

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Negara Indonesia sebagai Negara Kesatuan menganut azas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. penerapan otonomi daerah menjadikan revitalisasi sangat penting yang berarti dalam penyelenggaraan peningkatan kinerja birokrasi pembangunan, penyediaan, dan pelayanan kepada masyarakat secara nyata, efisien dan bertanggung jawab perlu dipercepat dengan mengacu pada arah dan kebijaksanaan desentralisasi otonomi daerah. Hal tersebut dapat dilaksanakan apabila sumber daya menunjang, artinya bahwa pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia jauh lebih penting untuk segera ditangani secara serius, dengan berbagai langkah yang strategis dan berkesinambungan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur pemerintah, sekaligus abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting, yaitu sebagai pemikir, perencana, penggerak partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta sekaligus berperan sebagai pengendali dan pengawas pelaksanaan pembangunan itu sendiri. Pegawai negeri sebagai sumber daya manusia memerlukan sesuatu yang dapat memacu suatu tekad untuk dapat bekerja dengan giat dan memerlukan motivasi yang besar

sehingga dapat dicapai hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi. Keseluruhan proses motivasi kepada para pegawai sedemikian rupa bertujuan agar mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi) yang dibuat oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang memperoleh mengalami penurunan pada hasil evaluasi Implementasi SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) di tahun 2017-2019. LAKIP ini sesuai dengan Permenpan RB Nomor 12 Tahun 2015 bahwa penilaian akuntabilitas kinerja didasarkan pada komponen-komponen sebagai berikut: perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja. Selanjutnya, nilai untuk Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) dikategorikan sebagai berikut:

- AA = Istimewa (>90-100)
- A = Memuaskan (>80-90)
- BB = Sangat Baik (>70-80)
- B = Baik (>60-70)
- CC = Cukup (>50-60)
- C = Kurang (> 30-50)
- D = Sangat Kurang (0-30)

Hasil evaluasi SAKIP Kabupaten Semarang dari 2017-2019 mendapatkan predikat CC atau memadai dengan penjabaran pada tahun 2017 memperoleh nilai 51,40 dengan predikat memadai atau cukup (CC). Dilanjutkan pada tahun memperoleh nilai 57,43 dengan predikat cukup (CC), dan terakhir tahun 2019 memperoleh nilai 58,11 dengan predikat memadai (CC). Dilihat dari hasil inilah mendorong untuk dilakukannya penelitian kinerja pegawai pada salah satu

perangkat daerah wilayah kabupaten, yaitu Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga (Disdikbudpora) Kabupaten Semarang. Disdikbudpora Kab. Semarang merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang mendukung tercapainya pelaksanaan urusan pemerintahan tingkat kabupaten. Disdikbudpora Kabupaten Semarang mengurus, membina, mengelola, serta memberikan pelayanan dalam tiga urusan wajib Pemerintah daerah meliputi bidang Pendidikan, bidang Kebudayaan, dan bidang Pemuda Olahraga dalam kewenangannya. Banyaknya urusan yang ditangani Disdikbudpora Kabupaten Semarang menjadikan instansi ini masuk kategori tipe A, sehingga agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas diperlukan adanya pegawai-pegawai yang profesional dan terampil serta kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Murti dalam Mangkunegara (2014), suatu pencapaian prestasi kerja atau kinerja pegawai dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari jasmani dan rohani yang dimiliki seorang pegawai, apabila jasmani dan rohani tersebut terintegrasi baik maka dapat mengoptimalkan potensi yang ada pada diri pegawai tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai eksternal yang berasal dari lingkungan organisasi atau disebut faktor eksternal dapat menunjang atau menghambat individu dalam mencapai prestasi kerja. Berdasarkan faktor-faktor inilah, setiap pegawai membutuhkan dorongan positif dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan individu ini apabila terpenuhi dari organisasi akan menimbulkan motivasi untuk meningkatkan kinerja serta kemampuannya. Selain itu, iklim organisasi yang

didasarkan pada kebijakan yang telah ditetapkan serta hubungan sosial yang terjalin di antara pegawai memiliki dampak pengaruh besar terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya akan memengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan dan pengumpulan data ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga (Disdikbudpora) Kabupaten Semarang. Pertama adalah kemampuan pegawai. Menurut Baron dan Armstrong (dalam Wibowo, 2014) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu, salah satunya adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu. Berikut merupakan jumlah pegawai berdasarkan pendidikan yang telah ditempuh.

Tabel 1.1.

**Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Olahraga
Kabupaten Semarang Menurut Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S2	2	2.3
2	S1	66	75.9
3	DIII	7	8
4	SMA	12	13.8
Jumlah		87	100

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Disdikbudpora Kab. Semarang 2019.

Pelaksanaan tugas Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang didukung oleh tingkat pendidikan yang mereka miliki. Tingkat pendidikan terakhir para pegawai bervariasi mulai dari SLTA, Diploma III, Strata I, dan Strata II, di mana tingkat pendidikan dapat mempengaruhi pengetahuan dan kemampuan pegawai terhadap tanggung jawab dan tugas atas pekerjaannya, dengan demikian hasil pekerjaan yang tercapai dapat terpengaruhi

dari segi kualitas maupun kuantitas. Dilihat dari segi kualitas maka target pekerjaan yang tercapai sesuai dengan apa yang ingin dicapai dalam perencanaan, sedangkan dari segi kuantitas maka jumlah pekerjaan yang tercapai sesuai dengan target yang diharapkan. Pada Tabel 1.1. tingkat pendidikan terakhir yang dikuasai oleh pegawai sebagian besar pada Strata I dilanjutkan dengan pendidikan SLTA, Magister, dan Diploma, maka pegawai memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaannya. Adanya kualitas pendidikan yang dimiliki pegawai-pegawai tersebut harus mempunyai keahlian yang cukup dan memadai tentang tupoksi yang dijalankan. Selain faktor dari kemampuan pegawai, terbatasnya jumlah pegawai yang dimiliki Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang dibandingkan dengan cakupan wilayah administrasi 19 kecamatan dapat mempengaruhi indikator kuantitas maupun kualitas sehingga diperlukan efektivitas kinerja yang lebih bagi seorang pegawai. Berikut jumlah pegawai dalam waktu tahun 2019.

Tabel 1.2.

Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang Pada Tahun 2019

Bulan	Jumlah Pegawai
Januari	90
Februari	88
Maret	87
April	88
Mei	88
Juni	89
Juli	90
Agustus	89
September	87
Oktober	89
November	87
Desember	88

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Disdikbudpora Kab. Semarang 2019

Jumlah pegawai mengalami fluktuasi kenaikan dan penurunan di tahun 2019. Keadaan ini terjadi adanya pegawai yang sudah purna tugas maupun pegawai yang pindah penempatan instansi. Selain itu, dengan jumlah pegawai yang terbatas menyebabkan beban kerja yang dimiliki seseorang melebihi standar kerja yang seharusnya. Melalui penelitian yang berjalan, salah satu bidang sedang memproses administrasi dan dokumentasi salah satu program dari pemerintah Kabupaten Semarang dari data-data cakupan 19 wilayah kecamatan, namun hanya beberapa pegawai yang dapat menyelesaikan prosedur administrasi tersebut sehingga memakan waktu cukup lama. Selain itu, adanya beberapa pegawai diharuskan mengikuti survei lapangan maupun perjalanan dinas yang menyebabkan tertundanya pekerjaan sehingga penyelesaian kerja tidak sesuai target waktu.

Berikutnya merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu motivasi. Motivasi yang dimiliki beberapa pegawai masih rendah dalam bertanggung jawab pekerjaan yang dimiliki, terlihat dari beberapa perilaku pegawai yang datang terlambat tanpa alasan yang jelas, meninggalkan ruangan kerja tidak saat jam istirahat. Kurang optimalnya kinerja pegawai tidak terlepas dari kurang motivasi dari diri pegawai untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Tunjangan yang diberikan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan kurang optimal karena gaji yang diberikan terhadap pegawai tersebut bernilai penting untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Selain itu, kurang adanya *reward* yang menarik bagi para pegawai atas upaya hasil kerja yang dilakukan terutama bagi para pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja atau iklim organisasi. Wirawan (2010) memberi definisi tentang iklim organisasi sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang dapat menyebabkan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota suatu organisasi. Iklim organisasi yang baik dalam bekerja dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja, saling menghormati dan menciptakan kebersamaan dalam bekerja, artinya apabila seorang pegawai merasa nyaman dengan pekerjaannya maka dapat meningkatkan kualitas kerja yang diperoleh. Iklim organisasi ini terlihat dari tersedianya sarana dan prasarana yang memadai lebih memberikan pengaruh kepada pegawai dalam menjalankan pekerjaan, misalnya dengan penerangan yang memadai, adanya alat-alat kantor penunjang pekerjaan dan sebagainya. Permasalahan yang ditemukan peneliti dalam hasil pengamatan adalah terhambatnya kinerja pegawai karena jumlah komputer yang tersedia masih kurang. Total jumlah komputer sebagai penunjang pekerjaan yang tersedia berjumlah 37 buah, dengan 25 buah dalam kondisi baik, dan 12 buah dalam kondisi kurang baik. Inventaris lainnya seperti meja dan kursi, lemari dan kendaraan-kendaraan dinas mengalami penyusutan kualitas sehingga mendapat perawatan lebih khusus terutama kendaraan dinas agar rusak. Selain itu, belum tersedianya *finger print* sehingga untuk absensi pegawai dilakukan secara sederhana dengan tanda tangan pada absensi yang diletakkan pada meja resepsionis.

Berbagai urusan dan program kerja yang ditangani cukup banyak dalam menangani tiga bidang urusan wajib menyebabkan banyaknya dokumen-dokumen penting yang harus disimpan, dengan ruangan yang kurang luas ditambah dengan banyaknya dokumen-dokumen yang tersimpan menyebabkan ruang kerja semakin sempit. Selain itu bangunan gedung tergolong bukan bangunan baru dalam jangka lima tahun ini sehingga selama penelitian ini berlangsung, diadakannya pembangunan perbaikan serta perawatan pada beberapa sudut ruangan dengan tujuan untuk menjaga agar bangunan tetap kokoh serta memberikan nuansa baru bagi pegawai. Namun selama periode beberapa hari berlangsung terjadi fenomena hujan angin yang cukup deras, mengakibatkan dua ruangan yang menaungi bidang olahraga dan bidang kebudayaan mengalami kebocoran atap bangunan yang cukup parah. Insiden tidak terduga ini juga mengakibatkan kerugian materil serta tertundanya beberapa pekerjaan yang seharusnya telah terselesaikan.

Penilaian terhadap kinerja perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengukur serta membandingkan sejauhmana pencapaian seorang pegawai yang berhasil diraih sesuai atau tidaknya dengan target yang diharapkan. Menurut Anwar Prabu (2014) penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Target atau indikator kinerja sangat beragam, tergantung dari aspek yang akan diukur. Menurut Miner (Sudarmanto, 2009:11-12) menyatakan bahwa ada empat dimensi yang dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu kualitas kerja, penggunaan waktu dalam bekerja, kuantitas kerja dan kerjasama. Namun, pada penelitian ini, indikator kerjasama termasuk dalam segi kemampuan pegawai.

Tolok ukur pertama dalam menilai kinerja pegawai adalah indikator kualitas kerja. Kualitas didefinisikan sebagai kemampuan produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (John Miner dalam Sudarmanto, 2009:12). Kualitas kerja juga dilihat dari pencapaian target kerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan hasil pengamatan selama penelitian, tingkat kualitas kerja masih rendah, hal ini dikarenakan dari penyelesaian pekerjaan yang ditunda sehingga dokumen yang seharusnya telah tersedia namun belum kunjung selesai, seperti contoh saat meminta dokumen inventaris ruangan namun data terbaru yang dimiliki terakhir tahun 2018. Selanjutnya, masih ada beberapa pegawai yang masih enggan untuk bertanya-tanya mengenai tugas kepada atasannya. Hal ini mengakibatkan pegawai menjadi bingung apabila ada tugas yang belum dimengerti. Dengan demikian tidak adanya keinginan diri sebagian pegawai untuk tergerak meningkatkan kinerja pribadi sehingga hasil pekerjaan kurang sesuai dengan standar yang seharusnya.

Indikator kedua adalah ketepatan atau penggunaan waktu pegawai dalam bekerja. Menurut Miner (Sudarmanto, 2009:11-12) menyatakan bahwa penggunaan waktu meliputi tingkat kehadiran atau ketidakhadiran pegawai dalam kurun waktu tertentu dan waktu kerja yang efektif atau jam kerja yang hilang. Melalui pengamatan penulis, dapat diketahui bahwa masih terdapat pegawai yang datang terlambat ke kantor, yang seharusnya jam datang pukul 07.00. Kendala yang lainnya adalah masih ada pegawai yang menunda pekerjaan sehingga menumpuk dan dikerjakan pada saat mendekati hari pengumpulan data. Menurut Bernadin (dalam Sudarmanto, 2009:12) mendefinisikan kuantitas sebagai jumlah

yang dihasilkan dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Kinerja pegawai yang dinilai melalui segi kuantitas meliputi penggunaan sumber daya, jumlah output yang dihasilkan, dan efisiensi.

Hasil pengamatan terkait dengan indikator kuantitas kerja dapat dilihat berdasarkan penilaian prestasi kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kab. Semarang Berikut ini merupakan tabel penilaian prestasi kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kab. Semarang, sebagai berikut :

Tabel 1.3.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kab. Semarang Tahun 2017-2019

Tahun	SKP
2017	80,63
2018	75,78
2019	79,89

Sumber: Laporan Kinerja Disdikpora Kab. Semarang tahun 2017-2019.

Pelaksanaan penilaian pegawai Disdikbudpora dilandaskan oleh SKP pegawai, di mana setiap individu pegawai memiliki bidang tupoksi yang berbeda-beda dengan target kerja yang harus dicapainya pun berbeda antar pegawai sehingga target yang ditentukan instansi bagi masing-masing bidang tupoksi dalam pencapaiannya berbeda. Penilaian prestasi kinerja pegawai berdasarkan kriteria-kriteria perilaku seperti orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerjasama. Kemudian untuk kriteria kepemimpinan dinilai khusus bagi atasan yang menjabat sebagai kepala seksi, kepala bidang hingga kepala dinas. Berdasarkan data tahun 2017, menunjukkan nilai SKP yang diperoleh 80,63.

Dilanjutkan pada tahun berikutnya, menurun menjadi 75,78. Terakhir untuk tahun berikutnya mengalami kenaikan menjadi 79,89.

Selain itu, berdasarkan realisasi pencapaian target indikator kinerja Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kab. Semarang berupa *outcome* yang menunjukkan keberhasilan dan ada pula yang belum mencapai target pembangunan melalui pelaksanaan program-program dan kegiatan-kegiatan yang mendukungnya dalam periode tahun 2017 dan 2018. Berikut ini merupakan tabel pencapaian target indikator kinerja Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kab. Semarang, sebagai berikut :

Tabel 1.4.**Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kab. Semarang
Tahun 2017 dan 2018**

No.	Indikator Kinerja	2017			2018		
		Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
Capaian Urusan Pendidikan							
Angka Partisipasi Kasar:							
1.	Angka Partisipasi Kasar usia 4-6 tahun untuk usia PAUD	-	64,85	-	67,4	67,42	100,03
2.	- usia 7-12 tahun (usia SD/ sederajat)	-	106,37	-	100	103,03	103,03
3.	- usia 13-15 tahun (usia SMP/ sederajat)	-	102,3	-	96,31	101,99	105,90
Angka Partisipasi Murni:							
4	Usia 7 - 12 Tahun (%)	-	93,02	-	95,21	91,95	96,58
5	Usia 13 - 15 Tahun (%)	-	75,02	-	81,86	74,98	91,60
Angka Putus Sekolah (APS)							
6.	- SD	-	0,03		0,08	0,10	80
7.	- SMP	-	0,34		0,19	0,20	90,48
Pendidik/Guru bersertifikat pendidik:							
8.	- PAUD, TK	-	37,37	-	43,09	45,4	105,36
9.	- SD	-	63,6	-	57,96	57,73	99,60
10.	- SMP	-	69,84	-	64,21	73,55	114,55
Capaian Urusan Pemuda dan Olahraga							
1.	Persentase organisasi pemuda berprestasi (%)	20	30,77	-	40	30	75
2.	Indeks cabang olahraga yg berprestasi (%)	73	50	-	80	833	104,16
Capaian Urusan Kebudayaan							
1.	Jumlah peningkatan grup kesenian (grup)	5	76	-	6	1.060	17.666,67
2.	Peningkatan jumlah Museum dan Kepurbakalaan (buah)	4	14	-	5	49	980

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Disdikpora Kab. Semarang tahun 2017 dan 2018.

Data pencapaian kinerja instansi dimulai dari tahun 2017, dikarenakan instansi ini mengalami perubahan struktur organisasi dan wewenang dari Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata menjadi Disdikbudpora hingga saat ini. Berdasarkan Tabel 1.4. dapat disimpulkan bagaimana gambaran kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga

Kabupaten Semarang secara umum dapat dilihat dari tiga aspek. Pertama, beberapa program aspek pendidikan pada tahun 2017 dan 2018, ada tujuh program yang terealisasi melebihi target sedangkan sisanya belum mencapai target. Kedua, dalam urusan pemuda olahraga, ada dua program yang masing-masing diantaranya mendapatkan hasil melebihi target sedangkan lainnya tidak. Terakhir, program-program urusan kebudayaan mengalami kenaikan dan hasil yang melebihi target.

Beberapa permasalahan kinerja pegawai yang peneliti temui di Dinas Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang ini diasumsikan bahwa sikap pegawai dalam melaksanakan tugas dan program pemerintah kurang maksimal. Faktor-faktor yang memengaruhi hal tersebut antara lain kemampuan, motivasi kerja dan iklim organisasi. Hal-hal tersebut menjadi suatu hal yang dapat memengaruhi kinerja instansi pemerintah mencapai tujuan. Apabila kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi akan baik, dan begitupun sebaliknya. Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah tersebut, maka penelitian ini dirumuskan judul “Analisis Kemampuan Pegawai, Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang.”

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah digunakan sebagai pembatasan dari pola pikir agar permasalahan yang dibahas dapat difokuskan, dengan demikian diperlukan perumusan masalah untuk menentukan fokus dari penelitian yang akan dikaji.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana hubungan motivasi pegawai dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang?
3. Bagaimana hubungan iklim organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang?
4. Bagaimana hubungan antara kemampuan pegawai, motivasi pegawai, dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang?
5. Apakah ada kontribusi hubungan antara kemampuan pegawai, motivasi pegawai, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang?

1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Menganalisis hubungan antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.
2. Menganalisis hubungan antara motivasi pegawai dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.
3. Menganalisis hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

4. Menganalisis hubungan antara kemampuan pegawai, motivasi pegawai, dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

5. Mengetahui besaran pengaruh kontribusi antara kemampuan pegawai, motivasi pegawai, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

1.3.1. Kegunaan Penelitian

1.3.1.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memajukan ilmu pengetahuan dalam teori-teori ilmu sosial dan ilmu politik, administrasi publik secara umum dan pada bidang manajemen publik yang berfokus pada hubungan kemampuan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

1.3.1.2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diharapkan dapat memberikan sumbangpempikiran dan masukan bagi Disdikbudpora Kabupaten Semarang dalam menciptakan *good governance*, yaitu pencapaian tujuan organisasi dan sebagai bahan evaluasi melalui hubungan kemampuan pegawai, motivasi kerja, dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

2. Bagi Fakultas

Penelitian ini diharapkan mampu dalam menambah ilmu pengetahuan, memberikan rujukan penelitian ilmiah serta dapat dijadikan pembelajaran penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah pemahaman dan wawasan mengenai hubungan kemampuan, motivasi dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

1.4. Kerangka Teori

1.4.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian mengenai kinerja pegawai dan penelitian mengenai pentingnya kualitas kinerja pegawai. Analisis penelitian terdahulu yang pernah dilakukan peneliti tersebut dipaparkan pada Tabel berikut ini:

Tabel 1.5.
Penelitian Terdahulu

Jurnal	Pengarang dan Metode Penelitian	Variabel dan Tujuan	Temuan
1 <i>Research Study On The Correlation Between Employee Job Satisfaction And Employee Motivation</i>	Teoh Teik Toe (Singapore Campus); Werner R. Murhadi (Universitas Surabaya); Wang Lin (Anglia Ruskin University)	Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah responden ada 120 pekerja di perusahaan yang dipilih. Terdapat dua variabel yang digunakan yaitu motivasi	Penelitian ini menemukan adanya 4 temuan, yaitu: pengaruh positif antara faktor internal motivasi dengan kepuasan kinerja; pengaruh positif antara faktor eksternal motivasi dengan kepuasan kinerja; pengaruh positif hubungan sosial dengan kepuasan kinerja; dan pengaruh positif antara prestasi kerja dengan kepuasan kinerja.

		<p>dan kepuasan kinerja karyawan.</p> <p>Penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar korelasi antara variabel kepuasan kinerja pegawai dengan variabel motivasi.</p>	
<p>2. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Karyawan Operator PT. Indonesia Power Pembangkit</p>	<p>1. Diah Ayu Kristiani.</p> <p>2. Dr. Ari Pradhanawati, M.S</p> <p>3. Andi Wijayanto S.Sos, M.Si</p> <p>Metode penelitian menggunakan metode deskriptif</p>	<p>Variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen yang diteliti adalah kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil dari penelitian terdapat 3 temuan, yaitu adanya pengaruh positif antara kemampuan terhadap kinerja karyawan; pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan; dan pengaruh positif kemampuan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.</p>

Semarang)	dengan metode kuantitatif. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda.	Penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pegawai.	
3. Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk	Aryadillah. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori dengan metode kuantitatif. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda	Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah iklim organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel independen dan kinerja karyawan (3) sebagai variabel terikat. Penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar	Hasil dari penelitian terdapat 3 temuan, yaitu adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan; pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan pengaruh positif iklim organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

		<p>pengaruh antara iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pegawai secara parsial maupun simultan.</p>	
<p>4. Pengaruh Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Semarang</p>	<p>Pengarang: 1. Nicko Achmad Pradityo 2. Rodhiyah 3. Saryadi Penelitian ini menggunakan metode eksplanatori dengan metode kuantitatif. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda</p>	<p>Variabel iklim organisasi dan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen, serta variabel kinerja pegawai (variabel independen). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: adanya pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 37%; adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 47,4%; dan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 74,8%;</p>

		kinerja karyawan; pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan; dan pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan	
5. <i>Factors Affecting The Employee's Performance : A Case Study of Banking Sector in Pakistan</i>	Aliya Iqbal, Maiya Ijaz, Farah Latif, and Hina Mushtaq at University of Sargodha, Women Campus, Faisalabad <i>Europ</i>	Variabel yang digunakan independen adalah pelatihan, imbalan keuangan, hambatan komunikasi, stress kerja, serta jam kerja yang	1. Terdapat hubungan yang positif secara parsial antara 2 variabel independen, yaitu pelatihan dan imbalan keuangan dengan kinerja pegawai. 2. Kemudian adanya hubungan negatif secara parsial antara 3 variabel independen (hambatan komunikasi, stress kerja,

		panjang. Variabel dependen yang diteliti adalah kinerja pegawai.	dan jam kerja yang panjang) dengan kinerja pegawai.
--	--	---	---

(Sumber :Diolah dari berbagai referensi dalam jurnal.)

Penelitian terdahulu menjadi salah satu dasar acuan bagi penulis yang didalamnya memuat teori-teori ataupun stemuan-temuan dari hasil penelitian sebelumnya untuk dijadikan data pendukung. Pemetaan melalui penelitian terdahulu dan membandingkan dengan penelitian yang dilakukan melalui matriks yang disusun berdasarkan nama peneliti, pengarang dan metode penelitian, variabel dan tujuan dari penelitian terdahulu serta hasil temuannya. Penemuan hasil-hasil penelitian yang telah dijabarkan di atas diketahui bahwa terdapat berbagai variabel dari masing-masing kelima penelitian terdahulu yaitu kinerja karyawan, faktor internal motivasi, faktor eksternal motivasi, kepemimpinan, kemampuan karyawan, kepuasan kerja, pelatihan, imbalan keuangan, hambatan komunikasi, stress kerja, jam kerja yang panjang, iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan kelima penelitian apabila dibandingkan dengan penelirian yang akan dilakukan memiliki persamaan dan perbedaan. Pertama, persamaan yang dimiliki bahwa variabel dependen atau variabel terikat yang diteliti adalah kinerja pegawai, dengan indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Selanjutnya, perbedaan mengenai

penelitian ini dibandingkan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pada penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang digolongkan dalam dua faktor, yaitu faktor individu (kemampuan pegawai dan motivasi kerja), serta faktor lingkungan kerja (iklim organisasi).

1.4.1. Paradigma Administrasi Publik

Administrasi secara etimologis berasal dari Bahasa Latin dari kata *administer*, *ad* yaitu intensif, sedangkan *minister* sebagai mengelola, melayani, memenuhi. Menurut pendapat Soetarto dan R.P. Soewarno (dalam Darmadi dan Sukidin, 2011), administrasi adalah suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan atau kegiatan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut bahwa administrasi adalah suatu jenis kegiatan atau aktivitas pekerjaan atau perbuatan ataupun suatu rangkaian kegiatan atau sebagai proses.

Publik secara umum diartikan sebagai orang-orang, masyarakat, ataupun khalayak umum. Secara harfiah, publik merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki kepentingan yang sama dan tidak terikat norma serta nilai tertentu. Sebelum munculnya ilmu administrasi publik atau *public administration*, dipergunakan istilah ilmu pemerintahan untuk menyebut ilmu tersebut, namun setelah mengalami perkembangan istilah pemerintahan dengan istilah administrasi publik tidaklah sama. Ilmu administrasi publik pada awal perkembangannya lokus dan fokus studi membahas pada lembaga-lembaga pemerintah serta

pelaksanaannya, seiring berkembangnya pengetahuan lokus dan fokus administrasi publik berkembang lebih luas dan mencakup pada sektor organisasi nonpemerintah serta masyarakat.

Ilmu administrasi publik merupakan ilmu yang mempelajari kegiatan kerjasama dalam bidang-bidang yang bersifat publik, oleh karena itu, administrasi publik merupakan cabang ilmu dari ilmu administrasi. Semua teori, konsep, dan analisis yang berlaku dalam ilmu administrasi juga berlaku bagi ilmu administrasi publik (Ali Mufiz, 1986) dalam Darmadi dan Sukidin (2011).

Definisi administrasi publik menurut Woodrow Wilson (dalam Wirman Syafri, 2012), adalah urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintah ialah melaksanakan pekerjaan publik secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat. Kontribusi ilmu administrasi publik memberikan pengetahuan kepada pemerintah untuk berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat, yang tidak dapat atau tidak akan dipenuhi oleh usaha privat atau swasta. Menurut Rosenbloom dan Goldavan (dalam Wirman Syafri, 2012), administrasi publik adalah penggunaan kepemimpinan secara politis dan berbagai proses dan teori yang sah untuk menjalankan tugas-tugas legislatif, yudikatif, dan yudisial dalam penyediaan peraturan bagi pelayanan seluruh atau sebagian masyarakat.

Paradigma suatu bidang ilmu akan mewarnai perkembangan bidang ilmu tersebut. Menurut Golembiewski dalam mengklasifikasikan paradigma administrasi publik dilihat dari fokus serta lokus cakupan bidang tersebut,

sehingga oleh Henry menyatakan bahwa ada lima pergeseran paradigma bidang kajian ilmu administrasi publik (dalam Wirman Syafri, 2012).

Paradigma I (1900-1929), dikenal dengan paradigma Dikotomi Politik dan Administrasi. Fokus dari paradigma ini adalah organisasi, kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam birokrasi pemerintah, kemudian untuk lokus paradigma adalah masalah pemerintahan, politik, dan kebijakan. Tokoh-tokoh dalam paradigma ini antara lain Frank J. Goodnow, Dwight Waldo dan Leonard D. White.

Paradigma II (1927-1937), disebut sebagai Paradigma Prinsip-prinsip Administrasi. Fokus paradigma kedua adalah planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting (prinsip-prinsip administrasi), sedangkan lokusnya masih belum jelas dan prinsip-prinsip tersebut masih bersifat universal sehingga lokusnya pada setiap organisasi manapun. Tokoh-tokohnya adalah Willoughby Follet, Guillick dan Urwick.

Paradigma III (1950-1970) adalah Paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik. Paradigma ini merupakan hasil dari kritikan Morstein dan Gaus, bahwa pemisahan antara politik dengan administrasi tidak dapat terealisasikan, sedangkan Herbert mengkritik bahwa prinsip administrasi tidak konsisten dan tidak universal. Lokus paradigma pada birokrasi pemerintah sementara fokus paradigma pada perumusan kebijakan publik. Tokoh-tokohnya adalah Morstein, Gaus, dan Herbert Simon.

Paradigma IV (1956-1970) adalah Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi. Manajemen dan organisasi pada paradigma ini dikembangkan

secara ilmiah dan mendalam. Fokus dari paradigma ini adalah analisis manajemen, perilaku organisasi, riset operasi, dsb. yang diterapkan dalam dunia administrasi publik, sehingga lokus paradigma ini menjadi tidak jelas karena semua fokus diasumsikan bisa diterapkan pada swasta maupun publik.

Paradigma V (1970-sekarang) disebut sebagai Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Pada paradigma ini fokus dan lokusnya telah jelas, di mana fokusnya adalah teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik, dan lokusnya adalah masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan publik.

Pergeseran paradigma menurut Denhardt dan Denhardt (dalam Wirman Syafri, 2012), terdapat tiga paradigma besar yang mewarnai ilmu administrasi publik, antara lain:

1. Paradigma Administrasi Publik Klasik atau *Old Public Administration* (OPA) tahun 1887-1987, dipengaruhi oleh Woodrow Wilson dalam karyanya "The Study of Administration", yang menyatakan adanya pemisahan antara politik dan administrasi dalam birokrasi pemerintah (dikotomi politik-administrasi). Pemisahan dilakukan dengan bertujuan apabila administrasi dicampuri politik, akan terjadi penyimpangan yang menimbulkan patologi birokrasi sehingga pelaksanaan pemerintahan tidak berjalan efisien. Paradigma administrasi publik ini mempengaruhi sifat birokratis yang hierarkis dan tertutup sehingga keterlibatan masyarakat terbatas sehingga pemecahan masalah sosial menimbulkan kelambanan, red tape dan biaya tinggi.

2. Paradigma *New Public Management* (NPM) tahun 1990-2000, merupakan paradigma yang hadir untuk mengkritik dan memperbaiki paradigma administrasi

publik klasik. NPM menciptakan praktek penyelenggaraan pemerintah yang lebih fleksibel dan berprinsip pada pasar memberikan perubahan hubungan pemerintah yang semula kaku dan birokratis menjadi lebih terbuka kepada rakyat. Penerapan NPM merupakan upaya *reintinggovernment*, pembaharuan sistem birokrasi, dan restrukturisasi yang bertujuan mengubah sektor publik dalam memberikan penyedia pelayanan yang efektif dan efisien, meningkatkan responsivitas lembaga publik terhadap pengguna, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial sehingga pengukuran kinerja menjadi elemen terpenting.

3. Paradigma *New Public Service* (NPS) atau *New Public Governance* (NPG) tahun 2000-sekarang, paradigma ini menekankan pendekatan bahwa administrasi publik mampu menciptakan suasana demokratis dalam proses kebijakan publik, serta aparatur memberikan pelayanan (*citizen charter*) yang baik untuk kepentingan demokrasi bukan pendekatan pada prinsip pasar seperti NPM. Paradigma baru dalam administrasi publik ini tidak berarti menghilangkan paradigma lama, karena dalam penerapannya masing-masing paradigma dapat berjalan bersama-sama sesuai dengan kebutuhannya dalam suatu negara, seperti dalam merumuskan kebijakan dapat menggunakan paradigma *Old Administration Public*, kemudian organisasi pemerintah sektor bisnis dapat menggunakan paradigma NPM, serta paradigma NPS yang berorientasi pelayanan digunakan oleh organisasi pemerintah yang memiliki sasaran dalam mewujudkan kesejahteraan sosial (Setyoko, dalam Wirman Syafri, 2012).

Beberapa definisi-definisi tersebut dapat dipahami bahwa Administrasi Publik adalah proses koordinasi dari usaha-usaha dalam implementasi kebijakan yang

dilakukan oleh pemerintah (legislatif, eksekutif, dan yudikatif) yang diselenggarakan untuk memberikan pelayanan publik. Paradigma administrasi publik meliputi tiga yaitu paradigma *Old Administration Public*, *New Public Management*, dan *New Public Service*.

Perkembangan ilmu administrasi publik sejalan dengan perkembangan sosial-ekonomi-politik masyarakat diberbagai negara, khususnya di negara berkembang dengan peranan negara dan pemerintah yang sangat dominan dalam pembangunan nasional, akhirnya bergeser pada penekanan kolaborasi dalam kesetaraan dan keseimbangan antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat madani, dikembangkanlah paradigma baru administrasi publik yang disebut dengan pemerintahan yang baik atau paradigma *Good Governance*.

Dwipayana dan Eko (Syahrani dan Syakrani, 2009 : 122), *governance* merupakan konsep netral, yang daripadanya kita bisa memformat model yang sehat (baik), sehingga muncul istilah *good governace* (tata kelola pemerintahan yang sehat), atau model yang tak sehat (buruk/nista), sebuah model atau tata kelola pemerintahan tak sehat (*bad governance*).Definisi standar dari konsep *governance* merujuk pada formulasi dari Bank Dunia (Syahrani dan Syakrani, 2009 : 121) yaitu,

“governance as the manner in which power is exercised in management of a country’s economic and social resources for development”.

Robert Charlick mengemukakan good governance sebagai pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan/atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan. Sedangkan Pierre Landell-Mills & Ismael Seregeldin mendefinisikan *good-*

governance sebagai penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumberdaya demi pembangunan sosial ekonomi (Santosa, Panji, 2017).

Governance memiliki tiga pilar utama yakni, pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. *Good governance* mengandung arti hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta, dan masyarakat (*society*). Dalam hal ini adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, transparansi, akuntabilitas, demokrasi, pelayanan prima, supremasi hukum, efisiensi, efektivitas, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Adapun UNDP (Sahya Anggara, 2016:210), mengemukakan karakteristik atau prinsip yang harus dianut didalam *good governance*, meliputi :

1. Partisipasi (*participation*), setiap orang atau warga negara memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan baik langsung maupun melalui lembaga perwakilan.
2. Aturan hukum (*rule of law*), kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh.
3. Transparansi (*transparency*), transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi.
4. Daya tanggap (*responsiveness*), setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
5. Berorientasi konsensus (*consensus orientation*), pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan setiap pihak.
6. Berkeadilan (*equity*), pemerintahan yang baik akan memberikan kesempatan yang sama kepada semua orang dalam upaya meningkatkan dan memelihara kualitas hidup mereka.

7. Efektivitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*), setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan kebutuhan dengan memanfaatkan berbagai sumber dengan sebaik baiknya.
8. Akuntabilitas (*accountability*), para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani harus mampu mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan dan diputuskannya kepada publik sekaligus kepada para pemangku kepentingan.
9. Visi strategis (*strategic vision*), para pimpinan dan masyarakat mempunyai perspektif yang luas dan jangka panjang terhadap pembangunan manusia dengan memperhatikan latar belakang sejarah, kompleksitas sosial dan budaya. Saling keterbukaan (*interrelated*), keseluruhan ciri *good governance* tersebut adalah saling memperkuat dan saling terkait dan tidak bisa berdiri sendiri.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, Administrasi Publik mempunyai fokus dalam kebijakan publik, teori organisasi, teori manajemen, dan pelayanan publik, kemudian untuk lokusnya antara lain kepentingan-kepentingan dan masalah-masalah publik. Demikian mengenai penelitian ini yaitu Hubungan Kemampuan Pegawai, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang yang merupakan instansi pemerintah, sehingga lokus dan fokus penelitian ini tergolong dalam lokus dan fokus ilmu Administrasi Publik.

1.4.2. Manajemen Publik

Manajemen publik dapat disebut sebagai manajemen instansi pemerintah. Secara umum, manajemen publik merupakan suatu usaha pemerintah dalam memenuhi

kebutuhan publik dengan menggunakan sumber daya berupa sarana dan prasarana yang telah tersedia.

Manajemen publik menurut Overman (dalam Harbani Pasolong, 2011) adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain. Menurut Overman dalam Keban (2014:85) mengungkapkan bahwa manajemen publik bukanlah *scientific management*, meskipun sangat dipengaruhi *scientific management*. Manajemen publik bukanlah *policy analysis*, bukanlah juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi “rational-instrumental” pada satu pihak dan orientasi politik kebijakan pada pihak lain. manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* satu sisi, dengan Sumber Daya Manusia, keuangan fisik, informasi dan politik disisi lain.

Harbani Pasolong (2011) menyatakan perkembangan manajemen publik ke dalam tiga pandangan. Pertama, manajemen normatif merupakan manajemen sebagai suatu proses penyelesaian tugas atau pencapaian tujuan. Pendekatan manajemen ini berfokus pada fungsi-fungsi manajemen POSDCoRB (*planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, *coordinating*, *reporting*, dan *budgeting*). Pandangan kedua, manajemen deskriptif, manajemen ini memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi yang biasa dilakukan oleh seorang manajer yaitu kegiatan-kegiatan personal, interaktif, administratif, dan teknis. Pandangan ketiga,

manajemen publik merupakan manajemen yang mengarah pada administrasi sebagai perbaikan kualitas pelayanan pemerintah, metode-metode pemerintahan dan aspek organisasi.

Manajemen publik berdasarkan pendapat para ahli yang telah dijabarkan merupakan sebuah studi ilmu yang mempelajari cara pengelolaan pelaksanaan yang baik untuk menjalankan roda organisasi publik dengan mengarah pada perbaikan pelayanan publik oleh pemerintah kepada masyarakat.

1.4.3. Kinerja

Suatu organisasi masing-masing memiliki tujuan tertentu. Tujuan tersebut dapat bersifat orientasi profit, pelayanan, dan sifat orientasi lainnya, selain itu untuk mencapai tujuan, organisasi menetapkan target-target tertentu. Realisasi pencapaian target ini disebut dengan proses kerja, hasil kerja, prestasi kerja atau kinerja.

Mahsum (2009) dalam Masama Sembiring (2012 : 81) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*.

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012:5-6), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Armstrong dan

Baron (dalam Irham, 2016), Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Selanjutnya, pendapat dari Bernardin dan Russell (dalam Ambar dan Rosidah, 2011) menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja memiliki tiga macam, antara lain:

1. Kinerja Individu

Merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

2. Kinerja Proses

Merupakan kinerja pada proses tahap dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja proses ini memengaruhi tujuan pada level proses, rancangan proses, dan manajemen proses.

3. Kinerja Organisasi

Merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada unit organisasi. Kinerja organisasi berkaitan dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi kinerja yang telah dijabarkan, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan kemampuan dalam merealisasikan tugas-tugas yang diberikan pada masing-masing pegawai sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya.

1.4.4. Kinerja Pegawai

Lijan Poltak Sinambela, dkk. (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Hasibuan dalam Yani (2012), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, sedangkan, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menjadi suatu nilai yang penting karena dengan kinerja inilah dapat mengetahui seberapa jauh kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja berdasarkan pendapat dari para ahli dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan sesuatu dengan keahlian tertentu yang dilihat mulai dari bagaimana proses kerja tersebut berlangsung hingga hasil kerja tersebut.

1.4.5. Dimensi Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja digunakan untuk menilai suatu kinerja pegawai itu sendiri, agar dapat melaksanakan hal tersebut maka manajer harus membatasi

jumlah ukuran yang nantinya dipergunakan untuk hal penting yaitu untuk mengetahui apakah seseorang dapat berkinerja dengan baik dan apa yang harus diperbaiki untuk dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan visi dan misinya. Menurut Ambar dan Rosidah (2011) menyatakan bahwa ada enam kriteria dimensi yang dapat dijadikan sebagai kriteria tolok ukur dalam menilai kinerja seorang pegawai, antara lain:

- 1) Kualitas (*quality*) berkaitan dengan kesesuaian produksi kegiatan dengan hasil yang diinginkan.
- 2) Kuantitas (*quantity*) meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan baik dalam jumlah unit, nilai uang, atau jumlah lingkaran aktivitas.
- 3) Ketepatan waktu yaitu pemenuhan kesesuaian dalam waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.
- 4) Efektivitas biaya merupakan tingkat penggunaan resorsis sumber daya organisasi secara maksimal.
- 5) Kebutuhan supervisi merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan diperlukannya bantuan atau intervensi supervisi dalam pelaksanaan pegawai.
- 6) Dampak interpersonal merupakan peningkatan harga diri, kerjasama, dan hubungan baik yang terjalin antara teman kerja maupun bawahan.

Menurut Mondy, Noe, Premeaux (1999) dalam Donni Juni (2016:271) dimensi atau indikator kinerja meliputi enam aspek, yaitu:

1. Aspek Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan mengukur dari pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

2. Aspek Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan mengukur dari volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

3. Aspek Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berhubungan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Aspek Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berhubungan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Aspek Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Aspek Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkenaan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Penelitian ini mengambil pembagian menurut aspek-aspek yang dinilai, yaitu: pertama, aspek keluaran dan hasil pekerjaan, ada dua hal diantaranya adalah kualitas hasil serta kuantitas keluaran. Kedua, aspek perilaku individu, dua hal yang terkait di dalamnya adalah ketepatan waktu dalam bekerja.

1.4.6. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor penentu kinerja individu atau pencapaian prestasi kerja dalam organisasi menurut Murti dalam Mangkunegara (2014) adalah faktor eksternal dan faktor internal yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik, yang dapat menjadi modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja atau kegiatan sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud adalah uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, autoritas yang memadai, hubungan kerja harmonis, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja respek dan dinamis, fasilitas kerja yang relatif memadai dan peluang berkarir yang baik.

Menurut Baron dan Armstrong (dalam Wibowo, 2014) menyatakan bahwa ada lima faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor individu, meliputi: kemampuan, motivasi, kepercayaan diri, pengetahuan keterampilan, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kemampuan manajer dan/atau tim *healder* dalam memberi semangat, arahan, dan dukungan.
3. Faktor tim, meliputi: kepercayaan, kekompakan, keeratan, serta dukungan semangat yang diberikan terhadap sesama anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, proses organisasi, kultur kinerja dalam organisasi, fasilitas dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.
5. Konsep konsektual, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2014) terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

- 1) Faktor internal yaitu faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang itu baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu pekerja keras.
- 2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti sikap, tindakan-tindakan dan perilaku rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang yang menganggap kinerjanya baik berasal dari gaktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

Berdasarkan faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja yang telah dijelaskan adalah faktor individu dan faktor organisasi. Pada penelitian ini mengukur kinerja pegawai berdasarkan faktor-faktor yang ada. Pertama dari faktor individu mengukur dua aspek yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja yang dimiliki pegawai, kemudian faktor organisasi mengukur dari aspek iklim organisasi Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang. Aspek-aspek yang dinilai pada kinerja pegawai meliputi kuantitas kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu, dengan demikian tujuan penelitian ini untuk mengukur ada hubungan antara tinggi rendahnya kemampuan, motivasi dan dengan kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang.

1.8.6.2. Kemampuan Pegawai

Kemampuan Pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Kemampuan yang dimiliki pegawai menunjukkan potensi yang dimiliki dilihat dari seberapa jauh orang tersebut sanggup atau tidaknya dalam melaksanakan hingga mencapai target dari tugasnya. Biasanya kemampuan atau kompetensi seseorang dapat dilihat saat orang melakukan pekerjaan (sudah bekerja). Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi dapat menunjang tercapainya visi misi organisasi serta kemampuan yang dimilikinya berbeda dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam taraf rata-rata.

Menurut Thoha (2011) definisi kemampuan kinerja adalah salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Berbeda dengan pendapat dari Boulder (dalam Irham, 2016:52) mendefinisikan kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2014), faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan meliputi: (1) pengetahuan (*knowledge*) merupakan informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan pegawai itu sendiri. Pengetahuan dapat diukur berdasarkan dari tingkat pendidikan formal yang dimiliki, pelatihan teknis yang pernah diikuti, dan kemampuan menguasai pekerjaan. Sedangkan (2) keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi. Keterampilan diukur dengan indikator-indikator seperti petunjuk teknis pekerjaan, dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Gibson (2011) menjabarkan beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja, meliputi:

1) Kemampuan Berinteraksi, meliputi indikator:

a. Kemampuan pegawai untuk menciptakan, membentuk dan menjaga hubungan pribadi dengan rekan kerja lainnya.

- b. Kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan pimpinan.
- c. Kemampuan pegawai untuk menangani konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja.
- d. Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan kedudukan dalam suatu sistem imbalan.

2) Kemampuan Konseptual (*Conceptual Ability*) biasanya berkaitan dengan menganalisis suatu masalah, meliputi indikator:

- a. Kemampuan pegawai untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi.
- b. Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas.
- c. Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- d. Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.

3) Kemampuan Teknis, meliputi indikator:

- a. Kemampuan pegawai untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif.
- b. Kemampuan untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu.
- c. Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran.
- d. Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan, pengalaman, dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

4) Kemampuan Administrasi, meliputi indikator:

a. Kemampuan pegawai dalam mengatur dan mengelola barang dan/atau jasa.

b. Kemampuan pegawai dalam menaati dan mengembangkan rencana-rencana kebijakan.

c. Kemampuan pegawai dalam menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan dari beberapa konsep kemampuan pegawai, dapat disimpulkan bahwa kemampuan kinerja adalah suatu pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang dan diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Berdasarkan dari pendapat para ahli sehingga penelitian ini mengukur kinerja yang diuraikan sebagai berikut:

1) Kemampuan memiliki pengetahuan akan pekerjaan, meliputi pengetahuan dasar yang dimiliki melalui latar belakang pendidikan dan pelatihan yang telah dijalani baik dari instansi maupun dari pihak luar.

2) Kemampuan mengelolapekerjaan, mencakup keterampilan dalam mengelola, inisiatif, dan pemahaman akan peran jabatan.

3) Kemampuan tingkat teknis, mencakup pengetahuan khusus atau dasar tentang tugas yang dibebankan. Kemampuan ini melihat dari penggunaan peralatan pekerjaan yang disediakan oleh instansi.

1.4.6.2. Motivasi Kerja

Setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting, sehingga agar dapat menggerakkan manusia sesuai dengan yang

dikehendaki organisasi maka diberikan motivasi pada pegawai tersebut. Motivasi inilah yang menentukan perilaku pegawai dalam bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Santoso Soroso (dalam Irham Fahmi, 2016) memberikan pengertian bahwa motivasi merupakan suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*). Menurut Fillmore H. Stanford (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2014) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick (dalam Mangkunegara, 2014) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Teori motivasi berusaha untuk menjabarkan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Sebuah teori motivasi membantu dalam memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dan juga membantu manajer dan pegawai untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. Teori motivasi menurut Alderfer (dalam Anwar Prabu, 2014) yang dikenal dengan teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan refleksi dari tiga nama kebutuhan, yaitu:

1. *Existence needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, *fringe benefits*.

2. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

3. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Kebutuhan ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Studi motivasi lainnya, David McClelland (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2014) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

1) *Need for Achievement*. Kebutuhan untuk berprestasi merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafisiliasi sebagai dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3) *Need for Power*. Kebutuhan untuk kekuasaan sebagai refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Berdasarkan beberapa teori motivasi dari para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Indikator motivasi dalam penelitian diambil adalah menurut teori motivasi dari David McClelland, yaitu:

1) Kebutuhan Berprestasi.

2) Kebutuhan Berafisiliasi.

3) Kebutuhan Berkuasa.

1.4.6.3. Iklim Organisasi

Saat awal, iklim dipersepsikan sebagai konsep umum untuk mengekspresikan daya tahan hidup suatu organisasi. Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2010) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Menurut Wirawan (2007:122) memberikan pengertian iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku norganisasi dan kinerja pegawai organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Stringer (dalam Wirawan, 2007) mengemukakan bahwa dimensi iklim organisasi meliputi:

- 1) Struktur. Struktur merefleksikan perasaan bahwa pegawai diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi pegawai dalam perusahaan.
- 2) Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami pegawai dalam perusahaan.
- 3) Tanggung jawab. Merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi "pimpinan diri sendiri" dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Pengakuan. Perasaan pegawai diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima pegawai setelah menyelesaikan pekerjaan.

5) Dukungan. Merefleksikan perasaan pegawai mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

6) Identitas Organisasi. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman pegawai mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

7) Pengambilan resiko. Faktor ini merupakan persepsi pribadi ataupun organisasi terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

Menurut Wirawan (2007:129), dimensi iklim organisasi meliputi enam unsur yaitu:

1. Keadaan lingkungan fisik. Suatu lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan, dan proses kerja disebut sebagai lingkungan fisik. Iklim organisasi tercipta dari persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya.

2. Keadaan lingkungan sosial. Lingkungan sosial merupakan interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut dapat menentukan iklim organisasi.

3. Pelaksanaan sistem manajemen. Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh salah satunya faktor manajemen dengan jumlah yang banyak, contohnya karakteristik organisasi, seperti lembaga pendidikan, rumah sakit, militer, dan sebagainya, yang berbeda dapat memberikan pengaruh iklim organisasi yang berbeda.

4. Produk. Produk merupakan barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, misalnya iklim organisasi dinas sosial yang produknya berupa layanan panti sosial, berbeda dengan iklim organisasi perusahaan perbankan yang produknya adalah layanan keuangan.

5. Konsumen yang dilayani. Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditunjukkan, memengaruhi iklim organisasi. Contohnya, iklim organisasi klinik bagian anak-anak di suatu rumah sakit berbeda dengan klinik bagian jantung sebagian besar melayani orang dewasa dalam suatu rumah sakit yang sama.

6. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi. Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat memengaruhi iklim organisasi termasuk dalam kondusifitas adalah keenergian, kesehatan, kebugaran, dan ketangkasan. Kondisi fisik sangat memengaruhi iklim organisasi lembaga militer dan kepolisian. Kondisi kejiwaan merupakan faktor yang menentukan terjadinya iklim organisasi, contohnya kebersamaan, moral, komitmen, dan keseriusan anggota organisasi.

7. Budaya organisasi. Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi memengaruhi perilaku organisasi anggota organisasi yang kemudian memengaruhi kinerja pegawai. Contohnya jika kode etik dilaksanakan dengan

sistematis maka memengaruhi persepsi karyawan mengenai lingkungan sosialnya lalu terjadilah iklim etis dalam lingkungan organisasi. Demikian juga dalam budaya organisasi terdapat norma tertulis tetapi banyak dilanggar oleh anggota organisasi dan tanpa sanksi sehingga menimbulkan iklim organisasi negatif.

Berdasarkan konsep iklim organisasi yang telah dijelaskan sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi atau suasana kerja merupakan sekumpulan tingkatan dan kualitas faktor-faktor lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas mereka. Iklim organisasi juga dapat memberikan pengaruh pada perilaku pegawai seperti motivasi dapat ditingkatkan. Indikator dalam penelitian ini mengukur iklim organisasi berdasarkan teori dari Wirawan yang digolongkan dalam tiga indikator saja, yaitu:

- 1) Keadaan lingkungan sosial;
- 2) Keadaan lingkungan fisik tempat kerja; dan
- 3) Pelaksanaan sistem manajemen.

1.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

1.5.1. Definisi Konsep

Adapun definisi konsep dalam penelitian ini sesuai dengan kerangka teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan sesuatu dengan keahlian tertentu yang dilihat mulai dari bagaimana proses kerja tersebut berlangsung hingga hasil kerja tersebut.

2. Kemampuan Pegawai

Kemampuan pegawai adalah semua potensi dan daya kekuatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya.

3. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi berasal dari organisasi.

1.5.2. Definisi Operasional

Adapun definisi konsep dalam penelitian ini sesuai dengan kerangka teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja adalah :

- 1) Kualitas kerja.
- 2) Kuantitas kerja.
- 3) Penggunaan waktu dalam bekerja.

2. Kemampuan Pegawai

Indikator untuk mengukur kemampuan adalah :

- 1) Kemampuan memiliki pengetahuan akan pekerjaannya.
- 2) Kemampuan mengelola pekerjaan.
- 3) Kemampuan mengenai teknis.

3. Motivasi Kerja

Indikator untuk mengukur motivasi kerja adalah :

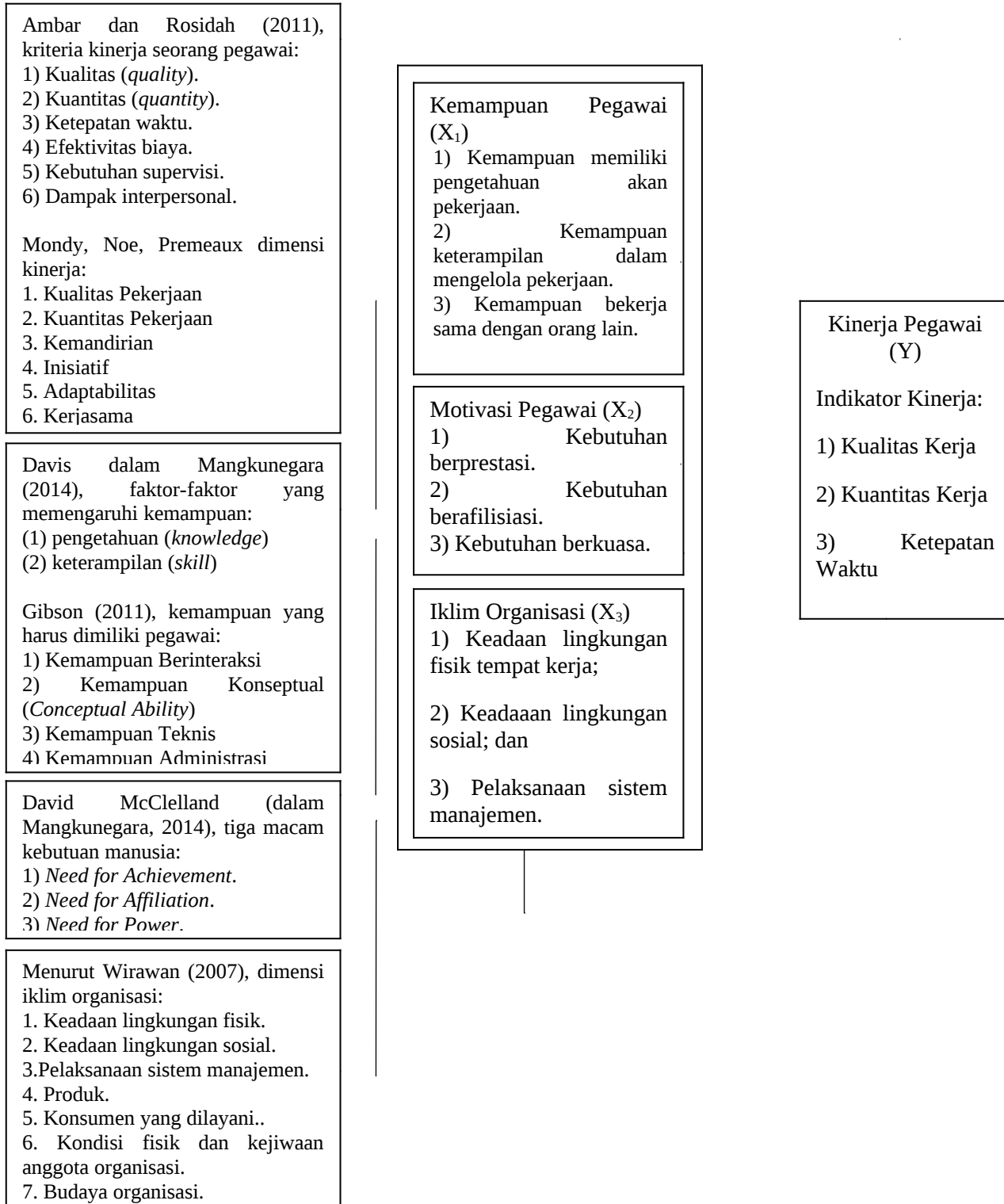
- 1) Kebutuhan berprestasi.
- 2) Kebutuhan berafiliasi.
- 3) Kebutuhan berkuasa.

4. Iklim Organisasi

Indikator untuk mengukur iklim organisasi adalah :

- 1) Keadaan lingkungan fisik tempat kerja;
- 2) Keadaan lingkungan sosial; dan
- 3) Pelaksanaan sistem manajemen.

1.6. Kerangka Berfikir



Gambar 1.1.
Kerangka Berfikir

Keterangan:

- Variabel independen dalam penelitian ini adalah: kemampuan pegawai (X_1), motivasi pegawai (X_2) dan iklim organisasi (X_3).
- Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

Tabel 1.6.
Variabel Penelitian Kinerja

No.	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1.	Kinerja	Kualitas Kerja	1) Ketepatan dalam mengerjakan pekerjaan 2) Ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan 3) Kebersihan dalam mengerjakana pekerjaan 4) Kesesuaian hasil pekerjaan dengan apa yang ditentukan dalam perencanaan
		Kuantitas Kerja	1) Jumlah tenaga yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan 2) Jumlah fasilitas yang tersedia dan memadai untuk menunjang pekerjaan. 3) Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan
		Ketepatan Waktu	1) Ketepatan waktu dalam absensi kerja 2) Ketepatan waktu dalam pelaksanaan kegiatan yang dimulai sesuai dengan jadwal yang disepakati. 3) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Tabel 1.7.
Variabel Penelitian Kinerja dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

No.	Variabel	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	Indikator	Sub Indikator
1.	Kinerja	Faktor Internal	Kemampuan Pegawai	1) Kemampuan memiliki pengetahuan akan pekerjaan. 2) Kemampuan mengelola diri atau memiliki keterampilan dalam mengelola pekerjaan. 3) Kemampuan atas tingkat teknis.
			Motivasi kerja	1) Kebutuhan berprestasi. 2) Kebutuhan berafilisiasi. 3) Kebutuhan berkuasa.
		Faktor Eksternal	Iklim Organisasi	1) Keadaan lingkungan fisik tempat kerja; 2) Keadaan lingkungan sosial; dan 3) Pelaksanaan sistem manajemen.

1.7. Hipotesis

Hipotesis Minor

1. Hipotesis Pertama

H₀: Tidak terdapat hubungan yang positif antara kemampuan pegawaidengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

H₁ : Terdapat hubungan yang positif antara kemampuan pegawai dengan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

2. Hipotesis Kedua

H₀: Tidak terdapat hubungan yang positif motivasi kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

H₁ : Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

3. Hipotesis Ketiga

H₀: Tidak terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

H₁ : Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

Hipotesis Mayor

H₀: Tidak terdapat hubungan yang positif antara kemampuan pegawai, motivasi kerja, dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

H₁ : Terdapat hubungan yang positif antara kemampuan pegawai, motivasi kerja, dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

1.8. Metode Penelitian

1.8.1 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2015), penelitian menurut tingkat eksplanasinya, dibedakan menjadi tiga, antara lain penelitian deskriptif, penelitian komparatif dan penelitian asosiatif. Berdasarkan penelitian ini menggunakan tipe penelitian asosiatif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memenuhi pengaruh atau hubungan antar dua variabel atau lebih.

1.8.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang. Pemilihan lokasi dipilih tempat tersebut untuk

mengetahui bagaimana kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.

1.8.3. Populasi, Sampel Data dan Teknik Pengambilan Sampel (*Sampling*)

Populasi menurut Wiratna Sujarweni (2014) merupakan keseluruhan jumlah yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Total keseluruhan populasi subjek penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang yang secara keseluruhan berjumlah 88 orang.

Sampel merupakan bagian dari karakteristik dan jumlah yang dimiliki oleh populasi yang digunakan sebagai perwakilan responden yang diteliti dari keseluruhan jumlah populasi yang ada, sehingga untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif, untuk itu sampel yang diambil dan populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Penelitian ini menggunakan *sampling* yang digunakan adalah teknik *proportional random sampling*. Definisi teknik *proportional random sampling* menurut Eri Barlian (2016) merupakan pengambilan sampel yang dilakukan secara random yang diambil dari masing-masing strata yang ada. *Proportional* digunakan untuk memperoleh jumlah sampel masing-masing kelas, sedangkan *random sampling* merupakan teknik pengumpulan sampel di mana setiap kelas dalam populasi diberikan kesempatan untuk dijadikan sampel. Langkah pertama, adalah menetapkan jumlah ukuran sampel berdasarkan ukuran yang benar,

kemudian masing-masing strata dihitung berapa jumlah yang akan mewakili masing-masing strata. Jumlah total sampel harus sama dengan jumlah keseluruhan dari masing-masing strata yang telah dihitung.

Langkah awal untuk memulai menetapkan pengambilan sampel diperoleh dengan menggunakan tabel penentuan sampel *Isaac* dan *Michael*. Taraf kesalahan yang digunakan senilai 5%, maka penarikan sampel tersebut dengan mengambil dari keseluruhan populasi di Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang. Populasi pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang berjumlah 88 orang, dikarenakan penelitian berfokus pada kinerja pegawai sehingga harus dikurangi dengan jumlah pegawai yang telah memiliki jabatan sebagai pemimpin minimal kepala seksi, kepala bidang, hingga kepala dinas dengan total ada 24 orang. Demikian perhitungan sampel yang diambil sebagai berikut:

$$88 - 24 = 64 \text{ responden}$$

Jumlah responden sebanyak 64 orang maka dibulatkan menjadi 60 dengan taraf kesalahan 5% menggunakan tabel *Isaac* dan *Michael*. Hasil yang diperoleh dari sampel penelitian ini sebanyak 51 orang. Berikut strata yang digunakan menurut jenjang jabatan yang dimiliki sebagai berikut:

Tabel 1.8.

Kerangka Sampling Pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang Berdasarkan Struktur Organisasi Tahun 2019

No	Bidang	Populasi	Dikurangi Jabatan Tertinggi	Sampel
1.	Kepala Dinas	1	1	-
2.	Sekretariat	17	4	$\frac{13}{64} \times 51 = 10$
3.	Pembinaan Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Pendidikan Masyarakat	12	4	$\frac{8}{64} \times 51 = 6$
4.	Pembinaan Pendidikan Dasar	12	4	$\frac{8}{64} \times 51 = 6$
5.	Pembinaan Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	18	4	$\frac{14}{64} \times 51 = 11$
6.	Kebudayaan	9	3	$\frac{7}{64} \times 51 = 6$
7.	Pemuda dan Olahraga	19	4	$\frac{15}{64} \times 51 = 12$
Total		88	24	51

Berdasarkan Tabel di 1.8. sampel yang diambil pada penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja pada Kantor Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang yang berjumlah 51 orang.

1.8.4. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

1.8.4.1. Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi:

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner dengan narasumber. Data yang digunakan berupa data yang berasal dari narasumber mengenai kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Semarang.
2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dari studi dokumen, arsip, laporan pemerintah, dan sebagainya. Data sekunder yang digunakan untuk penelitian berupa: laporan mengenai struktur organisasi, jumlah, pendidikan, tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.

1.8.4.2. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan kuesioner yang ditujukan kepada reponden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti secara pasti variabel yang akan diukur. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk memperoleh data mengenai kemampuan pegawai, motivasi kerja, dan iklim organisasi dan hubungannya terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Dan Pemuda Olahraga Kabupaten Semarang. Skor jawaban yang digunakan agar memudahkan responden mengisi menggunakan skor yang mengacu pada skala *likert*.

2. Observasi

Merupakan metode pengumpulan data yang tidak terbatas dengan orang lain, tetapi juga obyek-obyek alam lain melalui proses pengamatan dan ingatan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pencarian data meliputi hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, agenda, majalah, prasasti, notulen rapat, dan sebagainya.

1.8.5. Skala Pengukuran Data

Penelitian ini menggunakan alternatif jawaban skala *Likert*. Menurut Sigiyono (2015), skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena tersebut dalam penelitian ditetapkan secara spesifik, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur dengan skala *Likert* dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala *Likert* yang digunakan dalam penelitian dikategorikan sebagai berikut :

(SS) Sangat Setuju	: 5
(S) Setuju	: 4
(CS) Cukup Setuju	: 3
(TS) Tidak Setuju	: 2
(STS) Sangat Tidak Setuju	: 1

Kelima kategori tersebut disusun untuk memberikan jawaban yang diberikan responden, melalui skor-skor yang telah disusun dapat ditetapkan suatu ukuran penilaian mengenai kinerja pegawai di Disdikbudpora.

1.8.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1.8.6.1. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan atau valid suatu alat ukur dalam kuesioner atau angket. Validitas internal tercapai apabila ada kesesuaian antara bagian-bagaian instrumen dengan total instrumen secara keseluruhan. Tingkat signifikansi 0,05 sehingga apabila angka korelasi yang diperoleh berada di atas nilai kritis maka item tersebut valid. Validitas menggunakan rumus *corrected item-total correlation*. Uji validitas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan IBM SPSS 22. Kriteria pengukuran yang digunakan adalah:

- Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $df = n-2$, maka kesimpulannya item kuesioner tersebut valid
- Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan $df = n-2$, maka kesimpulannya item kuesioner tersebut tidak valid. Rumus untuk menentukan degree of freedom (df) = $n-2$.

$$Df = 51 - 2 = 49$$

$$r_{tabel\ 49} = 0.282$$

Penelitian ini menguji validitas instrumen dari 38 item pertanyaan dengan menggunakan data responden sejumlah 51 responden dari total semua para pegawai Disdikbudpora Kab. Semarang yaitu 88 pegawai melalui penyebaran kuisisioner. Tingkat validitas dilakukan uji signifikansi dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Pada penelitian ini besarnya df dapat dihitung $51 - 2 = 49$, dengan alpha 0,05 didapat r_{tabel} 0,282. Apabila r_{hitung} (untuk tiap-tiap butir

pertanyaan dapat dilihat pada kolom *corrected item* pernyataan total korelasi) lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan olah data IBM SPSS 22.0.

1.8.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran reatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih, dengan kata lain, reabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas dapat menunjuk bahwa sesuatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2006:154). Kriteria uji reliabilitas dengan rumus alpha adalah apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka alat ukur tersebut reliabel dan juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tidak reliabel. Jika instrumen itu valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks r_{hitung} sebagai berikut:

1. Antara 0,80 sampai dengan 1 : tinggi
2. Antara 0,60 sampai dengan 0,80 : cukup
3. Antara 0,40 sampai dengan 0,60 : agak rendah
4. Antara 0,20 sampai dengan 0,40 : rendah
5. Antara 0,00 sampai dengan 0,20 : sangat rendah.

1.8.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang diterapkan peneliti dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan cara mengumpulkan hasil dari data-data lewat

instrument kuesioner sehingga diperoleh data kuantitatif. Pengolahan data kuantitatif didapat dengan menggunakan perhitungan statistik dan matematis program IBM SPSS 22.

1. Koding

Jawaban yang telah diperoleh dari para responden dikemudian diberikan simbol-simbol berupa angka, dengan tujuan untuk mempermudah pengolahan data yang akan diolah.

2. Tabel Distribusi Frekuensi

Informasi pada tabel ini berisi data-data yang diperoleh dari kuesioner ke dalam kerangka tabel yang telah disiapkan sebelumnya, kemudian dianalisis sesuai dengan jawaban-jawaban yang tersedia. Tabel frekuensi kemudian disusun berdasarkan kategori-kategori tertentu menyesuaikan dengan item pernyataan yang ada dalam kuesioner.

3. Analisis Koefisien Korelasi Rank Kendall-Tau (τ)

Korelasi rank Kendall adalah ukuran korelasi yang menuntut kedua variabel diukur sekurang-kurangnya dalam skala ordinal sehingga obyek-obyek yang dipelajari dapat diranking dalam dua rangkaian berurut. Apabila data asli berupa data interval, maka data tersebut terlebih dahulu diubah dalam bentuk rank. Analisis Korelasi Rank Kendall berfungsi untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih dan menguji hipotesis asosiatif dengan data berbentuk ordinal dengan tipe skala *likert* (Sugiono, 2015: 215). Kelebihan metode ini bila digunakan untuk menganalisis sampel berukuran lebih dari 10 dan dapat

dikembangkan untuk mencari koefisien korelasi parsial. Asumsi-asumsi yang digunakan pada analisis rank Kendall adalah sebagai berikut.

Tabel 1.9.
Pedoman Nilai r dan Intrepretasi

r	Interpretasi
0,00 – 0,25	Korelasi Sangat rendah
0,26 – 0,50	Cukup
0,51 – 0,75	Kuat
0,76 – 0,99	Sangat Kuat
$\geq 1,00$	Sempurna

4. Koefisien Konkordansi Kendall

Koefisien Konkordansi Kendall digunakan dengan tujuan untuk mengukur secara bersama-sama (simultan) tingkat hubungan antara kemampuan pegawai (X_1), motivasi kerja (X_2), dan iklim organisasi (X_3) dengan kinerja pegawai (Y) melalui pengukuran terhadap himpunan-himpunan ranking masing-masing variabel yang disosialisasikan bersama.

5. Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi digunakan bertujuan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh antara tiga variabel independen (kemampuan pegawai, motivasi kerja, dan iklim organisasi) terhadap kinerja pegawai.