahui syarat-syarat permasalahan akan memberikan pemahaman yang jelas mengenai masalah sehingga akan memudahkan kita dalam memecahkan masalah. Sugiyono (2000:36) menyatakan syarat-syarat masalah sebagai berikut:

1. Masalah harus dapat dicarikan jawabannya melalui sumber yang jelas, tidak banyak menghabiskan dana, tenaga dan waktu.
2. Masalah harus jelas, yaitu semua orang memberikan persepsi yang sama terhadap masalah tersebut.
3. Jawaban masalah yang diberikan harus memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu dan pemecahan masalah kehidupan manusia.
4. Masalah tidak berkenaan dengan hal-hal yang bersifat etika, moral, nilai-nilai keyakinan dan agama.

Berhubungan dengan keseluruhan uraian mengenai permasalahan tersebut di atas maka penulis merumuskan permasalahan yang harus dipecahkan dalam penelitian ini yaitu, **"Bagaimana pengaruh motivasi pimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember?"**

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai, tujuan penelitian adalah pernyataan mengenai apa yang hendak kita capai. Tujuan

penelitian terdiri atas dua bagian yaitu tujuan umum dan tujuan khusus seperti yang dinyatakan oleh Usman dan Akbar (1998:29-30) sebagai berikut:

Tujuan penelitian terdiri atas dua bagian yaitu: tujuan umum dan tujuan khusus. tujuan umum harus berhubungan dengan konsep-konsep yang bersifat umum sedangkan tujuan khusus harus berhubungan dengan konsep yang bersifat lebih spesifik dengan yang digunakan dalam perumusan masalah.

Sesuai dengan pandangan di atas maka tujuan umum penelitian ini adalah:

“Ingin mengetahui pengaruh motivasi pimpinan terhadap semangat kerja pegawai di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember”.

Sedangkan tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

“Ingin mengetahui tingkat motivasi pimpinan dan tingkat semangat kerja pegawai di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember”.

### 1.3.2 Kegunaan penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengharapkan agar penelitian ini memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Dapat menambah wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mengaplikasikan ilmu yang penulis terima selama di bangku kuliah.
2. Dapat memberikan informasi positif atau bahan masukan bagi instansi yang bersangkutan.
3. Dapat memberikan manfaat secara akademis yaitu sebagai tambahan referensi dan bahan kepustakaan bagi semua pihak yang menekuni Disiplin Ilmu Administrasi Negara.

### 1.4 Kerangka Teori

Suatu kegiatan penelitian mulai dari awal sampai akhir harus mengikuti kerangka pemikiran yang utuh guna memberikan jawaban atas masalah yang ada dalam perumusan masalah. Dalam upaya memecahkan masalah dibutuhkan suatu konsep atau pandangan teoritis yang jelas dan benar. Untuk itu keberadaan teori dalam penelitian sangat penting. Dalam hal ini Singarimbun dan Effendi (1989:37) memberikan definisi teori sebagai, ”Serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara

sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep". Sedangkan lebih lanjut Singarimbun dan Effendi (1989:34) mengemukakan pengertian konsep yaitu, "Serangkaian abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sekelompok kejadian atau keadaan kelompok atau individu tertentu".

Di dalam penelitian konsep berguna untuk menghubungkan antara abstraksi dengan realita. Konsep-konsep yang terjalin menjadi satu rangkaian, yang menjadi dasar berpijak dalam berfikir dan mengkaji masalah dalam penelitian disebut dengan konsepsi dasar. Pengertian konsepsi dasar menurut J. Suprpto (1988:10) sebagai berikut:

Konsepsi dasar adalah suatu pandangan teoritis dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita guna mencapai jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari persoalan-persoalan yang perlu diteliti. Tujuannya adalah untuk menyederhanakan pemikiran kita dengan menggabungkan peristiwa atau gejala.

Berangkat dari pengertian di atas maka teori-teori dan konsep dalam penulisan ini akan diuraikan di bawah ini:

Manusia sebagai makhluk sosial tentunya tidak akan bisa lepas dari pengaruh dan hubungannya dengan orang lain. Interaksi yang dilakukan tersebut tidak lain karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Salah satu cara yang dilakukan manusia dalam berinteraksi dengan yang lainnya dalam memenuhi kebutuhan hidupnya adalah melalui sebuah organisasi.

Mengenai pengertian organisasi menurut Schein (dalam Anoraga, 1995:4) organisasi adalah, "Koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab".

Dari pengertian di atas jelas bahwa dalam setiap organisasi pasti mempunyai tujuan bersama yang dicapai dengan aktivitas dan kerja sama sehingga tercipta pembagian tugas dan fungsi yang kemudian membentuk struktur yang terbagi ke dalam dua golongan yaitu pimpinan dan pegawai. Pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai berbagai macam fungsi, sesuai dengan

wewenang dan tugas yang diembannya untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Allen (1974:8-9) bahwa pimpinan memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Mengambil keputusan (Decision Making) adalah: "Pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam mencapai kesimpulan-kesimpulan dan pendapat-pendapat".
2. Mengadakan komunikasi (Communicating) adalah: "Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam menjamin pengertian antara dia sendiri dan orang-orang lain".
3. Memberikan motivasi (Motivating) adalah: "Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan-dorongan kepada orang lain untuk bertindak".
4. Memilih orang-orang (Selecting People) adalah: "Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memilih orang-orang untuk regunya.
5. Mengembangkan orang-orang (Developing People) adalah: "pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam memperbaiki pengetahuan dan sikap bawahannya

Dalam hal ini penulis hanya akan memfokuskan pada fungsi motivasi yang dilakukan pimpinan. Karena Motivasi adalah unsur penting yang berkaitan erat dengan semangat serta kegairahan kerja yang merupakan modal untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Dalam hal ini Hasibuan (1999:93) mengemukakan alasan mengenai motivasi sebagai sesuatu yang harus dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau sesuatu yang penting bagi seorang pimpinan yaitu:

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1987:173) bahwa:

Motivasi dikatakan penting karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahannya. Tiap seorang pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

Agar dapat memotivasi bawahan maka pimpinan harus memahami secara sungguh-sungguh mengenai kebutuhan para bawahannya. Masing-masing individu bawahan mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, oleh karena itu pimpinan harus selalu berusaha untuk memberikan motif yang sejalan dengan motif para bawahan dengan pertimbangan motif yang di berikan tidak bertentangan dengan tujuan organisasi. Hal ini merupakan substansi dari seluruh teori motivasi yang ada seperti yang dikatakan oleh Siagian (1997:130) bahwa:

Inti dari seluruh teori motivating ialah bahwa motif-motif penggerak yang dipergunakan oleh administrator dan manajer terhadap para bawahannya adalah motif yang senada dengan motif para bawahan itu untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi yang bersangkutan. Motif para bawahan itu untuk menggabungkan diri dengan suatu organisasi adalah motif pemuasan kebutuhan.

Berbicara mengenai motif, menurut Moekijat (dalam Hasibuan 1996:95) pengertian motif adalah, "Suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu".

Pengertian di atas memperjelas bahwa motif adalah faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu, sehingga motivasi seseorang itu tergantung kepada kuat lemahnya motif. Motif kadang kala diartikan sebagai kebutuhan, keinginan dan dorongan hati seseorang.

Oleh karena begitu pentingnya motivasi, Sarwoto (1991:136) memberikan tentang pengertian motivasi bahwa, "Motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien". Dari pendapat tersebut maka tugas seorang pemimpin haruslah dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa ada perasaan terpaksa dan tertekan. Jika semua pegawai di dalam bekerja merasakan adanya kesenangan dan kenyamanan maka semangat kerja dalam diri pegawai akan meningkat.

Motivasi yang tepat yang dipraktekkan oleh pimpinan kepada pegawainya akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kemajuan organisasi.

Karena dengan motivasi itu pegawai akan bersemangat dalam bekerja sehingga dapat mencapai produktifitas yang lebih, ini berarti bahwa peningkatan semangat kerja pegawai merupakan bagian dari tujuan diberikannya motivasi oleh pimpinan, menurut Hasibuan (1999:97) ada beberapa tujuan:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Untuk mencapai tujuan-tujuan itu jelas sekali dibutuhkan seperangkat teori untuk memahami apa dan bagaimana motivasi itu dilakukan, secara garis besar teori motivasi dapat dibedakan kedalam dua kelompok yaitu teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan menitik beratkan pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku, yang termasuk ke dalam teori ini salah satunya adalah teori Maslow. Menurut Maslow (dalam Thoha, 1983:215-223) kebutuhan manusia merupakan motivator bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya di mana kebutuhan tersebut bisa digambarkan secara bertingkat yang berarti bila kebutuhan yang rendah sudah terpenuhi akan muncul kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Adapun hierarki kebutuhan manusia yang penting menurut Maslow (dalam Thoha,1983:215-223) adalah:

1. Kebutuhan fisiologis termasuk lapar, haus, tempat berteduh dan kebutuhan badaniah lainnya.
2. Kebutuhan akan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, kenggotaan kelompok dan kesetiakawanan.
4. Kebutuhan penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.

Sedangkan teori proses menitik beratkan pada bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Yang termasuk ke dalam teori ini salah satunya adalah teori keadilan (dalam Hasibuan, 1999:120-121) teori ini mempunyai pandangan bahwa: "Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang dalam bekerja artinya pimpinan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya, penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif, apabila prinsip ini dapat diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja cenderung akan meningkat".

Di dalam memberikan motivasi kepada bawahan, pimpinan dapat melakukannya dengan menggunakan alat-alat motivasi, disebutkan oleh Manullang (1988:150) bahwa, "Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang termasuk ke dalam material insentive, Sebaliknya semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang termasuk kepada jenis motivasi yang non material insentive". Sedangkan dalam penulisan ini penulis akan membatasi penelitian hanya pada alat motivasi yang termasuk non material insentive karena dalam instansi pemerintah masalah gaji merupakan kewenangan pusat yang ditetapkan dengan PGPN (Peraturan Gaji Pegawai Negeri) sedangkan pimpinan instansi tidak mempunyai kewenangan apa-apa dalam arti bahwa pimpinan tidak mempunyai kewenangan mengenai material insentive.

Motivasi dapat dibedakan ke dalam jenis-jenis motivasi, menurut Hasibuan (1999:99) motivasi dapat dibedakan ke dalam dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah).

Kedua jenis motivasi di atas diterapkan dengan tujuan untuk merangsang semangat kerja karyawan atau para pegawai yang biasanya dipraktekkan atau digunakan oleh manajer suatu perusahaan, semangat kerja menurut A. A. Gondokusumo (1980:13) yang mengatakan bahwa:

Semangat kerja atau moril kerja adalah refleksi dari sikap pribadi maupun sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama seperti yang dilakukan oleh

setiap bawahan. Semangat kerja sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor dari atas yaitu pemimpin.

Di dalam penulisan ini peneliti bertujuan untuk menguji teori, teori yang menerangkan antara fungsi motivasi oleh pimpinan dengan semangat kerja pegawai adalah teori yang dicetuskan oleh John F. Mee yang disebut dengan teori Mee (dalam Siagian, 1997:106), teori ini berpandangan bahwa:

Teknik penggerakan bawahan ialah dengan jalan pelaksanaan dengan baik dari fungsi "Motivating" yang berarti bahwa pimpinan harus dapat memberikan motivasi dengan sebaik-baiknya karena dengan jalan itu bawahan akan memberikan segala yang terbaik pada dirinya yaitu waktu, bakat, keahlian dan tenaganya yang menunjukkan bahwa mereka akan melakukan usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih bersemangat.

Dari Teori Mee tersebut dapat menggambarkan bahwa peranan motivasi seorang pemimpin atau manajer sangat penting terhadap peningkatan semangat kerja pegawai yang akhirnya dapat berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang telah diuraikan di atas, maka konsep yang penulis ajukan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. **Konsep motivasi pimpinan dari variabel pengaruh.**
2. **Konsep semangat kerja pegawai dari variabel terpengaruh.**

#### 1.4.1 Konsep Motivasi Pimpinan

Motivasi merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi seorang pimpinan karena menyangkut semangat kerja orang-orang di dalam organisasi yang berpengaruh dalam proses kerja atau pelaksanaan tugas.

Mengenai motivasi, Siagian (1984:78) mengartikan bahwa motivasi adalah, "Keseluruhan pemberian motif bekerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien".

Sedangkan menurut Nitisemito (1982:75) menyatakan pengertian motivasi yaitu, "Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan".

Seperti disebutkan di awal bahwa daya perangsang yang diberikan kepada bawahan oleh setiap pimpinan untuk memotivasi ada dua macam yaitu yang bersifat materiil dan non materiil. Maka seorang pemimpin dalam memberikan motivasi kerja kepada bawahan tidak hanya menekankan pada pemenuhan kepuasan yang sifatnya materiil semata, tetapi juga harus diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan yang sifatnya psikologis.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas Allen (1974:74-80) menjelaskan ada lima prinsip motivasi yang bersifat non materiil yang penting dilakukan pimpinan dalam memberikan motivasi kepada bawahan, yaitu:

1. Prinsip mengikutsertakan  
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika kepada orang-orang diberi kesempatan untuk ikut serta dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil tersebut.
2. Prinsip komunikasi  
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil condong diperbesar jika kepada orang-orang diberitahukan tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil tersebut.
3. Prinsip pendelegasian wewenang  
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil condong diperbesar jika kepada orang-orang diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu.
4. Prinsip pengakuan  
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil condong diperbesar jika kepada orang-orang diberi pengakuan atas sumbangannya pada hasil-hasil itu.
5. Prinsip perhatian timbal balik  
Orang-orang biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang anda inginkan, sejauh anda menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis mengajukan indikator dari konsep motivasi ini adalah sebagai berikut:

1. Mengikutsertakan bawahan atau melibatkan partisipasi bawahan.
2. Komunikasi.
3. Pendelegasian wewenang.
4. Pengakuan.
5. Perhatian timbal balik.

**a. Prinsip mengikutsertakan bawahan**

Semua pegawai pada suatu organisasi pada dasarnya mempunyai keinginan supaya mereka dapat mengaktualisasikan dirinya dengan baik di dalam organisasi, sehingga pimpinan suatu organisasi perlu untuk mengikutsertakan bawahannya agar pegawai tidak merasa dikucilkan, usaha mengikutsertakan bawahan ini dapat dilakukan ke dalam bentuk kegiatan pengambilan keputusan organisasi sebagai jawaban terhadap kebutuhan beraktualisasi diri para bawahannya, dengan begitu pengikutsertaan bawahan merupakan upaya yang sangat penting. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1989:153) sebagai berikut:

Pengikutsertaan anggota organisasi sangat penting dalam pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan tugasnya sendiri. Sudah barang tentu bentuk pengikutsertaan itu dapat beraneka ragam seperti dikonsultasikan, diminta memberi informasi, didorong memberi saran-saran dan sebagainya.

Oleh karena itu setiap pimpinan dalam bidang apapun, mulai dari tingkat yang paling atas sampai tingkat yang paling bawah harus mampu meningkatkan pengikutsertaan atau partisipasi bawahan ini. Dengan pengikutsertaan ini bawahan akan merasa lebih dihargai sehingga diharapkan semangat dan kegairahan kerja serta rasa tanggung jawabnya dapat ditingkatkan, selain juga dapat menimbulkan rasa memiliki. Untuk itulah maka mengikutsertakan atau melibatkan partisipasi ini perlu ditingkatkan. Adapun cara-cara untuk meningkatkannya menurut Nitisemito (1982:263) adalah sebagai berikut :

1. Mengikutsertakan mereka secara langsung dalam proses pengambilan keputusan.
2. Menjelaskan tentang maksud, tujuan keputusan dan perencanaan yang dikeluarkan.
3. Meminta tanggapan dan saran tentang keputusan dan perencanaan yang akan dikeluarkan.
4. Meminta informasi tentang segala sesuatu dari mereka dalam usaha membuat keputusan dan perencanaan.

**b. Prinsip komunikasi**

Komunikasi sebagai medium yang mendasar bagi pelaksanaan kerja merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam

mencapai tujuan-tujuannya. Dalam komunikasi terjadi proses penyampaian secara cermat gagasan-gagasan dari seseorang kepada orang lain sehingga tercapai pengertian yang sama antara pemberi dan penerima untuk dapat berinteraksi, menurut Hasibuan (1990:216) komunikasi mengandung pengertian “komunikasi adalah alat untuk menyampaikan ide-ide, pesan, perintah-perintah, informasi dari seseorang kepada orang lain agar diantara mereka dapat berinteraksi”.

Seorang pimpinan dalam melaksanakan tugasnya selalu melakukan komunikasi dengan bawahannya. Komunikasi tersebut biasanya berwujud perintah, informasi, petunjuk dan lain sebagainya. Hal ini seperti yang diungkapkan Siagian (1989:56), bahwa:

Komunikasi tersebut untuk berbagai macam kepentingan dan maksud seperti:

1. Menyampaikan perintah dan instruksi
2. Menyampaikan informasi
3. Memberikan petunjuk
4. Menanyakan sesuatu
5. Dan sebagainya.

Sesuai dengan pendapat tersebut di atas dapat diketahui bahwa komunikasi merupakan salah satu aspek yang penting bagi pemimpin dalam memberikan perintah, petunjuk maupun informasi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas sehingga bawahan akan lebih mengerti tentang program ataupun kebijaksanaan yang telah dibuat.

### **c. Prinsip pendelegasian wewenang**

Besarnya tugas seorang pimpinan dalam suatu organisasi menyebabkan timbulnya pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara lebih efisien. Delegasi memungkinkan manajer atau pimpinan memusatkan tenaga dan perhatiannya pada tugas - tugas yang memiliki prioritas yang lebih penting. Di sisi lain delegasi juga memungkinkan bagi bawahan untuk tumbuh dan berkembang bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Adapun yang dimaksud pendelegasian wewenang menurut Soetarto (1995:18) adalah: "Penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain".

Sedangkan pendelegasian wewenang menurut Nitisemito (1985:216) adalah sebagai berikut: "Pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian tugas-tugas manajer yang kurang penting kepada bawahan-bawahannya yang dipercaya dan untuk itu disertai wewenang dan tanggung jawab".

Dengan demikian dapatlah dimengerti bahwa pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pimpinan merupakan proses pembagian kerja, pengelompokan tugas seorang pimpinan sedemikian rupa sehingga akhirnya pimpinan hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya. Dengan pendelegasian ini bawahan mempunyai wewenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang mana dari wewenang tersebut pegawai bisa mengambil tindakan yang sesuai dengan wewenangnya tanpa meminta persetujuan dan pertimbangan dari atasannya sehingga manfaat dari pendelegasian wewenang bagi pegawai adalah mendidik pegawai agar bisa mengambil dan mengembangkan inisiatif yang dihasilkan dari cara berfikirnya sendiri dengan tinjauan berfikir yang kurang lebih sama dengan pimpinan sedangkan manfaatnya bagi seorang pimpinan dengan dilaksanakannya pendelegasian wewenang yaitu memperingan tugas-tugas dari pimpinan itu sendiri.

Menurut Nitisemito (1982:231-233) untuk melaksanakan pendelegasian tugas dengan baik harus diperhatikan beberapa hal seperti di bawah ini:

1. Kemampuan mengkategorikan antara tugas yang penting dengan yang kurang penting .
2. Tugas, wewenang dan tanggung jawab harus dikemukakan secara tegas dan jelas.
3. Adanya kepercayaan, seorang pimpinan harus dapat menilai bawahannya yang akan di berikan pendelegasian wewenang tersebut.

Dari uraian tersebut, dapat kita ketahui bahwa dengan adanya motivasi dengan cara pendelegasian wewenang akan menyebabkan seorang bawahan merasa diberi kepercayaan dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas organisasi,

sehingga ia akan merasa memiliki dan sebagai akibatnya akan timbul semangat kerja.

#### **d. Prinsip pengakuan**

Pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan seseorang ditinjau dari dimensi kebutuhan (needs) merupakan salah satu kebutuhan manusia. Hal ini menurut Maslow (dalam Miftah Thoha, 1986:220) terletak pada urutan keempat yaitu yang disebut *esteem needs* (kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan). Pengakuan dan penghargaan atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan menjadi motivator yang kuat yang mampu mendorong seseorang untuk bekerja keras disamping juga bisa memberikan kepuasan batin sebab pengakuan merupakan penghargaan terhadap hasil kerja bawahan, seperti yang diungkapkan oleh Susilo Martoyo (1990:133) yaitu, "Pengakuan merupakan penghargaan atas status dan hasil kerja yang telah dicapai oleh bawahan".

Pemberian penghargaan kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagaimana Buchari Zainun (1986:64) mengatakan bahwa, "Pengakuan dan penghargaan terhadap hasil kerja gemilang seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti memberi pujian di depan umum, memberi tanda penghargaan dan penghormatan dalam bentuk material dan non material".

#### **e. Prinsip perhatian timbal balik**

Pimpinan suatu organisasi perlu untuk selalu mengupayakan peningkatan semangat kerja bawahannya, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan perhatian kepada bawahannya, ini penting untuk dilakukan oleh seorang pimpinan karena dengan perhatian akan menguatkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis di dalam organisasi yang berarti juga akan meningkatkan efektifitas dan produktifitas organisasi.

Suatu perhatian idealnya dapat diberikan oleh semua komponen di dalam organisasi yaitu dari bawahan kepada atasan dan atasan kepada bawahannya, sehingga perhatian tersebut bersifat timbal balik, mengenai perhatian timbal balik

ini Allen (1974:79) memberikan penjelasan bahwa perhatian timbal balik mengandung arti yaitu, "Orang-orang biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang anda inginkan, sejauh anda menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan".

Prinsip ini menyatakan bahwa pimpinan tidak akan memperoleh motivasi yang besar dari bawahan bila pimpinan selalu menuntut bawahan untuk memperhatikan tujuan-tujuan organisasi yang menjadi tanggung jawab pimpinan. Untuk memperoleh motivasi yang besar maka seorang pimpinan harus menaruh perhatian (minat) yang besar terhadap hasil-hasil yang diinginkan oleh bawahannya, ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Allen (1974:80) yaitu: "Supaya orang menaruh minat terhadap tujuan-tujuan kita maka kita harus mengembangkan perhatian (minat) yang kuat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan".

#### 1.4.2 Konsep Semangat Kerja

Di dalam pencapaian tujuan organisasi masalah semangat kerja pegawai tidak dapat diabaikan begitu saja karena pegawai merupakan faktor yang sangat penting di samping faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu semangat kerja pegawai perlu dipupuk dan ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Leighton dalam Moekijat (1999:130) sebagai berikut :

Semangat atau moril kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama, bekerjasama menekankan dengan tegas hakekat saling hubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Dengan giat dan konsekuen menunjukkan caranya untuk sampai pada tujuan melalui disiplin bersama. Tujuan bersama menjelaskan pada tujuannya adalah satu yang mereka inginkan.

Pendapat di atas mempunyai maksud bahwa semangat kerja merupakan suatu sifat kejiwaan dan perasaan seseorang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Mengenai semangat kerja Nitisemito (1982:160) mengatakan bahwa: "semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan akan lebih cepat dan lebih baik". Dari pendapat ini diketahui bahwa seseorang melakukan pekerjaan dengan giat karena orang tersebut mempunyai harapan bahwa dengan bekerja secara giat maka hasil yang diharapkan akan selesai lebih cepat dan lebih baik.

Sedangkan Anoraga (1995:74) memberikan pengertian tentang semangat kerja yaitu :

Semangat kerja adalah sikap kejiwaan dan perasaan individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya yang sikap kejiwaannya dan peranan individu tercermin dengan adanya minat, gairah dan bekerja secara lebih giat terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan sikap kelompok dicerminkan dengan adanya hubungan-hubungan kerja diantara mereka dalam setiap kerja sama.

Selanjutnya Anoraga (1995:76) mengemukakan mengenai beberapa faktor yang dapat digunakan untuk mengukur semangat kerja antara lain :

1. Kerja sama
2. Disiplin kerja
3. Kegairahan kerja

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa semangat kerja merupakan bentuk sikap yang diwujudkan seseorang atau sekelompok orang yang bekerja di lingkungan tempat kerjanya, bentuk-bentuk sikap tersebut akan nampak dalam sikap kerja sama, kedisiplinan, dan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berpijak dari uraian tersebut di atas sebagai pengukuran indikator semangat kerja di dalam penelitian yang penulis lakukan adalah:

1. Kerja sama
2. Disiplin kerja
3. Kegairahan kerja

### a. Kerjasama

Di dalam melaksanakan kegiatan kerja sehari-hari, pegawai tidak dapat bekerja sendiri oleh karena itu harus bekerja sama dengan pegawai lain. Pada dasarnya kerjasama menunjukkan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara bersama-sama dan saling membantu sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat diselesaikan dan apabila menemui kesulitan dalam tugas pekerjaannya memiliki kemauan untuk saling membantu. Kerjasama dalam melaksanakan tugas harus dipupuk dan dibina secara terus menerus karena dengan kerja sama akan memudahkan dalam menyelesaikan tugas untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini seperti yang dinyatakan Nitisemito (1982:121) bahwa: "untuk suksesnya suatu pekerjaan seringkali diperlukan kekompakan kerja dalam kelompok". Dengan demikian jika dalam kelompok tersebut ada seorang atau beberapa orang yang tidak dapat melakukan kerjasama maka dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kerjasama merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi, karena dalam mencapai tujuan hanya dapat dicapai dengan usaha bersama-sama, tidak bisa dilakukan secara individu. Berkaitan dengan ini, The Liang Gie (1978:19) mengemukakan bahwa: "usaha kerjasama adalah rangkaian perbuatan yang dilakukan bersama oleh lebih dari pada satu manusia yang menimbulkan akibat yang sebetulnya tidak akan terjadi apabila dilakukan masing-masing sendiri". Sedangkan menurut Matutina, (1995:70) kerjasama mengandung arti yaitu, "Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya".

Pengertian tentang kerjasama juga diberikan oleh Anoraga (1995:76) yang mengemukakan bahwa: "Kerjasama berarti bekerja bersama-sama ke arah tujuan yang sama dimana setiap orang bekerja dan mengembangkan tenaganya dengan ikhlas tanpa bersungut-sungut dan merasa malas".

Lebih lanjut Anoraga menyatakan bahwa kerjasama dapat dilihat dari:

1. Kesiediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan mereka yang berdasarkan tujuan bersama.

2. Kesiediaan untuk saling membantu diantara teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

Oleh karena kerjasama merupakan suatu kekompakan kerja dalam organisasi, maka dalam kerjasama tersebut terdapat sikap saling tolong menolong terhadap orang yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga merupakan kewajibannya untuk membantu memecahkan masalah tersebut. Dengan demikian akan memberikan keuntungan bagi kepentingan bersama dan pekerjaan akan terasa lebih cepat dan terasa lebih mudah terselesaikan.

#### **b. Disiplin kerja**

Disiplin kerja merupakan sikap di mana seorang pegawai dituntut untuk mematuhi ketentuan-ketentuan organisasi secara sadar sehingga menjadi kebiasaan yang berlaku di dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Mematuhi secara sadar berarti sudah tertanam adanya unsur pengendalian diri dalam mengimplementasikan apa yang telah disadari itu. Adanya sikap pengendalian berarti sudah menunjukkan adanya sikap mental dan moral yang tinggi yang melekat pada diri seseorang.

Di dalam disiplin yang menjadi faktor pokok adalah adanya kesadaran dan keinsyafan terhadap aturan-aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Wursanto (1983:147) sebagai berikut:

Disiplin adalah menunjukkan suatu sikap ketaatan seseorang terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi yang mana seseorang itu menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan bukan karena paksaan.

Jadi disiplin pegawai adalah apabila ia dengan perasaan ikhlas menjalankan apa yang menjadi tugasnya sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Hal ini sesuai dengan pendapat D.S. Widodo (1989:57) yaitu, "Adanya disiplin tersebut dapat dilihat bila pegawai dengan senang hati melaksanakan aturan, norma-norma, instruksi-instruksi atasan dan mentaati aturan-aturan yang dinyatakan berlaku padanya".

Selain pendapat di atas, Hasibuan (1990:212) juga memberi pengertian tentang kedisiplinan yaitu, “Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Dengan demikian kedisiplinan dalam suatu organisasi perlu ditegakkan agar para pegawai atau karyawan mempunyai semangat dalam menjalankan tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### c. Kegairahan kerja

Setiap pemimpin harus meningkatkan dan berusaha untuk membangkitkan kegairahan kerja bawahan, sebab dengan kegairahan kerja yang tinggi tugas-tugas yang dikerjakan akan lebih cepat terselesaikan. Kegairahan kerja menurut Nitisemito (1988:160) yaitu, “Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan”.

Kegairahan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kelangsungan hidup organisasi. Kegairahan kerja berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, produktifitas dan akhirnya menyangkut juga pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka kegairahan kerja hendaknya ditingkatkan, hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nitisemito (1982:72) berikut ini:

Setiap organisasi seyogyanya selalu berusaha agar para anggotanya mempunyai tingkat kegairahan kerja yang tinggi, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan darinya, seperti pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat. Hal ini berarti produktifitas kerja dapat ditingkatkan sehingga pencapaian tujuan bersama dapat terwujud dengan baik.

Menurut Anoraga (1995:77) untuk mengetahui pelaksanaan kerja bawahan yang dilakukan dengan bergairah dapat dilihat dari beberapa hal:

1. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira dan senang hati serta rela berkorban tanpa banyak perintah.
2. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan.
3. Karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

### 1.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan dugaan sementara tentang hubungan teoritis antara dua variabel atau lebih dan kebenarannya masih harus diuji dan dibuktikan lebih lanjut melalui penelitian yang dilakukan oleh penulis. Adapun pengertian hipotesis menurut Surachmad (1990:39) yaitu: "Hipotesis adalah sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan ini belum final dan harus dibuktikan kebenarannya. Jelasnya hipotesis merupakan suatu jawaban dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar".

Sedangkan menurut Hadi (1981:13) pengertian hipotesis yaitu, "Hipotesis adalah dugaan sementara yang mungkin benar dan juga mungkin salah, dan akan ditolak jika salah atau palsu, dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkannya".

Selanjutnya Moelyarto Tjokrowinoto (1986:30) memberikan kriteria tertentu yang berhubungan dengan hipotesis yaitu:

1. Hipotesis harus mengekspresikan hubungan dua variabel atau lebih.
2. Hipotesis harus memungkinkan pengujian secara empiris apabila pengukuran dari masing-masing variabel dapat dilakukan dengan mudah.
3. Hipotesis harus cukup spesifik.
4. Hipotesis harus memperhitungkan ada atau tidaknya teknik untuk mengukurnya.

Secara garis besar hipotesis dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

$H_0$  yaitu hipotesis yang menyatakan tidak adanya saling hubungan antara dua variabel atau lebih dan  $H_a$  yaitu hipotesis yang menyatakan adanya saling hubungan dua variabel atau lebih. Untuk memilih mana diantara kedua macam hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian, menurut buku metode penelitian halaman 38 yang diterbitkan oleh Departemen pendidikan dan kebudayaan Direktorat pendidikan tinggi dinyatakan sebagai berikut:

Sering timbul pertanyaan mana diantara kedua macam hipotesis itu, yaitu hipotesis nol dan hipotesis alternatif yang harus dirumuskan sebagai hipotesis penelitian. Jawaban terhadap pertanyaan ini sangat tergantung kepada landasan teoritis yang digunakan. Jika landasan teoritis itu mengarahkan pada penyimpulan ke "tidak ada hubungan" atau ke "tidak ada perbedaan" maka hipotesis penelitian yang dirumuskan merupakan

hipotesis nol. Sebaiknya jika tinjauan teoritis mengarahkan penyimpulan ke “ada hubungan” atau ke “ada perbedaan” maka hipotesis penelitian yang akan dirumuskan merupakan hipotesis alternatif.

Berdasarkan uraian di atas jika landasan teori menunjukkan pada penyimpulan tidak ada hubungan atau tidak ada perbedaan maka hipotesis penelitian yang dirumuskan merupakan hipotesis nol. Sebaliknya jika landasan teori mengarah pada penyimpulan ada hubungan atau ada perbedaan maka hipotesis penelitian yang dirumuskan merupakan hipotesis alternatif, dalam hal ini tidak ada mencari hubungan melainkan melihat bagaimana hubungan tersebut yang telah dirumuskan dalam teori.

Apabila dilihat dari landasan teoritisnya, penelitian ini mengarah pada  $H_a$  atau hipotesis alternatif yaitu:

**“Semakin sering pimpinan melaksanakan motivasi maka semangat kerja pegawai semakin meningkat di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember”.**

## 1.6 Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk mempermudah pengukuran masing-masing variabel dalam indikator-indikator. Seperti dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (1989 : 86) sebagai berikut :

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel.

Sedangkan menurut Koentjoroningrat (1981:12). Definisi operasional adalah:

Menyusun variabel atau konsep-konsep secara spesifik sehingga jelas dimensi-dimensi atau indikator-indikator dari konsep maupun dari variabel tadi. Suatu penelitian untuk suatu konsep operasional ditentukan oleh situasi penelitian sehingga di sini ada batasan dalam definisi operasional.

Jadi yang dimaksud definisi operasional adalah penjabaran konsep-konsep yang telah ditentukan sebagai variabel dalam pengertian yang lebih konkrit dan

dapat diukur. Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian, digunakan indikator-indikator dari variabel yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini ada dua variabel yang harus diukur yaitu:

1. Variabel motivasi pimpinan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember (variabel X).
2. Variabel semangat kerja pegawai di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember (variabel Y).

### **1.6.1 Operasionalisasi Variabel Motivasi Pimpinan di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember (X)**

Indikator dari variabel motivasi pimpinan ini adalah:

#### **a. Mengikutsertakan bawahan atau melibatkan partisipasi bawahan**

Merupakan pelaksanaan motivasi oleh pimpinan kepada bawahan dengan cara mengikutsertakan bawahan itu ke dalam kegiatan pengambilan keputusan yang menjadi tugas seorang pimpinan dalam suatu organisasi.

Mengikutsertakan bawahan merupakan upaya penting yang perlu dilakukan oleh seorang pimpinan dalam organisasi karena dengan upaya tersebut dapat menimbulkan perasaan pada diri bawahan bahwa pimpinan mereka menghargai bawahannya dengan demikian dapat memupuk perasaan turut memiliki pekerjaan dan organisasi.

Untuk mengukur indikator mengikutsertakan bawahan maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Aktifitas pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Aktifitas pimpinan dalam menjelaskan tentang maksud dan tujuan dari keputusan dan perencanaan yang akan dikeluarkan.
- 3) Aktifitas pimpinan dalam meminta tanggapan dan saran tentang keputusan dan perencanaan yang akan dikeluarkan.
- 4) Aktifitas pimpinan dalam meminta informasi tentang segala sesuatu dari pegawai dalam usaha membuat keputusan dan perencanaan.

**b. Komunikasi**

Merupakan alat untuk menyampaikan ide-ide, pesan, perintah-perintah, informasi dari seseorang kepada orang lain agar diantara mereka dapat berinteraksi di dalam aktifitas kerja sehari-hari, selanjutnya menurut Siagian (1989:56) bahwa komunikasi pimpinan kepada bawahan dapat diwujudkan melalui kegiatan menyampaikan perintah, menyampaikan informasi, memberikan petunjuk, menanyakan sesuatu dan sebagainya.

Untuk mengukur indikator komunikasi maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Aktifitas pimpinan dalam menyampaikan perintah atau instruksi kepada bawahan tentang pelaksanaan tugas.
- 2) Aktifitas pimpinan dalam memberikan informasi kepada bawahan berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
- 3) Aktifitas pimpinan dalam memberikan petunjuk kepada bawahan tentang pelaksanaan tugas.
- 4) Aktifitas pimpinan dalam menanyakan segala hal yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas.

**c. Pendelegasian wewenang**

Yang dimaksud pendelegasian wewenang menurut Nitisemito (1985:216) dalam hal ini yaitu, “Pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian tugas-tugas manajer yang kurang penting kepada bawahan-bawahannya yang dipercaya dan untuk itu disertai wewenang dan tanggung jawab”.

Untuk mengukur indikator pendelegasian wewenang maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Aktifitas pimpinan dalam menyerahkan sebagian tugasnya yang kurang penting kepada bawahan.
- 2) Aktifitas pimpinan dalam memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk membuat keputusan sendiri dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Aktifitas pimpinan dalam meminta pertanggungjawaban terhadap hasil-hasil dari pelaksanaan tugas bawahan.

#### d. Pengakuan

Pengakuan menurut Susilo Martoyo (1990:133) mempunyai arti bahwa: “Pengakuan merupakan penghargaan atas status dan hasil kerja yang telah dicapai oleh bawahan”. Selanjutnya dikemukakan oleh Buchari Zainun (1986:64) bahwa: “Pengakuan dan penghargaan terhadap hasil kerja gemilang seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti memberi pujian di depan umum, memberi tanda penghargaan dan penghormatan dalam bentuk material dan non material”.

Untuk mengukur indikator pengakuan maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Pimpinan memberikan pengakuan yang dinyatakan dengan pujian di depan umum kepada bawahan untuk membangkitkan semangatnya.
- 2) Pimpinan memberikan suatu barang yang bermanfaat atas keberhasilan dalam menjalankan tugas yang telah dilaksanakan oleh bawahan.
- 3) Pimpinan memberikan pengakuan yang berupa pujian yang dinyatakan dalam bentuk tertulis seperti piagam atau sejenisnya.

#### e. Perhatian timbal balik

Dalam hal ini Allen (1974:79) memberikan penjelasan bahwa perhatian timbal balik mengandung arti bahwa: “Orang-orang biasanya akan dapat dimotivasi untuk mencapai hasil-hasil yang anda inginkan sejauh anda menaruh minat terhadap terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan”. Untuk mendapatkan motivasi yang besar itu Allen juga mengemukakan: “Supaya orang menaruh minat terhadap tujuan-tujuan kita maka kita harus mengemukakan perhatian(minat) yang kuat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan.

Untuk mengukur indikator perhatian timbal balik maka penulis menggunakan item sebagai berikut:

- 1) Pimpinan berminat untuk memberikan penilaian atau memberikan tanggapan mengenai hasil dari tugas-tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

### 1.6.2 Operasionalisasi Variabel Semangat Kerja pegawai di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember (Y)

Indikator dari semangat kerja pegawai ini adalah:

#### a. Kerjasama

Menurut Matutina (1995:70) kerjasama mengandung arti yaitu, “Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya”. Sedangkan kerjasama sendiri menurut Anoraga (1995:76) dapat dilihat dari beberapa hal:

1. Kesiediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan mereka yang berdasarkan tujuan bersama.
2. Kesiediaan untuk saling membantu diantara teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

Untuk mengukur indikator kerjasama di atas maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Bawahan dapat bekerjasama dengan teman-teman sekerja.
- 2) Bawahan dapat bekerjasama dengan atasan (pimpinan)
- 3) Bawahan bersedia membantu teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

#### b. Disiplin kerja

Mengenai kedisiplinan di dalam bekerja Hasibuan (1990:212) memberikan penjelasan yaitu, “Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Untuk mengukur indikator disiplin kerja maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Bawahan selalu datang dan pulang tepat waktu.
- 2) Bawahan mengerjakan semua pekerjaan dengan baik.
- 3) Bawahan mematuhi semua peraturan organisasi.
- 4) Bawahan mematuhi norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja.

### c. Kegairahan kerja

Kegairahan kerja menurut Nitisemito (1988:160) mempunyai pengertian yaitu, "Kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan". Selanjutnya Anoraga (1995:77) mengemukakan bahwa untuk mengetahui pelaksanaan kerja yang dilakukan dengan bergairah dapat dilihat dari beberapa hal:

1. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira dan senang hati serta rela berkorban tanpa banyak perintah.
2. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan.
3. Karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

Untuk mengukur indikator kegairahan kerja maka penulis menggunakan item-item sebagai berikut:

- 1) Bawahan melaksanakan pekerjaan dengan perasaan gembira dan senang.
- 2) Bawahan rela berkorban tanpa banyak perintah demi pekerjaan.
- 3) Bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan.
- 4) Bawahan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

Selanjutnya untuk memudahkan pengukuran variabel-variabel yang terbagi dalam beberapa indikator di atas, maka dalam memberikan skor dari jawaban responden terhadap item-item tersebut, penulis menentukan kriteria pengukuran dengan menggunakan 3 jenjang pengukuran sebagai berikut:

1. Kategori sering diberi skor 3
2. Kategori jarang diberi skor 2
3. Kategori tidak pernah diberi skor 1.

## 1.7 Metode Penelitian

Di dalam setiap penelitian, penggunaan metode penelitian mutlak diperlukan sebagai landasan untuk memperoleh data-data yang pada akhirnya bertujuan untuk mencari kebenaran ilmiah. Berkaitan dengan hal tersebut, Koentjoroningrat (1981:7) memberikan definisi tentang metode yaitu, "Metode adalah cara atau jalan, berhubungan dengan upaya ilmiah, maka metode

menyangkut cara kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran ilmiah yang bersangkutan”.

Sehubungan dengan pengertian tersebut, maka dapatlah dikatakan bahwa metode penelitian merupakan cara kerja yang digunakan dalam penelitian untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Sedangkan Hadi (1984:4) memberikan pengertian penelitian sebagai berikut, “Penelitian atau research dapat diartikan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan yang dapat diukur dengan menggunakan metode ilmiah”.

Adapun metode penelitian yang digunakan meliputi:

1. Penentuan Populasi
2. Metode Penentuan Sampel
3. Metode Pengumpulan Data
4. Metode Analisa Data

### 1.7.1 Penentuan Populasi

Pengertian populasi menurut singarimbun dan effendi (1989:152) adalah: “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga”. Sedangkan Sugiyono (2000:57) juga memberikan pengertian populasi sebagai berikut:

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau karyawan Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember.

### 1.7.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Karena populasi dalam penelitian ini jumlahnya terbatas, maka penulis bermaksud mengambil keseluruhan populasi tersebut sebagai sampel. Untuk ini penulis menggunakan metode sensus. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (1991:101) bahwa: "Penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin melihat semua liku-liku yang ada dalam populasi. Oleh karena itu subyeknya meliputi semua yang terdapat di dalam populasi, maka juga disebut sensus".

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, peranan data sangat penting dalam menganalisis suatu masalah. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik:

1. Teknik wawancara
2. Teknik Kuisisioner
3. Teknik Dokumentasi

#### a. Teknik wawancara

Yang dimaksud dengan wawancara menurut Hadi (1989:192) adalah sebagai berikut:

Sebagai suatu proses tanya jawab lisan di mana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat pengumpulan informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang terpendam maupun manifes.

Dari pendapat di atas, teknik wawancara merupakan teknik tanya jawab secara langsung antara responden dengan peneliti, sehingga akan dapat memperjelas pengumpulan data yang belum terjawab dalam kuisisioner.

#### b. Teknik Kuisisioner

Kuisisioner merupakan cara untuk memperoleh data dengan jalan mengajukan pertanyaan secara tertulis dan dijawab secara tertulis juga oleh responden.

Menurut Hadari Nawawi (1983:133) Kuisisioner adalah:

“Kuisisioner adalah usaha mengumpulkan informasi dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis, untuk dijawab secara tertulis pula oleh responden. Sebagaimana interview, dalam kuisisioner pertanyaan yang disampaikan adalah memperoleh informasi dari responden tentang dirinya sendiri. Dengan kata lain kedua alat pengumpul data itu berisi self report atau laporan tentang dirinya sendiri”.

### c. Tehnik Dokumentasi

Dalam tehnik ini data dapat di peroleh melalui berbagai literature atau buku-buku, arsip-arsip, data statistik ,dan lain-lain.

Menurut Hadari Nawawi (1983:133) tehnik dokumentasi adalah:

“Tehnik dokumentasi adalah cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip-arsip termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Oleh karena itu dalam setiap penelitian tidak pernah dapat dilepaskan dari literatur-literatur ilmiah, maka kegiatan studi kepustakaan ini menjadi sangat penting”.

### 1.7.4 Tehnik Analisa Data

Setelah pengumpulan data dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menganalisa data tersebut dengan menggunakan metode tertentu untuk dapat menjawab masalah penelitian serta dapat menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Jenis metode analisis data ada dua macam yaitu analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif, sebagaimana yang dikemukakan oleh koentjaraningrat (1981:328) yaitu, “Sesungguhnya analisa data itu dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kualitatif dan kuantitatif”. Selanjutnya Koentjaraningrat (1981:328) menjelaskan mengenai analisa data kualitatif dan kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Analisa kualitatif, apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah kecil, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.
2. Analisa kuantitatif, apabila data yang dikumpulkan tersebut berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam suatu variabel kategori-kategori.

Dalam penelitian ini data yang dimasukkan dalam kategori-kategori dan berstruktur, sehingga tehnik analisa yang dipergunakan adalah memakai tehnik korelasi Rank Spearman yaitu untuk mengukur kuatnya hubungan antara dua variabel dengan berdasarkan ranknya.

Menurut Siegel (1994:225) rumus dari rank spearman sebagai berikut:

$$rs = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N}$$

keterangan:

rs = koefisien korelasi antar variabel

di = perbedaan urutan (rank) antar pasangan variabel

N = jumlah pasangan variabel

Apabila dalam cuplikan nilai rank tidak mempunyai nilai kembar atau nilai kembar tidak begitu banyak maka nilai kembar itu dinyatakan tidak mempunyai pengaruh terhadap koefisien korelasi, oleh karena itu rumusan tersebut dapat dipakai. Sedangkan apabila terdapat jumlah rank kembar yang banyak maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$rs = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dengan keterangan:

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$

Selanjutnya untuk mengetahui Tx dan Ty dapat dicari dengan rumus:

$$Tx = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Langkah terakhir dari analisa rank spearman adalah pengkajian taraf kepercayaan (signifikansi). Adapun rumus yang digunakan untuk pengujian rank spearman adalah rumus t test yaitu sebagai berikut:

$$t_{test} = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-(rs)^2}}$$

Keterangan:

N = responden

t = Jumlah variasi nilai kembar

T<sub>x</sub> = Frekuensi nilai kembar variabel X

T<sub>y</sub> = Frekuensi nilai kembar variabel Y

di = Deferensiasi integral (perbedaan derajat antar variabel).

Langkah terakhir dari analisa rank spearman adalah pengujian taraf kepercayaan yang disebut taraf signifikansi dengan menggunakan rumus di atas. Dalam hal ini taraf signifikansi yang ditentukan adalah 95% dengan taraf kesalahan sebesar 5% atau 0,05.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat motivasi pimpinan dan semangat kerja pegawai serta sejauh mana hubungan antara motivasi pimpinan dengan semangat kerja pegawai maka penulis menggunakan analisis deskriptif yang kemudian diprosentasekan. Penggunaan prosentase dimaksudkan untuk mengetahui tinggi rendahnya variabel X dan tinggi rendahnya variabel Y pada tempat penelitian. Ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2000:112) sebagai berikut:

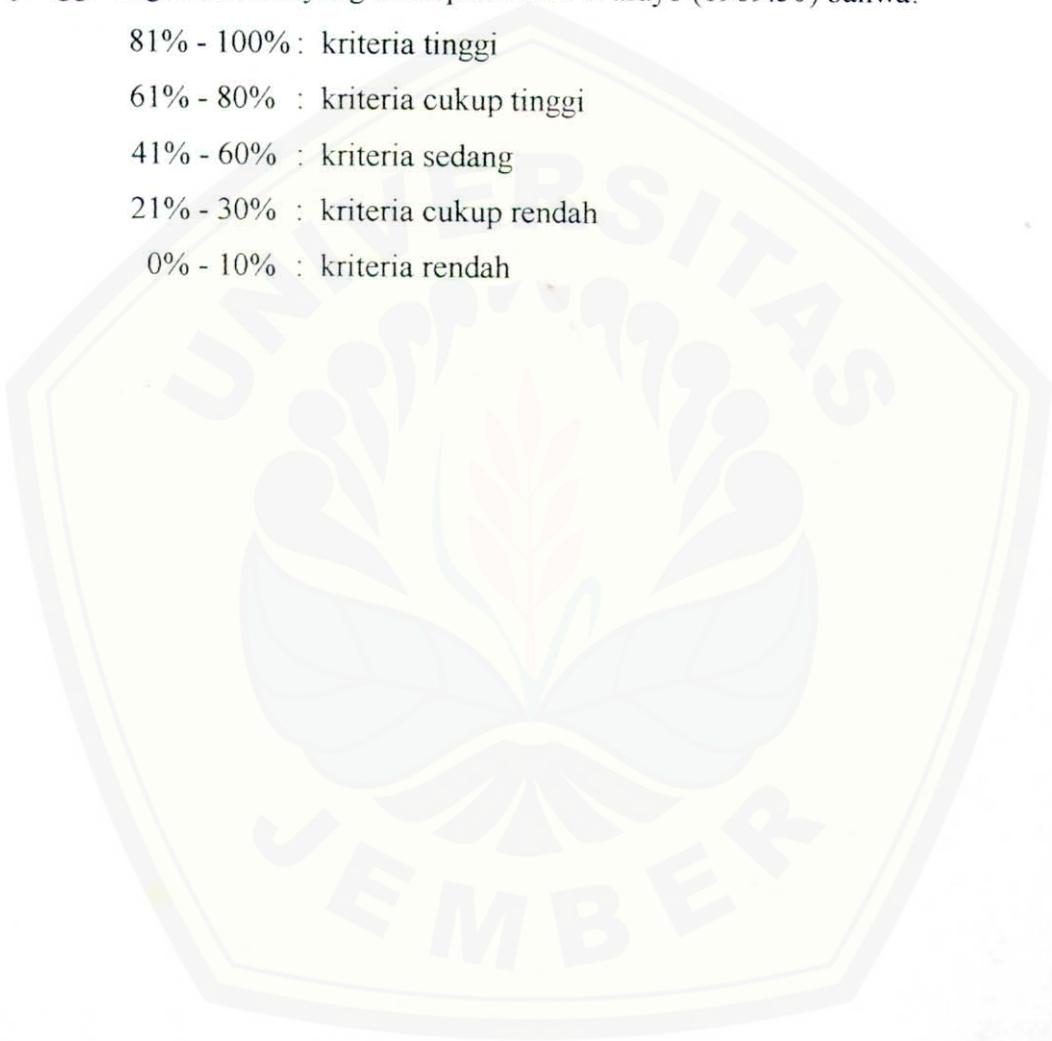
Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagai mana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi tanpa diambil (sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskripsi dalam analisisnya. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel diambil.

Sedangkan jawaban responden dari masing-masing variabel dihitung persentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Prosentase Jawaban Responden} = \frac{\text{SkorNyata Responden}}{\text{SkorMaksimal Responden}} \times 100\%$$

Untuk pengukuran kriteria masing-masing variabel tersebut mengacu pada penggolongan kriteria yang ditetapkan oleh Waluyo (1989:50) bahwa:

- 81% - 100% : kriteria tinggi
- 61% - 80% : kriteria cukup tinggi
- 41% - 60% : kriteria sedang
- 21% - 30% : kriteria cukup rendah
- 0% - 10% : kriteria rendah





## BAB II

### DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

#### 2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian merupakan gambaran secara umum tentang daerah penelitian di mana peneliti mengumpulkan data-data untuk keperluan penelitian guna penyelesaian karya ilmiah (skripsi) ini. Data-data yang sudah diambil oleh penulis ini bisa merupakan data primer maupun data sekunder. Berikut ini penulis akan mendeskripsikan keadaan Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember beserta keadaan pegawainya.

#### 2.2 Keadaan Alam

##### 2.2.1 Letak Geografis

Kecamatan Arjasa adalah salah satu kecamatan dari 31 kecamatan yang termasuk ke dalam wilayah kabupaten Jember. Letak kantor kecamatan Arjasa dengan ibu kota kabupaten berjarak  $\pm 8$ km, jarak kantor kecamatan Arjasa dengan kantor Pembantu Bupati yaitu  $\pm 0,5$ km, jarak antara kantor Kecamatan Arjasa dengan kantor Pembantu Gubernur di Jember adalah  $\pm 9$  km dan jarak antara kecamatan Arjasa dengan ibukota propinsi adalah  $\pm 207$  km, sedangkan jarak kantor kecamatan Arjasa dengan desa yang terjauh yang termasuk bagian dari wilayah kecamatan Arjasa adalah  $\pm 6$  km.

Adapun letak kecamatan Arjasa ditinjau dari ketinggian tanah dari permukaan laut adalah 141m.

##### 2.2.2 Batas Wilayah

Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember mempunyai luas wilayah 1.417.824 Ha dengan batas-batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah selatan : Kecamatan Pakusari
- b. Sebelah utara : Kecamatan Jlebug
- c. Sebelah timur : Kecamatan Kalisat
- d. Sebelah barat : Kecamatan Patrang

### 2.2.3 Keadaan Demografi

Jumlah keluarga yang bertempat tinggal di Kecamatan Arjasa adalah 8850 kepala keluarga sedangkan jumlah penduduk secara keseluruhan adalah 29.971 orang yang terbagi menurut jenis kelamin:

- a. Laki-laki : 14525 jiwa
- b. Perempuan : 15446 jiwa

Kepadatan penduduk di kecamatan Arjasa mencapai 745 jiwa/km<sup>2</sup> dengan pola pemukiman atau pola penyebaran penduduk yang tergolong tidak merata.

### 2.2.4 Desa-desanya di wilayah Kecamatan Arjasa

Wilayah kecamatan Arjasa terdiri dari 6 desa dengan nama-nama desa sebagai berikut:

1. Desa Arjasa
2. Desa Kemuning Lor
3. Desa Darsono
4. Desa Kamal
5. Desa Candi Jati
6. Desa Biting

### 2.3 Keadaan Kantor Kecamatan Arjasa

Kantor Kecamatan Arjasa merupakan kantor dengan status kepemilikan sebagai milik pemerintah yang dibangun pada tahun 1962 dengan perincian sebagai berikut:

- a. Luas tanah : 2.662 m<sup>2</sup>
- b. Luas bangunan : 168 m<sup>2</sup>
- c. Sumber dana : Diperoleh dari dana APBD dan Swadaya

#### 2.3.1 Sarana Kerja Kantor

Sarana kerja yang dipergunakan dalam rangka memperlancar aktivitas kerja sehari-hari di kantor Kecamatan Arjasa adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Perincian Sarana Kerja Kantor

No	Jenis Sarana Kerja Kantor	Jumlah
1.	Balai pertemuan	1
2.	Ruang rapat	1
3.	Ruang data	1
4.	Meja kerja	15
5.	Kursi kerja	17
6.	Brankas	1
7.	Felling kabinet	1
8.	Mesin ketik	3
9.	Komputer	2
10.	Televisi	1
11.	Tape	1
12.	Telepon	1
13.	Kendaraan dinas roda empat	1
14.	Kendaraan dinas roda dua	2

Sumber: Data Monografi Kantor Kecamatan Arjasa

#### 2.4 Keadaan Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa

Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember sampai data ini diambil yaitu bulan Agustus 2001 semuanya berjumlah 19 orang beserta camat sebagai pimpinan dengan jumlah bawahan 18 orang yang terdiri dari 17 orang pegawai tetap dan 1 orang pegawai kontrakan.

Untuk lebih memperjelas mengenai data pegawai yang ada di Kantor Kecamatan Arjasa, berikut ini penulis akan memberikan gambaran mengenai pegawai dilihat dari beberapa hal:

1. Daftar nama dan jabatan pegawai .
2. Jumlah pegawai berdasarkan golongan
3. Jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan

#### 2.4.1 Daftar Nama dan Jabatan Pegawai

Untuk mengetahui lebih jelas nama para pegawai Kantor Kecamatan Arjasa beserta jabatannya maka dapat diketahui dari tabel berikut ini.

Tabel 5. Daftar Nama dan Jabatan Pegawai

No	Nama	Jabatan
1.	Ir.H. Herwan Agus D.M.Pd	Camat
2.	Drs. Ahmad Mulyono	Sekretaris Camat
3.	Drs. Suryadi	Kasi Pemerintahan
4.	Ilham Basuki S.E.	Kasi Pembangunan dan PMD
5.	Jumar	Kasi Kesejahteraan Sosial
6.	Kusrihayati	Kasi Pelayanan Umum
7.	R. Agus Sixwandi S.H.	Kasi Ketentraman dan Ketertiban
8.	Imam Sudjodi	Staf
9.	Suwito	Staf
10.	Sutopo Adiyanto	Staf
11.	Abdul Hamid	Staf
12.	Djasmar	Staf
13.	Edy Soenarto	Staf
14.	Budi Mulyawan	Staf
15.	Baidowi	Staf
16.	Sukartono	Staf
17.	Nurmijati	Staf
18.	Satriyo	Staf
19.	Misdi	Staf

Sumber: Ruang Kesekretariatan Kantor Kecamatan Arjasa

### 2.4.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan/Pangkat

Tabel 6. Jumlah Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa Berdasarkan Golongan atau Pangkat

No	Golongan	Pangkat	Jumlah
1.	III/d	Penata Tingkat I	1
2.	III/c	Penata	1
3.	III/b	Penata Muda Tingkat I	7
4.	III/a	Penata Muda	1
5.	II/d	Pengatur Tingkat I	3
6.	II/c	Pengatur	2
7.	II/b	Pengatur Muda Tingkat I	1
8.	II/a	Pengatur Muda	1
9.	I/c	Juru	1

Sumber: Data Primer Kantor Kecamatan Arjasa

### 2.4.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 7. Jumlah Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Pasca Sarjana	1
2.	Sarjana	4
3.	SLTA	11
4.	SLTP	1
5.	SD	2
Jumlah		19

Sumber: Data Primer Kantor Kecamatan Arjasa

## 2.5 Struktur Organisasi

Sebagai suatu organisasi, Kantor Pemerintah Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember jelas mempunyai struktur keorganisasian yang menunjukkan

kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing pegawai di dalam organisasi secara jelas dan tegas. Mengenai struktur organisasi Pemerintah Kecamatan Arjasa kabupaten Jember diatur berdasarkan ketentuan Perda Kabupaten Jember No.102 tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Pemerintah Kecamatan, adapun susunan atau struktur organisasi kecamatan Arjasa menurut ketentuan ini adalah:

- a. Camat
- b. Sekretaris Kecamatan
- c. Seksi Pemerintahan
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
- e. Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan masyarakat Desa/Kelurahan
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial
- g. Seksi Pelayanan Umum
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

## **2.6 Kedudukan, Tugas dan Fungsi Organisasi Kecamatan**

- a. Kedudukan
  1. Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai perangkat daerah kabupaten.
  2. Kecamatan dipimpin oleh Camat yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.
  3. Kecamatan dalam melaksanakan tugasnya di bidang teknis administratif dibina dan dikoordinasikan oleh sekretaris daerah.

- b. Tugas

Camat mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian urusan rumah tangga daerah di Kecamatan.

- c. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas Camat, mempunyai fungsi:

1. Memimpin pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten di Kecamatan.

2. Membantu Sekretaris Daerah dalam penyiapan informasi mengenai Kecamatan yang dibutuhkan dalam perumusan kebijakan bagi Kepala Daerah.
  3. Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pelayanan lintas Kelurahan dan Desa.
  4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Daerah.
- d. Kewenangan
- Untuk melaksanakan fungsi di atas, Camat juga mempunyai kewenangan sebagai berikut:
1. Penyelenggaraan tugas-tugas umum dan pembinaan keagrariaan dan pembinaan politik dalam negeri.
  2. Pembinaan pemerintahan Desa dan Kelurahan.
  3. Pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah.
  4. Pembinaan pembangunan yang meliputi pembinaan perekonomian, produksi dan distribusi serta pembinaan sosial.

## 2.7 Tugas Dan Fungsi Aparatur Pemerintah Kecamatan

Tugas dan fungsi dari Aparatur Pemerintah Kecamatan menurut Perda No.102 tahun 2000 adalah sebagai berikut:

1. Sekretaris Camat
  - a. Sekretaris Camat mempunyai tugas yaitu:
    1. Melaksanakan administrasi dan urusan kerumahtanggaan terhadap seluruh unsur yang meliputi perencanaan, kepegawaian, keuangan dan urusan umum.
    2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
  - b. Sekretaris Camat mempunyai fungsi yaitu:
    1. Penyusunan rencana, pengendalian dan mengevaluasi pelaksanaannya.
    2. Melaksanakan urusan administrasi keuangan.
    3. Melaksanakan urusan tata usaha, administrasi kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga.
    4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.

3. Seksi Pemerintahan
  - a. Seksi pemerintahan mempunyai tugas yaitu:
    1. Melaksanakan urusan pemerintahan umum dan desa/kelurahan.
    2. Melaksanakan administrasi kependudukan dan pembinaan politik dalam negeri.
    3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
  - b. Seksi Pemerintahan mempunyai fungsi yaitu:
    1. Penyusunan program dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum.
    2. Penyusunan program dan pembinaan administrasi kependudukan dan catatan sipil.
    3. Penyusunan program dan pembinaan kegiatan sosial politik, ideologi dan kesatuan bangsa.
    4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
4. Seksi Ketentraman dan Ketertiban
  - a. Seksi Ketentraman dan ketertiban mempunyai tugas yaitu:
    1. Melaksanakan pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah serta pembinaan Polisi Pamong Praja.
    2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
  - b. Seksi Ketentraman dan Ketertiban mempunyai fungsi yaitu:
    1. Penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan ketentraman dan ketertiban umum.
    2. Penyusunan program dan pembinaan penyelenggaraan Polisi Pamong Praja.
    3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
5. Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa/kelurahan
  - a. Seksi ini mempunyai tugas yaitu:
    1. Melaksanakan pembinaan pembangunan di bidang perekonomian dalam lingkup desa/kelurahan, produksi dan distribusi.
    2. Melaksanakan pembinaan lingkungan hidup.
    3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.

- b. Seksi ini mempunyai fungsi yaitu:
  - 1. Penyusunan program dan pembinaan perekonomian masyarakat Desa atau Kelurahan, Produksi dan distribusi.
  - 2. Penyusunan program dan pembinaan lingkungan hidup.
  - 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
- 6. Seksi Kesejahteraan Sosial
  - a. Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas yaitu:
    - 1. Melaksanakan Koordinasi penyusunan program kesejahteraan sosial.
    - 2. Melaksanakan pembinaan kesejahteraan sosial.
    - 3. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
  - b. Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai Fungsi yaitu:
    - 1. Penyusunan Program, pembinaan pelayanan dan bantuan sosial, pembinaan kepemudaan, peranan wanita dan olah raga.
    - 2. Penyusunan program, pembinaan kehidupan keagamaan, pendidikan, kebudayaan dan kesehatan masyarakat.
- 7. Seksi Pelayanan Umum
  - a. Seksi pelayanan umum mempunyai tugas yaitu:
    - 1. Melaksanakan urusan pelayanan yang meliputi kekayaan dan inventarisasi Desa/Kelurahan, kebersihan serta sarana dan prasarana umum.
    - 2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Camat.
  - b. Seksi Pelayanan Umum
    - 1. Penyusunan program dan penyelenggaraan pembinaan kekayaan dan inventarisasi Desa/Kelurahan.
    - 2. Penyusunan program dan penyelenggaraan dan pembinaan sarana dan prasarana fisik pelayanan umum.
- 8. Kelompok Jabatan Fungsional  
Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Camat sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

## 2.8 Ketentuan Jam Kerja dan pelaksanaan Apel di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember

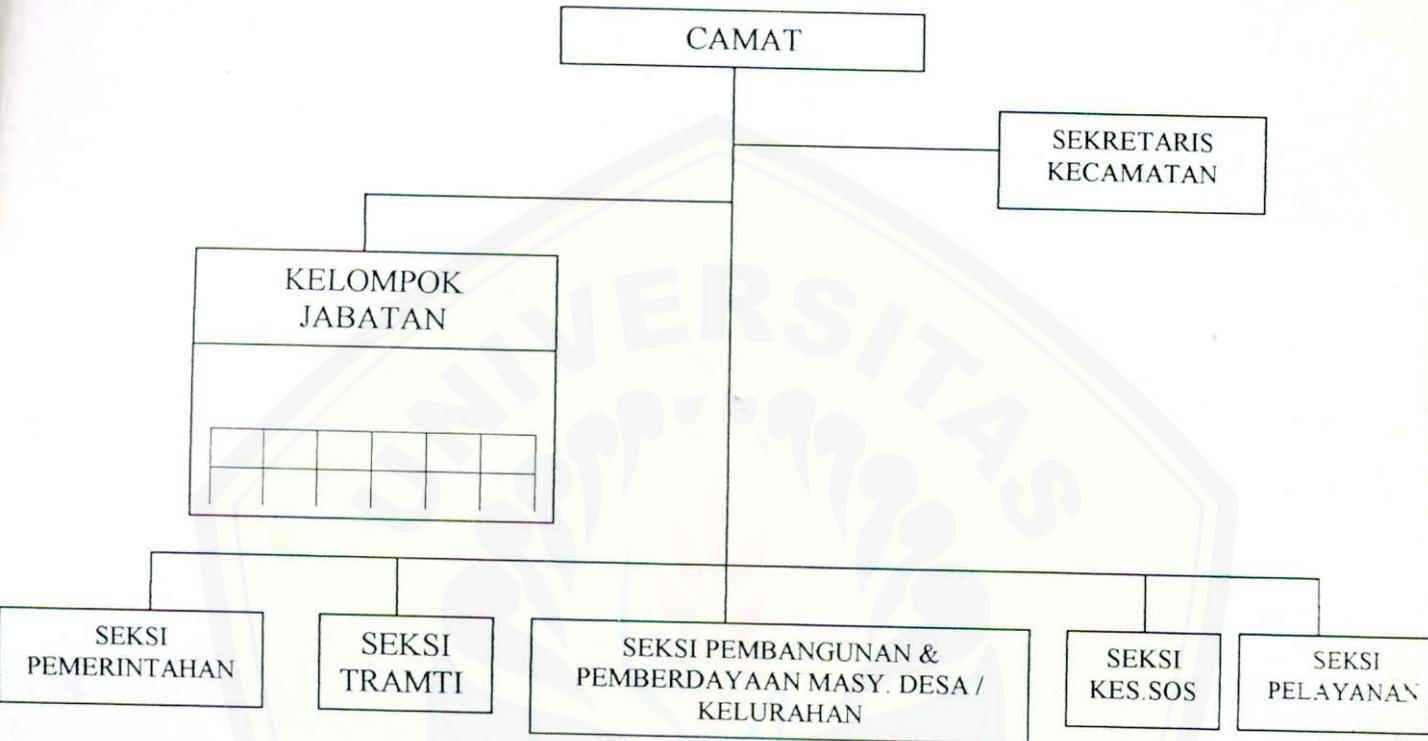
Mengenai ketentuan jam kerja yang diberlakukan di lingkungan Kantor Kecamatan Arjasa mengikuti ketentuan dari pemerintah Kabupaten Jember yang memberlakukan ketentuan Lima Hari Kerja dalam seminggu di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember. Adapun ketentuan jam kerja di lingkungan kecamatan Arjasa sesuai dengan ketentuan pemerintah kabupaten jember adalah sebagai berikut:

1. Jam kerja.
  - a. Senin s/d Kamis : 07.00 – 15.00 WIB
  - b. Jum'at : 07.00 – 11.00 WIB  
13.00 – 15.00 WIB
2. Jam apel pagi dan siang.
  - a. Senin s/d Kamis
    - Pagi : 07.00 WIB
    - Siang : 15.00 WIB
  - b. Jum'at
    - Pagi : 07.00 WIB
    - Siang : 15.00 WIB

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI**

**Pemerintah Kecamatan Arjasa**

( Perda No. 102 Tahun 2000, 23 Desember 2000)



Sumber : Data Sekunder Kantor Kecamatan Arjasa

## BAB III

### PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Setelah peneliti mengadakan pengumpulan data, maka data yang telah terkumpul tersebut harus disajikan secara teratur dan sistematis sesuai dengan urutan variabel penelitian yang ada, hal ini dimaksudkan untuk membantu memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data.

Diungkapkan oleh Singarimbun dan Effendi (1989:41-42) bahwa: "Agar konsep-konsep dapat diteliti secara sistematis, mereka harus dioperasionalisasikan dengan mengubahnya menjadi variabel yang berarti sesuatu yang mempunyai variasi nilai".

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa Variabel adalah unsur penelitian yang lahir dari suatu konsep yang memiliki variasi nilai di dalamnya sehingga suatu variabel dapat diukur melalui proses analisis.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu:

1. Variabel Pengaruh (X), yaitu Motivasi Pimpinan
2. Variabel terpengaruh (Y), yaitu Semangat Kerja Pegawai

#### 3.2 Penyajian Data-data Variabel Pengaruh (X), Yaitu Motivasi Pimpinan

Dalam penulisan ini variabel motivasi pimpinan meliputi indikator-indikator sebagai berikut:

1. Mengikutsertakan atau melibatkan partisipasi bawahan (X1)
2. Komunikasi (X2)
3. Pendelegasian wewenang (X3)
4. Pengakuan (X4)
5. Perhatian timbal balik (X5).



Tabel 8. Data skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Mengikutsertakan atau Melibatkan Partisipasi Bawahan.

Nomor	Item-item responden				Total skor
	1	2	3	4	
1	3	3	3	3	12
2	2	2	2	3	9
3	3	3	3	3	12
4	3	3	3	2	11
5	2	3	2	2	9
6	3	2	3	3	11
7	3	3	3	3	12
8	2	3	1	3	9
9	3	3	3	3	12
10	3	3	2	3	11
11	2	2	3	3	10
12	2	3	3	2	10
13	3	3	3	2	11
14	2	3	3	3	11
15	2	2	2	3	9
16	3	2	3	2	10
17	3	3	3	2	11
18	3	2	3	2	10

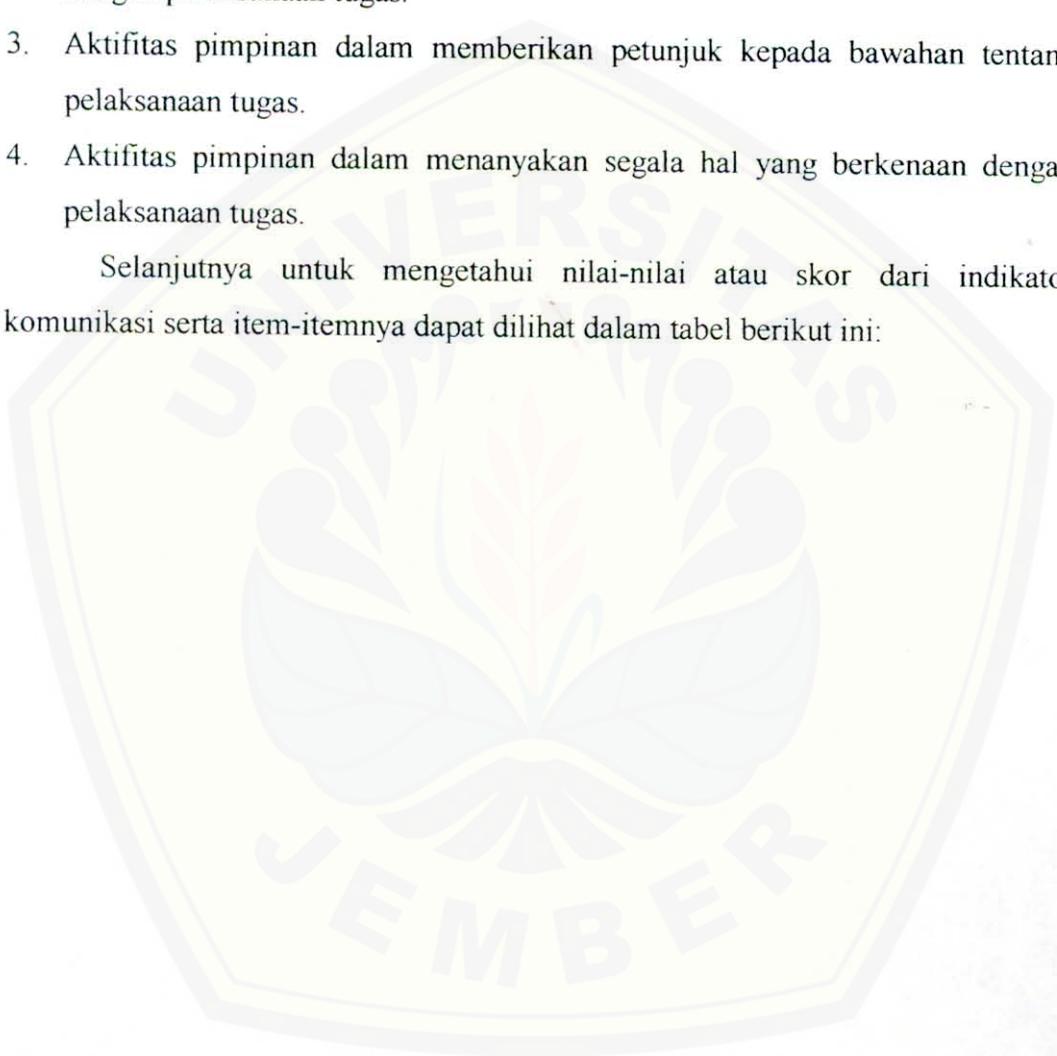
Sumber: Data Primer diolah Tahun 2002

### 3.2.2 Indikator Komunikasi (X2) .

Item-item dari indikator Komunikasi (X2) adalah sebagai berikut:

1. Aktifitas pimpinan dalam menyampaikan perintah atau instruksi kepada bawahan tentang pelaksanaan tugas.
2. Aktifitas pimpinan dalam memberikan informasi kepada bawahan berkaitan dengan pelaksanaan tugas.
3. Aktifitas pimpinan dalam memberikan petunjuk kepada bawahan tentang pelaksanaan tugas.
4. Aktifitas pimpinan dalam menanyakan segala hal yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai-nilai atau skor dari indikator komunikasi serta item-itemnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:



Tabel 9. Data skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Komunikasi

Nomor	Item-item Responden				Total Skor
	1	2	3	4	
1	3	3	3	3	12
2	3	3	3	3	12
3	3	2	3	2	10
4	2	3	3	3	11
5	3	2	3	2	10
6	3	3	3	2	11
7	2	2	2	3	9
8	3	3	2	2	10
9	3	3	3	3	12
10	3	3	3	2	11
11	2	2	3	3	10
12	3	3	3	3	12
13	2	3	3	3	11
14	2	3	3	2	10
15	2	2	2	3	9
16	3	3	3	3	12
17	3	3	3	3	12
18	3	3	3	3	12

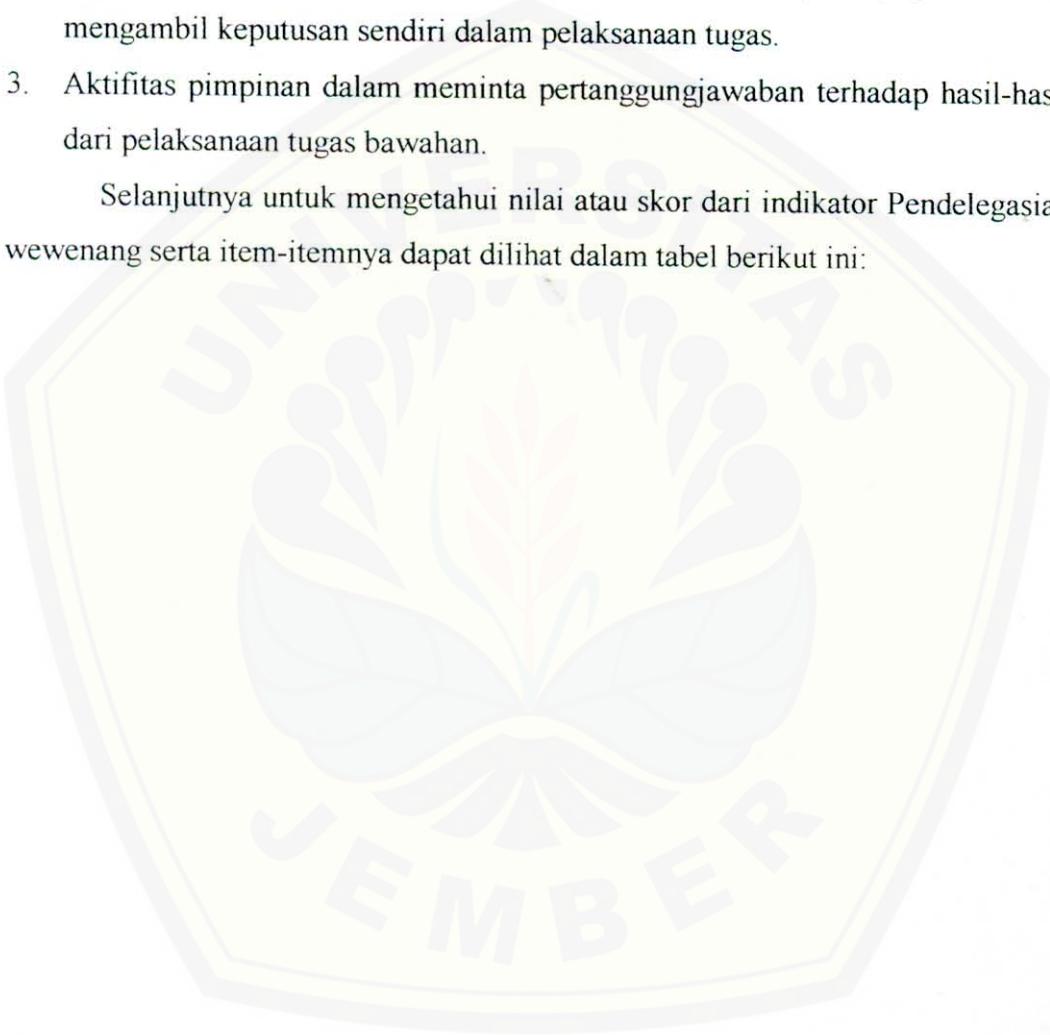
Sumber: Data Primer diolah Tahun 2002

### 3.2.3 Indikator Pendelegasian Wewenang (X3)

Item-item dari indikator Pendelegasian Wewenang (X3) adalah sebagai berikut:

1. Aktifitas pimpinan dalam menyerahkan sebagian tugas-tugasnya yang kurang penting kepada bawahan.
2. Aktifitas pimpinan dalam memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengambil keputusan sendiri dalam pelaksanaan tugas.
3. Aktifitas pimpinan dalam meminta pertanggungjawaban terhadap hasil-hasil dari pelaksanaan tugas bawahan.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai atau skor dari indikator Pendelegasian wewenang serta item-itemnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:



Tabel 10. Data skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Pendelegasian Wewenang

Nomor	Item-item Responden			Skor Total
	1	2	3	
1	3	2	3	8
2	2	2	3	7
3	3	3	3	9
4	2	2	3	7
5	3	2	2	7
6	2	2	2	6
7	2	3	2	7
8	3	2	3	8
9	3	3	3	9
10	3	2	3	8
11	2	2	2	6
12	3	3	3	9
13	3	3	3	9
14	3	2	3	8
15	2	2	2	6
16	3	3	2	8
17	2	3	2	7
18	3	2	3	8

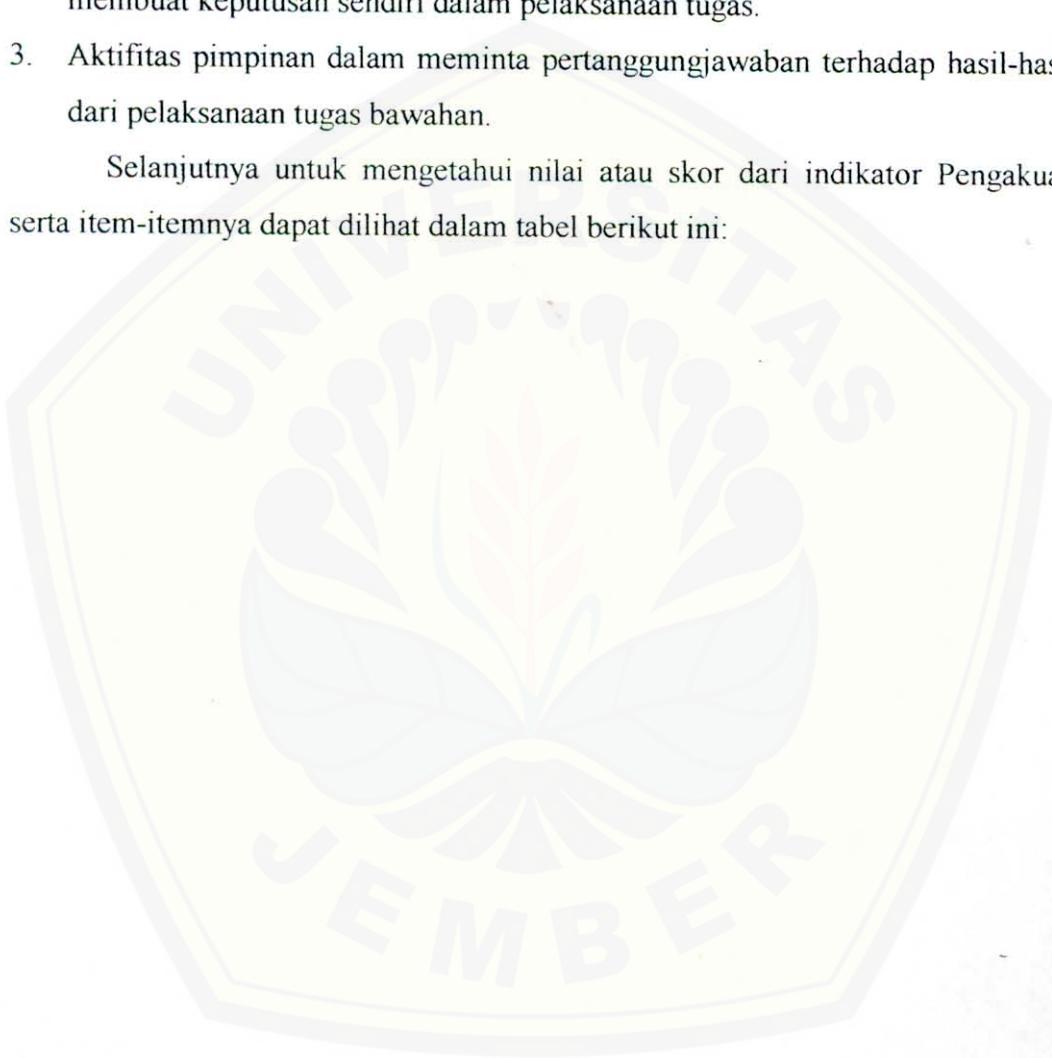
Sumber: Data Primer diolah Tahun 2002

### 3.2.4 Indikator Pengakuan (X4)

Item-item dari indikator Pengakuan (X4) adalah sebagai berikut:

1. Aktifitas pimpinan memberikan pengakuan yang dinyatakan dengan pujian di depan umum kepada bawahan untuk membangkitkan semangatnya.
2. Aktifitas pimpinan dalam memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk membuat keputusan sendiri dalam pelaksanaan tugas.
3. Aktifitas pimpinan dalam meminta pertanggungjawaban terhadap hasil-hasil dari pelaksanaan tugas bawahan.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai atau skor dari indikator Pengakuan serta item-itemnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:



Tabel 11. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Pengakuan

Nomor	Item-item Responden			Skor Total
	1	2	3	
1	3	2	1	6
2	2	2	2	6
3	3	2	1	6
4	3	2	1	6
5	3	2	1	6
6	3	2	2	7
7	2	2	2	6
8	2	2	1	5
9	2	3	1	6
10	3	2	2	7
11	2	3	1	6
12	3	2	1	6
13	3	2	2	7
14	3	1	1	5
15	3	3	1	7
16	2	2	2	6
17	3	3	2	8
18	2	2	2	6

Sumber: Data Primer diolah tahun 2002

### 3.2.5 Indikator Perhatian Timbal Balik (X5)

Indikator Perhatian Timbal Balik memiliki item tunggal yaitu sebagai berikut:

1. Pimpinan berminat untuk memberikan penilaian atau memberikan tanggapan mengenai hasil dari tugas-tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai atau skor dari indikator perhatian timbal balik serta itemnya dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 12. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Perhatian Timbal Balik

Nomor	Item responden	Total Skor
	1	
1	2	2
2	2	2
3	3	3
4	3	3
5	2	2
6	2	2
7	2	2
8	3	3
9	1	1
10	2	2
11	2	2
12	3	3
13	2	2
14	1	1
15	3	3
16	3	3
17	2	2
18	3	3

Sumber: Data Primer diolah tahun 2002

Kemudian data-data dari masing-masing indikator tersebut digabungkan atau dikelompokkan ke dalam suatu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Motivasi Pimpinan (X) sebagai berikut:

Tabel 13. Data Total Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Pimpinan

Nomor	Motivasi Pimpinan					Skor
	X1	X2	X3	X4	X5	Total
1	12	12	8	6	2	40
2	9	12	7	6	2	36
3	12	10	9	6	3	40
4	11	11	7	6	3	38
5	9	10	7	6	2	34
6	11	11	6	7	2	37
7	12	9	7	6	2	36
8	9	10	8	5	3	35
9	12	12	9	6	1	40
10	11	11	8	7	2	39
11	10	10	6	6	2	34
12	10	12	9	6	3	40
13	11	11	9	7	2	40
14	11	10	8	5	1	35
15	9	9	6	7	3	34
16	10	12	8	6	3	39
17	11	12	7	8	2	40
18	10	12	8	6	3	39

Sumber: Data Primer diolah Penulis

### **3.3 Penyajian Data-data Variabel Terpengaruh (Y), Yaitu Semangat Kerja Pegawai**

Variabel Terpengaruh dalam penulisan skripsi ini adalah semangat kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember. Adapun Indikator yang diambil oleh penulis dalam variabel semangat kerja ini meliputi sebagai berikut:

1. Kerjasama (Y1)
2. Disiplin kerja (Y2)
3. Kegairahan kerja (Y3)

#### **3.3.1 Indikator Kerjasama (Y1)**

Item-item dari indikator Kerjasama (Y1) adalah sebagai berikut:

1. Bawahan dapat bekerjasama dengan teman sekerja.
2. Bawahan dapat bekerjasama dengan atasan (pimpinan).
3. Bawahan bersedia membantu teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai atau skor dari indikator kerjasama serta item-itemnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 14. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kerjasama

Nomor	Item-item Responden			Total Skor
	1	2	3	
1	3	3	3	9
2	3	3	2	8
3	3	3	3	9
4	3	3	2	8
5	3	3	1	7
6	3	2	3	8
7	3	3	2	8
8	3	2	3	8
9	3	3	3	9
10	3	2	2	7
11	3	2	3	8
12	3	3	3	9
13	3	3	3	9
14	3	2	2	7
15	3	2	3	8
16	3	3	3	9
17	3	3	3	9
18	3	3	3	9

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2002

### 3.3.2 Indikator Disiplin Kerja (Y2)

Item-item dari indikator disiplin kerja (Y2) adalah sebagai berikut:

1. Bawahan selalu datang dan pulang tepat waktu.
2. Bawahan mengerjakan semua pekerjaan dengan baik.
3. Bawahan mematuhi semua peraturan organisasi.
4. Bawahan mematuhi norma-norma sosial.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai atau skor dari indikator disiplin kerja serta item-itemnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 15. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Disiplin Kerja

Nomor	Item-item Responden				Skor
	1	2	3	4	Total
1	3	3	3	3	12
2	3	3	2	3	11
3	2	3	3	3	11
4	3	2	3	2	10
5	3	3	3	2	11
6	3	2	3	3	11
7	3	3	2	3	11
8	2	3	3	3	11
9	3	3	3	2	11
10	3	3	2	3	11
11	3	2	3	3	11
12	3	3	3	3	12
13	3	3	3	3	12
14	3	2	3	3	11
15	2	3	3	3	11
16	3	3	2	2	10
17	3	3	2	3	11
18	3	2	3	2	10

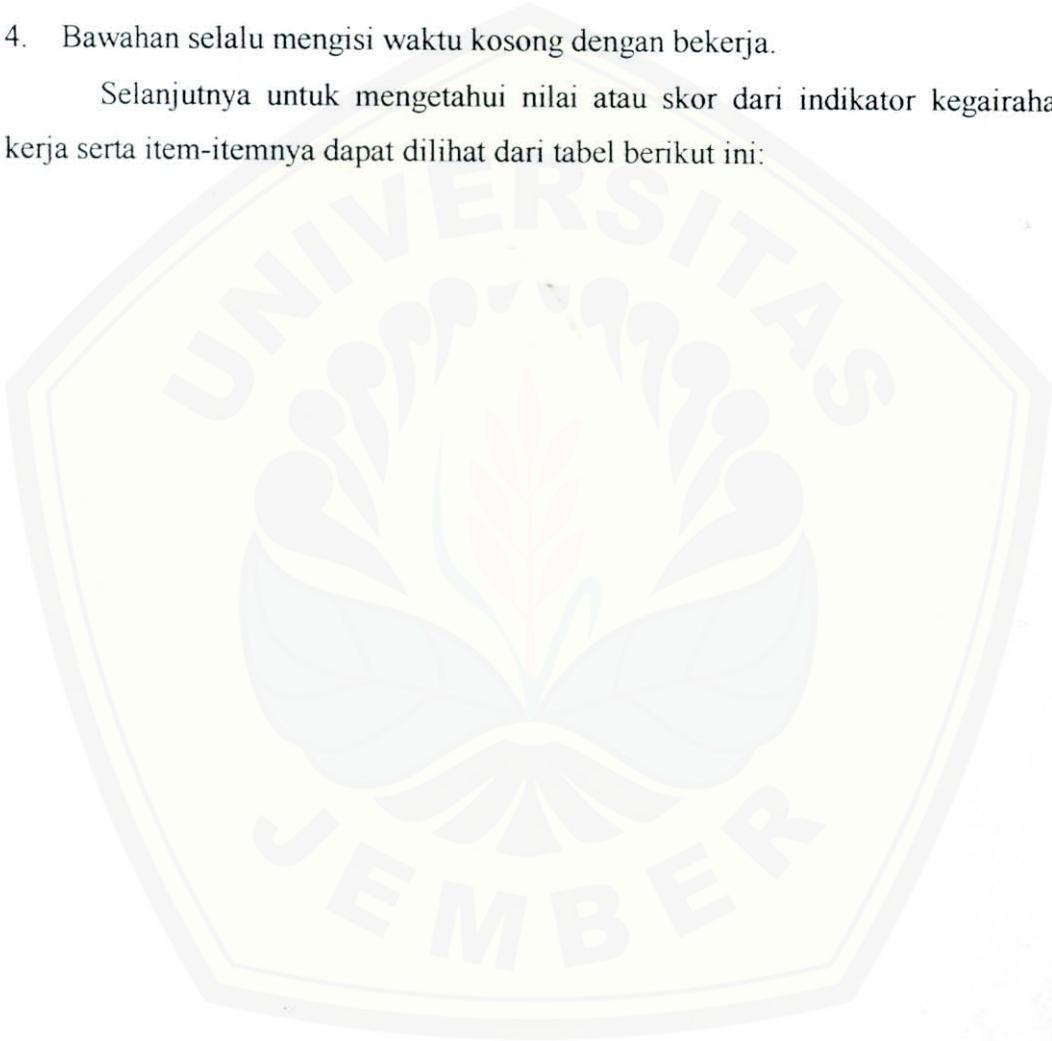
Sumber: Data Primer diolah Tahun 2002

### 3.3.3 Indikator Kegairahan Kerja (Y3)

Item-item dari indikator kegairahan kerja (Y3) adalah sebagai berikut:

1. Bawahan melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang dan gembira.
2. Bawahan rela berkorban tanpa banyak perintah demi pekerjaan.
3. Bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan.
4. Bawahan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

Selanjutnya untuk mengetahui nilai atau skor dari indikator kegairahan kerja serta item-itemnya dapat dilihat dari tabel berikut ini:



Tabel16. Data Jawaban Responden Terhadap Indikator Kegairahan Kerja

Nomor	Item-item Responden				Skor total
	1	2	3	4	
1	3	2	3	2	10
2	3	3	3	2	11
3	3	2	3	3	11
4	3	3	3	2	11
5	3	1	3	3	10
6	3	3	3	3	12
7	3	3	2	3	11
8	3	2	3	2	10
9	3	3	3	2	11
10	3	3	3	3	12
11	3	3	3	2	11
12	3	3	3	2	11
13	3	2	3	2	10
14	3	3	2	3	11
15	3	2	3	2	10
16	3	2	3	3	11
17	3	3	2	2	10
18	3	2	3	2	10

Sumber: Data Primer diolah tahun 2002

Selanjutnya data-data dari masing-masing indikator tersebut digabungkan atau dikelompokkan ke dalam suatu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel Semangat Kerja Pegawai (Y) sebagai berikut:

Tabel 17. Data Total Jawaban Responden Terhadap Variabel Semangat Kerja Pegawai

Nomor	Semangat Kerja Pegawai			Total Skor
	Y1	Y2	Y3	
1	9	12	10	31
2	8	11	11	30
3	9	11	11	31
4	8	10	11	29
5	7	11	10	28
6	8	11	12	31
7	8	11	11	30
8	8	11	10	29
9	9	11	11	31
10	7	11	12	30
11	8	11	11	30
12	9	12	11	32
13	9	12	10	31
14	7	11	11	29
15	8	11	10	29
16	9	10	11	30
17	9	11	10	30
18	9	10	10	29

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2002

•BAB V  
PENUTUP



### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian yang telah penulis kemukakan sebelumnya serta berdasarkan pada hasil analisa dan interpretasi data maka penulis dapat menarik kesimpulan :

1. Bahwa pelaksanaan atau pemberian Motivasi yang dilakukan oleh Camat berkaitan dengan kedudukannya sebagai pemimpin pemerintahan tingkat kecamatan di Kantor Camat Arjasa Kabupaten Jember sebagai lokasi penelitian adalah tinggi, hal ini dapat dibuktikan dengan melihat hasil dari analisa data yang dilakukan yaitu 81,66% yang mengacu kepada pendapatnya Waluyo termasuk ke dalam kriteria tinggi.
2. Bahwa tingkat Semangat Kerja bawahan Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten jember sebagai lokasi penelitian adalah tinggi, hal ini dapat dibuktikan dengan melihat hasil dari analisa data yang dilakukan yaitu 90,99% yang mengacu kepada pendapatnya Waluyo termasuk ke dalam kriteria tinggi.
3. Dari hasil analisa yang dilakukan terhadap data-data yang diperoleh menunjukkan bahwa hipotesis kerja yang dirumuskan dalam penelitian ini yaitu, "Semakin sering pimpinan melaksanakan Motivasi maka Semangat Kerja pegawai semakin meningkat di Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember " diterima, pembuktian kebenaran diterimanya hipotesis kerja di atas dilakukan dengan menganalisa data dengan menggunakan uji korelasi Rank Spearman, dari perhitungan ini diperoleh hasil atau nilai yaitu 0,749 dengan harga kritis sebesar 0,399 yang berarti nilai  $r_s$  lebih besar dari harga kritisnya kemudian dari perhitungan  $r_s$  di atas diuji lagi dengan menggunakan uji T test yang menghasilkan angka atau nilai sebesar 4,521 dengan harga kritis dari distribusi T yaitu 2,120 yang berarti juga nilai atau hasil dari uji T test lebih besar dari harga kritisnya. Dari perhitungan-perhitungan yang telah dilakukan di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan atau meyakinkan

antara Variabel Motivasi Pimpinan (X) terhadap Variabel Semangat Kerja pegawai (Y) pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember.

## 1.2 Saran

1. Sesuai dengan keberadaan Instansi Kecamatan Arjasa sebagai organisasi publik yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat maka sejalan dengan fungsi tersebut supaya dapat memberikan pelayanan secara optimal diperlukan adanya semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan semangat kerja yang tinggi maka diharapkan pimpinan (Camat) dapat memberikan atau melaksanakan motivasi kepada bawahannya dengan sebaik-baiknya.
2. Pemberian pengakuan dalam bentuk tertulis dari pimpinan dan perhatian timbal balik diantara pimpinan dengan bawahan perlu ditingkatkan intensitasnya sesuai dengan kebutuhan kedua belah pihak, antara Camat dengan pegawai (bawahan) yang bertugas di Kantor Kecamatan Arjasa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis A. 1974. *Karya Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 1985. *Prosedur Penulisan suatu penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- 1991. *Metode Research*. Jakarta: Gramedia.
- Anonim. 1999. *Garis-garis Besar Haluan Negara*. Jakarta: Sinar Grafika.
- 1999. *Undang-undang Tentang Pokok Kepegawaian*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Atmosoedirjo, Prajudi. 1976. *Dasar-dasar Administrasi Manajemen dan Manajemen Perkantoran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Anoraga, Panji dan Sri Suyati. 1995. *Prilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka jaya.
- 1995. *Psikologi Industri dan Sosial*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Pendidikan Tinggi. *Metode Penelitian*.
- Gondokusumo, A.A. 1980. *Komunikasi Penugasan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Gie, The Liang. 1979. *Efisiensi Kerja Bagi Pengembangan Negara*. Yogyakarta: UGM Press.
- Hasibuan, Malayu S, P. 1999. *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hadi, Sutrisno. 1984. *Metode Riset Jilid III untuk Penulisan Paper, Skripsi dan Disertasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- 1989. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: UGM Press.
- Koentjaraningrat. 1991. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Komarudin. 1974. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Tarsito.
- Manullang. 1981. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mockijat. 1983. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.

- 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.
- Matutina. 1985. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marjana, A.M. 1986. *Pengetahuan Dasar Penelitian*. Bandung: PIRR.
- Martoyo, Susilo. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nitisemito, Alex, S. 1982. *Manajemen Personalia (MSDM)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 1982. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 1985. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 1983. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM Press.
- Pamudji. 1981. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Pendidikan Tinggi. *Metode Penelitian*. Direktorat Pendidikan Tinggi. Jakarta.
- Soetarto. 1995. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Sugiono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alvabeta.
- Suprpto, J. 1988. *Metode Riset dan Aplikasinya di Dalam Riset Pemasaran*. Jakarta: Lembaga Penelitian Fakultas Ekonomi UI.
- Siagian, S.P. 1986. *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- 1989. *Peranan Dari Staf Dalam Manajemen*. Jakarta: P.T. Gunung Agung.
- 1989. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 1997. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Sarwoto. 1991. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Surachmad, Winarno. 1989. *Dasar dan Tehnik Research*. Bandung: Tarsito.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sigel, Sidney. 1997. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia.
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 1981. *Tahap-tahap Penelitian Sosial*. Yogyakarta: UGM Press.

- Universitas Jember. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Unej.
- Usman, H dan P, S, Akbar. 1998. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wursanto. I.G. 1983. *Dasar-dasar Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Zainun, Buchari. 1984. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.



**DAFTAR KUISIONER**  
**HUBUNGAN MOTIVASI PIMPINAN DENGAN**  
**SEMANGAT KERJA PEGAWAI**

**I. Identitas Peneliti**

Nama : Amang Philips D. P.  
Nim : 970910201067  
Prog. Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : ISIP  
Alamat : JL. Jawa VII No 7B Jember

**II. Pengantar**

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang berjudul “Hubungan Motivasi Pimpinan Dengan Semangat Kerja Pegawai”, kami meminta dengan hormat Bapak/Ibu/saudara untuk membantu kami mengisi daftar kuisisioner ini sebagai data dalam penelitian kami.

Kami mengharapkan bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuisisioner ini, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya guna tercapainya hasil penelitian yang terjamin kebenarannya. Daftar kuisisioner ini tidak berhubungan langsung dengan Bapak/Ibu/Saudara sebagai Pegawai Kantor Kecamatan Arjasa. Daftar kuisisioner ini ditujukan semata-mata hanya untuk keperluan ilmiah penelitian kami dalam penyelesaian skripsi.

Atas perhatian dan waktu untuk mengisi kuisisioner ini, kami ucapkan banyak terima kasih dan kami mohon maaf yang sebesar-besarnya jika dalam kata-kata kami ada yang kurang berkenan di hati bapak/Ibu/Saudara sekalian.

Hormat kami,

ttd

Peneliti

### III. Identitas Responden

Nama Responden :

Alamat :

Jabatan/Golongan :

### IV. Petunjuk Pengisian

Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang paling dianggap sesuai.

### V. Kuisioner

#### A. Motivasi Pimpinan

##### a. Mengikutsertakan bawahan atau melibatkan partisipasi bawahan

1. Pimpinan sering mengikutsertakan bapak/ibu/saudara dalam pengambilan keputusan dan perencanaan sesuai dengan bidang tugas  
a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
2. Pimpinan sering menjelaskan kepada bapak/ibu/saudara tentang maksud atau tujuan keputusan dan perencanaan yang dikeluarkan  
a. Sering                      b. Jarang                      c. tidak pernah
3. Pimpinan sering meminta tanggapan dan saran kepada bapak/ibu/saudara tentang keputusan dan perencanaan yang dikeluarkan  
a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
4. Pimpinan sering meminta informasi kepada bapak/ibu/saudara tentang segala sesuatu dalam usaha membuat keputusan dan perencanaan  
a. Sering                      b. jarang                      c. Tidak pernah

##### b. Komunikasi

5. Pimpinan sering menyampaikan perintah atau instruksi kepada bapak/ibu/saudara  
a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
6. Pimpinan sering memberikan informasi kepada bapak/ibu/saudara berkaitan dengan pelaksanaan tugas  
a. Sering                      b. jarang                      c. Tidak pernah

7. Pimpinan sering memberikan petunjuk kepada bapak/ibu/saudara tentang pelaksanaan tugas
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
8. Pimpinan sering menanyakan kepada bapak/ibu/saudara tentang segala hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah

**c. Pendelegasian Wewenang**

9. Pimpinan sering menyerahkan sebagian tugas-tugas yang kurang penting kepada bapak/ibu/saudara
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
10. Pimpinan sering memberikan kepercayaan kepada bapak/ibu/saudara dalam pelaksanaan tugas
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
11. Pimpinan meminta pertanggungjawaban mengenai hasil-hasil pekerjaan bapak/ibu/saudara
- a. Sering                      b. jarang                      c. Tidak pernah

**d. Pengakuan**

12. Pimpinan memberikan pujian yang dinyatakan dengan kata-kata di depan umum untuk membangkitkan semangat para bawahan
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
13. Pimpinan memberikan suatu barang yang bermanfaat atas keberhasilan dalam menjalankan tugas yang telah dilaksanakan oleh bawahan.
- a. Sering                      b. jarang                      c. Tidak pernah
14. Pimpinan memberikan pengakuan yang berupa pujian yang dinyatakan dalam bentuk tertulis seperti piagam atau sejenisnya.
- a. Sering                      b. jarang                      c. Tidak pernah

**e. Perhatian timbal balik**

15. Pimpinan berminat untuk memberikan penilaian atau memberikan tanggapan mengenai hasil dari tugas-tugas yang dikerjakan oleh bawahan.
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah

**B. Semangat Kerja Pegawai**

**a. Kerjasama**

1. Bapak/ibu/saudara selalu bekerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas
  - a. Sering
  - b. jarang
  - c. Tidak pernah
2. Bapak/ibu/saudara pernah bekerjasama dengan pimpinan dari bapak/ibu/saudara dalam menyelesaikan tugas
  - a. Sering
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
3. Bapak/ibu/saudara pernah membantu atau mengerjakan tugas pegawai yang tidak masuk kantor
  - a. Sering
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah

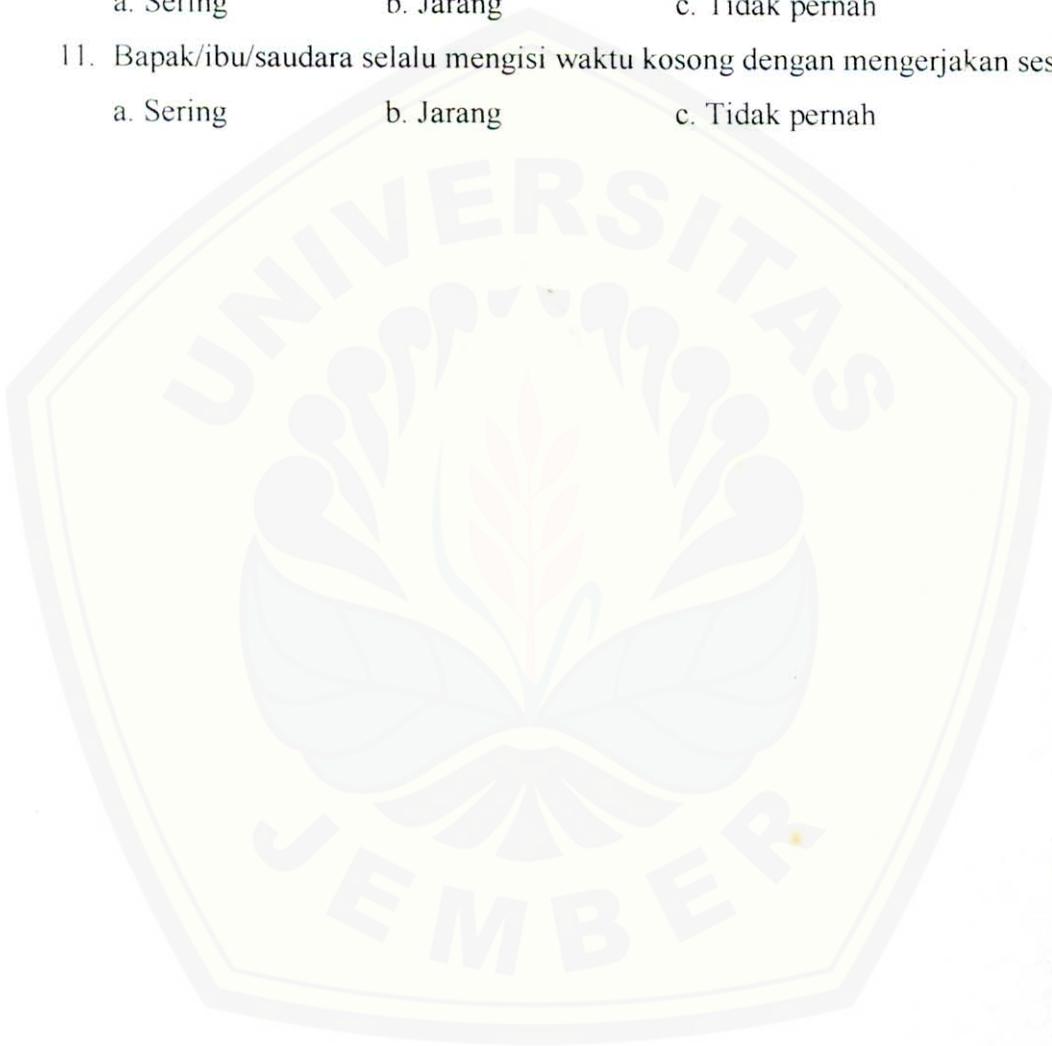
**b. Disiplin Kerja**

4. Bapak/ibu/saudara datang tepat pukul 07.00 dan pulang tepat pukul 15.00 BBWI (Bagian Barat Waktu Indonesia)
  - a. Sering
  - b. jarang
  - c. Tidak pernah
5. Bapak/ibu/saudara mengerjakan semua pekerjaan dengan baik (cepat, rapi dan benar)
  - a. Sering
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
6. Bapak/ibu/saudara mematuhi semua tata tertib (aturan) yang berlaku di kantor anda
  - a. Sering
  - b. jarang
  - c. Tidak pernah
7. Bapak/ibu/saudara bertindak sopan dan santun atau tidak mengganggu kepentingan pegawai lain dalam aktifitas keseharian
  - a. Sering
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah

**c. Kegairahan Kerja**

8. Bapak/ibu/saudara melaksanakan pekerjaan dengan perasaan senang dan gembira
  - a. Sering
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah

9. Bapak/ibu/saudara sering berkorban melakukan sesuatu tanpa menyuruh atau memerintahkan kepada pegawai lain untuk melakukannya
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
10. Bapak/ibu/saudara menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah
11. Bapak/ibu/saudara selalu mengisi waktu kosong dengan mengerjakan sesuatu
- a. Sering                      b. Jarang                      c. Tidak pernah



Tabel P. Tabel Harga-harga Kritis  $r_s$  Koefisien Korelasi Ranking Spearman\*)

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.746
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432

Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 – 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 – 118, dengan izin penulis dan penerbit.

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis  $t^2$

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078					
2	1.886	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
3	1.638	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
4	1.533	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
5	1.476	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
6		2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
7	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
8	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
9	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
10	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
11	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
12	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
13	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
14	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
15	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
16	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
17	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
18	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
19	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
20	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
21	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
22	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
23	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
24	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
25	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
26	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
27	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
28	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
29	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
30	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
40	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
60	1.303	1.684	2.031	2.423	2.704	3.551
120	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
$\infty$	1.289	1.658	1.950	2.358	2.617	3.373
	1.282	1.645	1.900	2.326	2.576	3.291

<sup>1)</sup> Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lemlit\_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 7431J25.3.1/PL.5/2002  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

08 Juli 2002

Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa  
Dan Perlindungan Masyarakat  
Pemerintah Kabupaten Jember  
di -

JEMBER.

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 2084/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 05 Juli 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : AMANG PHILIPS D.P / 97-1067  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Stasiun Malasan Wetan, Probolinggo.  
Judul Penelitian : Hubungan Motivasi Pimpinan Dengan Semangat Kerja Pegawai (Suatu Studi Pada Kantor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember).  
Lokasi : Kantor Kecamatan Arjasa, Kabupaten Jember.  
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan.

Maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.

Ketua,  
  
Dr. Ir. I. Sutikto, MSc.  
131/31 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



Jember, 16 Juli 2002.

Nomor : 072/ 365/436.46/2002.  
Sifat : Penting.  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian.

K e p a d a  
Yth. Sdr. Camat Arjasa.  
di -  
ARJASA

Memperhatikan surat dari Ketua Lembaga Penelitian Univ. Jember, tanggal 08  
2002 Nomor : 2084/J25.3.1/PL.5/2002, perihal permohonan ijin penelitian.

Selubungan dengan hal tersebut diatas apabila tidak mengganggu kewenangan  
ketentuan yang berlaku dilingkungan instansi saudara, maka demi kelancaran  
kemudahan dalam pelaksanaan penelitian dimaksud diminta kepada saudara un  
memberikan bantuan berupa data / keterangan seperlunya kepada :

N a m a : AMANG PHILIPS D.P / 97 - 1067  
Alamat : JL. STASIUN MALASAN WETAN PROBOLINGGO.  
Pekerjaan : MHS. FAK. ILMU SOSIAL DAN II MU POLITIK UNIV. JEMBER  
Keperluan : PENELITIAN DALAM RANGKA MENYUSUN SKRIPSI  
J u d u l : HUBUNGAN MOTIVASI PIMHINAN DENGAN SEMANGAT KER  
PEGAWAI ( Suatu Studi pada Kantor Kecamatan Arjasa Kab. Jember )  
W a k t u : TGL 16 JULI 2002 S/D 16 SEPTEMBER 2002.  
P e r s e r t a : -

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN LINMAS  
KABUPATEN JEMBER



Drs. SUDJAK HIDAYAT

Pembina Tk. I  
NIK. 510 063 004

Tembusan : Kepada Yth,  
1. Sdr. Rektor Univ. Jember;  
2. Sdr. Mahasiswa ybs.

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
Digital Repository Universitas Jember  
CAMAT ARJASA

Jl. SULTAN AGUNG NO. 70 Telp. 0331 - 540501

ARJASA 68191

**SURAT KETERANGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Ahmad Mulyono  
NIP : 510 066 894  
Jabatan : Sekretaris Camat  
Unit Organisasi : Kantor Camat Arjasa



Menerangkan bahwa

Nama : Amang Philips D. P.  
Alamat : Jl. Stasiun Malasan Wetan Kec. Tegal Siwalan Probolinggo  
Fakultas : FISIP  
NIM : 970910201067

Telah benar-benar mengadakan penelitian Data pada Kantor Camat Arjasa yang dilaksanakan pada tanggal 16 Juli 2002 sampai dengan tanggal 16 September 2002

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Arjasa

Tanggal : 16 September 2002

Camat Arjasa

Pj. S

A handwritten signature in black ink, written over a circular official stamp. The signature is cursive and appears to read "Drs. Ahmad Mulyono". The stamp is partially obscured by the signature.

**Drs. Ahmad Mulyono**

NIP. 510 066 894