


LAPORAN PENELITIAN

**PERANAN KETELADANAN ATASAN LANGSUNG  
DAN KEJELASAN TUGAS TERHADAP  
MORAL KERJA PEGAWAI  
IKIP PADANG**

	MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
	DITERIMA TGL	29-10-96
	NO. DAFTAR/HARGA	HD
	NO. INVENTARIS	KRI
	KLASIFIKASI	821/HD/96 - p. 1/2 / 658.314 JAS p. 1

Oleh

*Dr. Jasrial, M.Pd.*  
(Ketua Tim Peneliti)

Penelitian ini Dibiayai Oleh :  
Proyek Operasi dan Perawatan Fasilitas IKIP Padang  
Tahun Anggaran 1994/1995  
Surat Perjanjian Kerja No : 169/PT.37.H8/N.1.4.2/1994  
Tanggal 15 Juni 1994

MILIK UPT PERPUSTAKAAN  
IKIP PADANG

---

**INSTITUT KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
PADANG  
1995**

PERANAN KETELADANAN ATASAN LANGSUNG  
DAN KEJELASAN TUGAS TERHADAP  
MORAL KERJA PEGAWAI  
IKIP PADANG

Personalia Penelitian:

K e t u a : Dr. Jasrial, M.Pd.

Anggota : 1. Drs. H. Sufyarma M., M.Pd.  
2. Dra. Rifma

INSTITUT KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
PADANG  
1995

## ABSTRAK

Judul : Peranan Keteladanan Atasan Langsung dan Kejelasan Tugas terhadap Moral Kerja Pegawai IKIP Padang

Peneliti : Jasrial, dkk.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap moral kerja pegawai IKIP Padang.

Penelitian dilaksanakan dalam bentuk survei. Populasi penelitian adalah pegawai IKIP Padang, dengan besarnya sampel adalah 94 orang. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner untuk ketiga variabel, yaitu moral kerja pegawai ( $r = 0,87$ ), keteladanan atasan langsung ( $r = 0,82$ ), dan kejelasan tugas ( $r = 0,84$ ). Teknik analisis yang digunakan korelasi dan regresi-- termasuk parsial dan ganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara: (1) keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai, (2) kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai, dan (3) keteladanan atasan langsung dan kejelasan secara bersama-sama dengan moral kerja pegawai.

Akhirnya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pegawai dan atasan langsung untuk meningkatkan moral kerja pegawai, keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas yang dikerjakan.

## PENGANTAR

Kegiatan penelitian merupakan bagian dari darma perguruan tinggi, di samping pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan penelitian ini harus dilaksanakan oleh IKIP Padang yang dikerjakan oleh staf akademiknya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, melalui peningkatan mutu staf akademik, baik sebagai dosen maupun peneliti.

Kegiatan penelitian ini mendukung pengembangan ilmu serta terapannya. Dalam hal ini Lembaga Penelitian IKIP Padang berusaha mendorong dosen untuk melakukan penelitian sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan mengajarnya, baik yang secara langsung dibiayai oleh dana IKIP Padang maupun dana dari sumber lain yang relevan atau bekerja sama dengan instansi terkait. Oleh karena itu, peningkatan mutu tenaga akademik peneliti dan hasil penelitiannya dilakukan sesuai dengan tingkatan serta kewenangan akademik peneliti.

Saya menyambut gembira usaha yang dilakukan peneliti untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan, baik yang bersifat interaksi berbagai faktor yang mempengaruhi praktek kependidikan, penguasaan materi bidang studi, ataupun proses pengajaran dalam kelas yang salah satunya muncul dalam kajian ini. Hasil penelitian seperti ini jelas menambah wawasan dan pemahaman kita tentang proses pendidikan. Walaupun hasil penelitian ini mungkin masih menunjukkan beberapa kelemahan, namun saya yakin hasilnya dapat dipakai sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan pada umumnya. Kami mengharapkan di masa yang akan datang semakin banyak penelitian yang hasilnya dapat langsung diterapkan dalam peningkatan dan pengembangan teori dan praktek kependidikan.

Hasil penelitian ini telah mengikuti prosedur dan proses pemeriksaan yang berlaku di Lembaga Penelitian IKIP Padang, yaitu melalui telaah tim pereviu usul dan laporan penelitian, yang dilakukan secara "blind reviewing", dan seminar penelitian yang

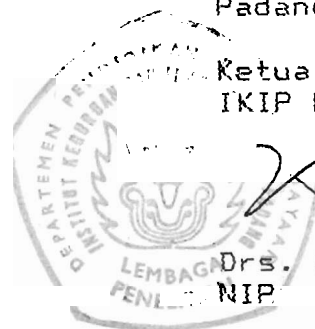
melibatkan dosen senior dan tim Kredit Point IKIP Padang. Mudah-mudahan penelitian ini juga bermanfaat bagi pengembangan ilmu pada umumnya dan peningkatan mutu staf akademik IKIP Padang.

Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang membantu terlaksananya penelitian ini, terutama kepada pimpinan lembaga terkait yang menjadi objek penelitian, responden yang menjadi sampel penelitian, tim perevisi Lembaga Penelitian, Dosen Senior dan anggota tim Kredit Point IKIP Padang yang menjadi pembahas utama dalam seminar penelitian. Kami yakin tanpa dedikasi dan kerja sama yang terjalin selama ini, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan. Kerja sama yang baik ini diharapkan akan menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Terima kasih.

Padang, Februari 1995

Ketua Lembaga Penelitian  
IKIP Padang



*Kumaidi*  
Drs. Kumaidi, M.A., Ph.D  
NIP. 130 605 231

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah tim peneliti telah dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul "Peranan Keteladanan Atasan Langsung dan Kejelasan Tugas terhadap Moral Kerja Pegawai IKIP Padang". Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan, dukungan dan bimbingan berbagai pihak-- dan oleh karenanya peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Mohd. Ansyar, M.A., Ph.D., selaku rektor IKIP Padang yang telah memprogramkan dan menganggarkan dana untuk kegiatan penelitian bagi staf pengajar IKIP Padang.
2. Bapak Drs. Kumaidi, M.A., Ph.D., selaku ketua Lembaga Penelitian IKIP Padang yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan kegiatan penelitian ini.
3. Bapak Prof. Dr. Prayitno, M.Sc.Ed., selaku Dekan FIP IKIP Padang, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengajukan usul penelitian kepada Lemlit IKIP Padang.
4. Bapak/Ibu Kabag dan Kasubag yang ada dilingkungan IKIP Padang, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengadakan penelitian kepada pegawai yang berada dilingkungannya masing-masing.
5. Bapak/Ibu pegawai IKIP Padang yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penyelesaian penelitian ini.

Mudah-mudahan Allah Yang Maha Kuasa, membalas dengan imbalan yang setimpal atas jerih payah dan bantuan dari berbagai pihak seperti yang disebutkan di atas.

Padang, 6 Februari 1995.

Peneliti.

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Perumusan Masalah .....	11
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Kegunaan Penelitian .....	12
BAB II. DESKRIPSI TEORITIS DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teoritis .....	14
B. Kerangka Konseptual .....	22
C. Hipotesis .....	23
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Definisi Operasional Variabel Penelitian	24
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
C. Metode Penelitian .....	25
D. Populasi dan Sampel .....	26
E. Instrumen Penelitian .....	30



F. Uji-coba Alat Ukur .....	33
G. Teknik Analisis Data .....	34
 BAB IV. HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Data .....	36
B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	40
C. Pengujian Hipotesis .....	41
D. Diskusi Hasil Penelitian .....	50
 BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	56
B. Keterbatasan Penelitian .....	57
C. Saran-saran .....	58
 DAFTAR PUSTAKA .....	60
 LAMPIRAN .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Hubungan Antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat .....	26
2.	Jumlah Pegawai IKIP Padang .....	26
3.	Jumlah pegawai IKIP Padang Menurut Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Golongan .....	28
4.	Jumlah Pegawai IKIP Padang yang Dijadikan Sampel Menurut Tingkat Pendidikan, Masa Kerja dan Golongan ....	30
5.	Distribusi Frekuensi Data Variabel Moral Kerja Pegawai .....	37
6.	Distribusi Frekuensi Data Variabel Keteladanan Atasan Langsung.....	38
7.	Distribusi Frekuensi Data Variabel Kejelasan Tugas .....	39
8.	Rangkuman Hasil Pengolahan Data Variabel-variabel Penelitian .....	40
9.	Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	41
10.	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Keteladanan Atasan Langsung dengan Variabel Moral Kerja Pegawai ....	42
11.	Tabel ANAVA Regresi Moral Kerja Pegawai atas Keteladanan Atasan Langsung .....	43
12.	Uji Linieritas Persamaan Regresi Moral Kerja Pegawai atas Keteladanan Atasan Langsung .....	43

13.	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Kejelasan Tugas dengan Variabel Moral Kerja Pegawai .....	44
14.	Tabel ANAVA Regresi Moral Kerja Pegawai atas Kejelasan Tugas .....	45
15.	Uji Linieritas Persamaan Regresi Moral Kerja Pegawai atas Kejelasan Tugas .....	46
16.	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2) .....	47
17.	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda Variasi Keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2) dengan Moral Kerja Pegawai (Y) .....	48
18.	Tabel ANAVA Regresi Ganda Variabel Moral Kerja Pegawai (Y) atas Variabel Keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2) .....	49
19.	Uji Signifikansi Koefisien Arah Regresi Ganda antara Keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2) dengan Moral Kerja Pegawai (Y) .....	50

## DAFTAR GAMBAR

Gambar:		Halaman
1	Histogram Data Variabel Moral Kerja Pegawai	80
2	Histogram Data Variabel Keteladanan Atasan Langsung	80
3	Histogram Data Variabel Kejelasan Tugas	81

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Terdapat kecenderungan di kalangan pegawai IKIP Padang datang terlambat masuk dari waktu yang ditentukan, mengobrol dan membaca koran dalam jam kerja, duduk bermenung di tempat kerja, meninggalkan tempat semasih dalam jam kerja, pulang sebelum jam kantor, dan yang sangat mengganggu sekali adalah berdagang (berjualan) di tempat ia bekerja. Gejala seperti ini dapat dilihat di setiap bagian dan unit yang ada--namun, bukan tidak ada di kalangan pegawai yang betul-betul serius dan tekun dalam bekerja. Akan tetapi, apabila gejala seperti ini dibiarkan berlarut-larut dan tidak ada ketegasan untuk menanganinya secara serius, sudah tentu akan mengganggu siklus kegiatan yang dijalankan di IKIP Padang.

Sebenarnya munculnya masalah seperti ini kemungkinan disebabkan kurangnya rasa tanggung jawab dan idealisme yang dipunyai pegawai. Tanggung jawab berkenaan dengan kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada individu. Ia melaksanakan tugasnya tidak merasa terpaksa, tetapi penuh dengan kesadaran untuk melaksanakannya. Idealisme merupakan keinginan dan cita-cita berlandaskan kepada

kebenaran dalam melakukan setiap tugas. Usaha untuk melaksanakan setiap tugas sesuai dengan pedoman dan aturan yang berlaku harus muncul dari dalam diri individu bersangkutan.

Pembentukan kesadaran dari dalam diri pegawai semestinya dimulai dari pengetukan kata hati (suasana batin) terdalam yang dimilikinya. Setiap individu termasuk pegawai dipastikan di dalam dirinya mempunyai keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, namun karena faktor lingkungan dan tuntutan kebutuhan menyebabkan ia terpengaruh untuk kurang serius dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Suasana batin (kata hati) inilah yang dikatakan juga dengan moral kerja-- yang sangat menentukan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Moral kerja berkenaan dengan perasaan senang dan tidak senang, bergairah dan tidak bergairah, serta bersemangat dan tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Untuk itu, sebaiknya dalam memperbaiki perilaku pegawai kearah yang lebih produktif dalam bekerja semestinya dimulai dengan pembentukan moral kerja yang tinggi di kalangan pegawai. Namun, usaha pembentukan moral kerja yang tinggi memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap pegawai tersebut. Seorang atasan harus tahu siapa sebenarnya pegawainya, apa kebutuhannya dan bagaimana kebiasaannya. Hal ini didasari

bahwa moral kerja yang tinggi merupakan dorongan bagi terciptanya usaha untuk berpartisipasi secara maksimal dalam suatu kegiatan-- guna mencapai tujuan yang ditentukan.

Pemahaman secara mendalam terhadap moral kerja bawahan, dapat membantu atasan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam mengoptimalkan penggunaan kemampuan yang dimiliki bawahan. Atasan akan lebih mudah mengarahkan bawahan; karena ia tahu apa yang disenangi dan dibutuhkan bawahan. Biasanya apapun bentuk tugas yang diserahkan kepadanya, akan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati-- karena ia betul-betul respek dan senang atas tugas yang dikerjakannya. Bawahan tidak lagi merasa terpaksa melaksanakan tugas, tetapi muncul kesadaran dari dalam dirinya sendiri untuk melaksanakan. Ia merasa senang apabila atasan memberikan kepercayaan kepadanya untuk melaksanakan sesuatu tugas.

Bagi pegawai yang mempunyai moral kerja tinggi, biasanya tugas yang dikerjakannya mempunyai kualitas dan kuantitas yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai moral kerja rendah. Ia akan merasa malu, apabila tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak mempunyai kualitas baik dan penyelesaiannya tidak tepat pada waktunya. Pegawai tersebut akan selalu menjaga mutu dari setiap pekerjaannya--

karena ia selalu menginginkan hasil terbaik dari pekerjaan yang dilakukannya. Dari hasil pekerjaan tersebut, akan kelihatan perbedaan mana pegawai yang mempunyai moral kerja yang tinggi dan mana pula yang rendah.

Tinggi dan rendahnya moral kerja berhubungan dengan berbagai faktor, di antaranya adalah keteladanan atasan, iklim kantor, pendapatan yang diterima, kejelasan tugas, dan gaya kepemimpinan atasan. Keteladanan atasan langsung umumnya mengacu kepada sikap dan perilaku yang ditampilkan atasan. Cara bertindak dan berbuat akan menjadi perhatian setiap bawahan. Arahan dan komunikasi yang digunakan akan menentukan senang dan tidak senangnya bawahan dalam bekerja. Apabila atasan sering terlambat masuk kantor, marah-marah, berbicara kasar, dan mau menang sendiri-- maka ada kecenderungan bawahan antipati kepada atasan. Untuk itulah keteladanan berkenaan dengan sifat dan perilaku yang terpuji dimiliki atasan yang dapat dijadikan panutan dan rujukan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai. Keteladanan dapat berupa kemampuan, keterampilan, kedisiplinan, kejujuran, keramahan, kesopanan, dan kehalusan budi.

Iklim kantor berkenaan dengan suasana hubungan antar pribadi yang terdapat dalam suatu lembaga. Pola hubungan antar pribadi dalam lembaga bersumber dari



jenis kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dalam melaksanakan tugas bawahan. Untuk itu, iklim kantor akan mengacu kepada kerja sama, toleransi, keakraban, dan kerja keras. Dengan demikian iklim kantor diduga kemungkinan akan berhubungan dengan moral kerja pegawai.

Pendapatan yang diterima mengacu kepada balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pendapatan identik dengan gaji yang diterima pegawai setiap bulannya. Terdapat kecenderungan semakin terpenuhi kebutuhan hidup seorang pegawai, maka akan semakin tenang dan serius pegawai dalam bekerja; sebaliknya semakin kurang terpenuhi kebutuhan hidup dari gaji yang diterimanya, maka semakin terpecah dan kurang serius pegawai dalam melaksanakan tugas. Justru itulah pendapatan yang diterimanya kemungkinan diduga akan berhubungan dengan moral kerja pegawai.

Kejelasan tugas kemungkinan berkaitan dengan moral kerja pegawai. Kejelasan tugas mengacu kepada uraian dan gambaran kerja yang akan dikerjakan pegawai. Kejelasan tugas bermanfaat untuk menentukan apa-apa yang menjadi tanggung jawab dan yang harus dikerjakan pegawai. Kepada masing-masing pegawai harus dijelaskan tugas-tugas yang akan dikerjakannya, sehingga diharapkan ia betul-betul serius melaksanakan

tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Begitu pula, kepemimpinan kemungkinan berkaitan dengan moral kerja pegawai. Kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi bawahan kesudut pandangannya. Artinya pemimpin mengajak dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Semakin bertanggung jawab dan berhasil bawahan melaksanakan tugas-tugas tersebut, maka semakin sukses pula atasan dalam melaksanakan kepemimpinan dan begitu pula sebaliknya, semakin gagal dan tidak berhasil bawahan melaksanakan tugasnya, maka akan semakin tidak sukses atasan dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Aspek-aspek di atas kemungkinan diduga berhubungan dengan moral kerja pegawai dan menjadi pembahasan dalam penelitian ini.

#### B. Identifikasi Masalah

Moral kerja merupakan kesadaran dan suasana batin yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Moral kerja pegawai akan dapat dilihat sewaktu ia mengerjakan tugas, seperti tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, semangat kerja, dan kerja sama dengan teman sejawat.

Kedisiplinan berkenaan dengan ketaatan dalam mematuhi peraturan yang ditetapkan lembaga dan pe-

merintah, seperti ketepatan dalam masuk dan pulang kerja, penyelesaian tugas dan ketentuan-ketentuan yang berlaku pada lembaga. Tanggung jawab mengacu pada usaha yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sepenuh hati dan sekuat kemampuan yang dimilikinya. Ia akan merasa malu apabila tugas yang diserahkan kepadanya tidak dapat diselesaikan tepat waktunya dan dengan hasil yang mengecewakan. Pegawai yang bertanggung jawab akan sungguh-sungguh dan serius dalam bekerja serta memungkinkan tugas yang dikerjakan dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan hasil yang memuaskan.

Kejujuran adalah sifat yang dimiliki oleh pegawai yang dapat mengatakan benar apabila memang benar dan salah apabila memang salah. Pegawai yang jujur adalah pegawai yang mengatakan dan melaksanakan apa adanya; tanpa ditambah dan dikurangi. Semangat kerja berke-  
naan dengan usaha yang sungguh-sungguh tanpa kenal lelah tentang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi tidak mengenal kata menyerah dalam melaksanakan tugas dan sesuatu tugas yang diserahkan kepadanya akan diselesaikan secepatnya. Sedangkan kerja sama adalah suatu tugas yang dikerjakan harus melibatkan pegawai lain untuk melaksanakan. Satu pegawai dengan pegawai lain saling bantu-membantu, tolong-menolong, dan bahu-

membahu dalam melaksanakan tugas-- dalam artian berat sama dipikul dan ringan sama dijinjing. Untuk itu, dalam variabel moral kerja perlu ditanyakan: bagaimanakah disiplin pegawai dalam bekerja? Apakah pegawai bertanggung jawab dalam bekerja? Bagaimana kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugas? Apakah pegawai mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja? Dan bagaimana kerjasama pegawai dalam bekerja?

Tinggi rendahnya moral kerja pegawai diduga kemungkinan berhubungan dengan berbagai aspek, yaitu keteladanan atasan langsung, iklim kantor, pendapatan yang diterima, kejelasan tugas, dan kepemimpinan atasan. Keteladanan atasan langsung akan dapat dilihat dari sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh atasan. Apapun bentuk perilaku dan tindakan yang dilakukan atasan akan diamati dan diperhatikan bawahan-- sekaligus akan menjadi pedoman bagi bawahan dalam berbuat dan bertindak-- terutama dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Keteladanan atasan langsung akan berkenaan dengan kemampuan, keterampilan, kedisiplinan, kejujuran, keramahan, kesopanan, dan kehalusan budi dari atasan. Untuk itu, perlu ditanyakan bagaimanakah kemampuan, keterampilan, kedisiplinan, kejujuran, keramahan, kesopanan, dan kehalusan budi dari atasan?

Begitu pula iklim kantor akan berkaitan dengan

moral kerja pegawai. Iklim kantor berkenaan dengan suasana hubungan yang terjadi dalam suatu kantor, yang mengacu kepada kerja sama, toleransi, keakraban, dan kerja keras. Untuk itu, perlu ditanyakan bagaimanakah suasana kerjasama, toleransi, keakraban, dan kerja keras pegawai?

Pendapatan yang diterima diduga berhubungan dengan moral kerja pegawai. Pendapatan yang diterima identik dengan balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pengabdian yang diberikan kepada suatu lembaga. Besar kecenderungan semakin terpenuhinya kebutuhan hidup pegawai dari gaji yang diterimanya, akan semakin tinggi pula perhatiannya melaksanakan tugas secara serius dan bertanggung jawab. Begitu pula sebaliknya bertambah kurang terpenuhinya kebutuhan hidupnya dari gaji yang diterimanya, maka akan semakin serius pegawai dalam bekerja. Harus disadari bahwa pemenuhan kebutuhan hidup adalah syarat mutlak ketenangan dalam bekerja. Sukar bagi pegawai untuk dapat tenang dalam bekerja, apabila masih memikirkan apa yang akan dimakan keluarganya hari ini dan esok. Untuk itu, perlu ditanyakan apakah pendapatan yang diterima pegawai seimbang dengan pekerjaan yang dilakukannya? Dan apakah gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan keluarga secara layak?

Begitu pula kejelasan tugas kemungkinan berkaitan

dengan moral kerja pegawai. Kejelasan tugas berkenaan dengan gambaran kerja yang akan dilaksanakan pegawai. Seorang pegawai semestinya mengetahui tujuan dan isi tugas yang dilaksanakan, tingkat kesukaran tugas, kesanggupan melaksanakannya, dan cara melaksanakan tugas tersebut. Untuk itu, perlu ditanyakan apakah pegawai memahami tujuan dan isi tugas yang akan dilaksanakan? Bagaimanakah tingkat kesukaran tugas yang dilaksanakan pegawai? Apakah pegawai mempunyai kesanggupan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya? Dan apakah pegawai memahami cara melaksanakan tugas tersebut?

Terakhir aspek yang berkemungkinan berkaitan dengan moral kerja pegawai adalah kepemimpinan atasan. Kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang dilakukan atasan dalam mempengaruhi bawahan untuk mau dan mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Seorang atasan dapat menggunakan berbagai macam kiat, seni, dan teori kepemimpinan yang memungkinkan bawahan mau melaksanakan tugas yang diinginkan atasan. Untuk itu, perlu ditanyakan bagaimanakah pola kepemimpinan yang digunakan atasan untuk mendorong bawahan dalam bekerja? Dan apakah kepemimpinan atasan cukup mangkus dan sangkil dalam mempengaruhi bawahan dalam bekerja?

### C. Pembatasan Masalah

Usaha peningkatan moral kerja pegawai perlu memperhatikan berbagai aspek, yaitu keteladanan atasan, iklim kantor, pendapatan yang diterima, kejelasan tugas, dan kepemimpinan atasan. Namun, dalam penelitian ini tidak semua aspek-aspek yang diduga berkaitan dengan moral kerja pegawai yang akan diteliti; tetapi dalam kesempatan ini yang akan dikaji adalah keteladanan atasan langsung merupakan aspek yang sangat esensial dan penting diperhatikan dalam suatu kantor. Biasanya para bawahan akan selalu memperhatikan bagaimana sifat dan perilaku yang ditampilkan atasan dan sekaligus akan dijadikan pula sebagai penilaian dan pertimbangan dalam bertindak dan berperilaku. Begitu pula, kejelasan tugas menjadi aspek yang sangat penting bagi pegawai dalam bekerja. Sukar bagi pegawai untuk bekerja dengan baik, jika ia tidak tahu tentang apa yang akan dikerjakannya. Mengacu kepada alasan yang dikemukakan di atas, maka aspek-aspek yang diduga berhubungan dengan moral kerja dan sekaligus menjadi kajian dalam penelitian ini adalah keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas.

### C. Perumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang dan pembatasan masalah, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan

sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan yang berarti antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai?
2. Apakah terdapat hubungan yang berarti antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai?
3. Apakah dapat diramalkan nilai moral kerja, jika diketahui skor keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas?

#### D. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk melihat:

1. Hubungan antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai IKIP Padang.
2. Hubungan antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai IKIP Padang.
3. Persamaan regresi yang dapat digunakan untuk meramalkan nilai moral kerja pegawai, jika skor keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas diketahui.

#### E. Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini sangat bermanfaat bagi pimpinan untuk melihat gambaran tentang moral kerja, keteladanan atasan langsung, dan kejelasan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Begitu pula,



penelitian ini berguna pula untuk mengambil kebijakan bagi pimpinan untuk meningkatkan moral kerja pegawai dan usaha memperbaiki perilaku yang ditampilkan atasan langsung-- sehingga ia betul-betul dapat dijadikan contoh dan teladan bagi bawahannya. Di samping itu, juga untuk memperjelas gambaran masing-masing tugas dari para pegawai bersangkutan-- bila ternyata masih belum jelas. Kegunaan yang sangat penting pula adalah bagi pegawai bersangkutan untuk mengetahui gambaran moral kerja dan persepsinya tentang keteladanan atasan langsung serta kejelasan tugas yang menjadi tanggung jawabnya-- dan dengan mengetahui aspek tersebut dapat lebih serius dan tekun dalam melaksanakan tugas sesuai dengan janji dan sumpahnya sebagai pegawai negeri di IKIP Padang.

## BAB II

### DESKRIPSI TEORITIS DAN HIPOTESIS

Pada bagian ini akan dikemukakan kajian teoritis, kerangka berpikir, dan hipotesis.

#### A. Kajian Teoritis

##### 1. Moral Kerja Pegawai

Moral kerja merupakan suasana batin yang mempengaruhi individu dalam bertindak dan berbuat dalam suatu lembaga (Hadari, 1984). Suasana batin yang dimaksudkan berkenaan dengan kata hati yang dapat menimbulkan perasaan senang dan tidak senang, bergairah dan tidak bergairah serta bersemangat dan tidak bersemangat. Perasaan senang dan tidak senang muncul akibat persepsi individu terhadap sesuatu yang disebabkan kesesuaian dan ketidaksesuaian dirinya dengan lingkungan tempat ia bekerja.

Apabila tugas yang dikerjakan sebagai pegawai sesuai dengan keahlian dan keterampilannya, besar kecenderungan ia akan menyenangi pekerjaan tersebut; sebaliknya bila tugas yang dikerjakannya tidak sesuai dengan keahlian dan keterampilan, maka besar kecenderungan ia kurang senang mengerjakan pekerjaan tersebut. Begitu pula bergairah dan tidak bergairah serta bersemangat dan tidak bersemangat muncul dari dalam diri pegawai. Munculnya kegairahan dan semangat ini, apabila merasa dirinya

dihargai dan kebutuhannya dipenuhi. Untuk itu, Maslow (1970) mengemukakan bahwa seorang individu bergairah dan bersemangat dalam bekerja-- apabila kebutuhan yang diinginkan terpenuhi. Terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan rasa aman, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan akan harga diri, dan (5) kebutuhan untuk mewujudkan diri.

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan bawahan dari manusia dalam bentuk pangan, sandang, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling kuat dalam kehidupan manusia. Kebutuhan-kebutuhan lainnya baru akan muncul kalau kebutuhan primer ini telah terpenuhi. Kebutuhan rasa aman muncul apabila kebutuhan fisiologis terpenuhi. Setiap manusia membutuhkan rasa aman-- baik bagi keselamatan dirinya secara fisik maupun keamanan secara psikis. Orang membutuhkan rasa aman untuk waktu sekarang dan masa depan.

Apabila kebutuhan rasa aman relatif terpenuhi, maka kebutuhan sosial menjadi menonjol. Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang ingin diterima menjadi anggota kelompok masyarakat tertentu dan ikut aktif dalam berbagai kegiatan. Kebutuhan manusia ternyata tidak berhenti pada tahap ini, tetapi ia ingin merasa dibutuhkan dan dihargai lebih tinggi lagi. Tiap manusia mempunyai rasa

harga diri dan termanifestasi dalam berbagai bentuk di antaranya adalah prestise dan kekuasaan. Orang yang mempunyai kebutuhan untuk mengejar prestise yang sesuai dengan aspirasinya.

Setelah pemunculan kebutuhan harga diri ini, maka pada tingkat terakhir adalah kebutuhan pengujudan diri. Manusia ingin mengembangkan dirinya sesuai dengan potensi yang ada pada dirinya. Dorongan untuk mencapai keberhasilan merupakan kebutuhan yang penting sekali-- bukan saja dalam menentukan kesuksesan seseorang; namun juga keberhasilan suatu lembaga di mana ia bekerja. Untuk itu, dasar munculnya moral kerja akibat terpenuhi kebutuhannya-- mulai dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi.

Matteson dan Ivancevich (1989) mengemukakan bahwa di dalam moral kerja sebenarnya terkandung unsur kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, semangat kerja, dan kerja sama dalam melaksanakan suatu tugas. Begitu pula Boyan (1991) mempertegas lagi bahwa moral kerja seseorang akan dapat dilihat dari penampilan dan tindakannya dalam melaksanakan suatu tugas yang diberikan kepadanya, terutama dari aspek semangat kerja, kedisiplinan yang dimilikinya, tanggung jawab atas tugas yang diembannya, dan ketinggian budi yang dimilikinya.

Kedisiplinan adalah kepatuhan dan keseriusan dalam melaksanakan pekerjaan. Nitisemito (1983)

mengartikan kedisiplinan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari lembaga ia bekerja. Sebagai pegawai negeri, semestinya peraturan yang harus diikuti adalah peraturan-peraturan yang telah ditetapkan pemerintah dan lembaga tempat ia bekerja. Sebenarnya, sejak ia disumpah sebagai pegawai negeri sudah ada suatu perjanjian yang diucapkan bahwa ia akan sungguh-sungguh dan serius dalam bekerja serta menjunjung tinggi "Korp" sebagai pegawai negeri.

Penegakan disiplin sangat ditentukan oleh pegawai negeri bersangkutan dan peraturan yang berlaku. Peraturan-peraturan yang ada, akan dijadikan pedoman bagi pegawai dalam berbuat dan bertindak. Ia semestinya memahami tujuan dan isi peraturan tersebut-- dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati. Salah satu aspek yang sangat penting dalam melaksanakan peraturan adalah kesadaran dan ketulusan dari pegawai untuk menerima peraturan tersebut, tanpa ada paksaan dari siapapun juga; di samping kepintaran atasan menjelaskan dan menerapkan peraturan yang ada (Masaaki, 1991). Atasan harus dapat memahami siapa sebenarnya bawahan dan apa yang diinginkan-- serta mengambil pendekatan yang jitu untuk menyadarkan bawahan akan pentingnya melaksanakan peraturan. Apabila antara atasan dan bawahan sudah terdapat kesesuaian ten-

tang perlunya mematuhi peraturan, maka besar kecenderungan disiplin akan dapat diwujudkan.

Menurut Nitisemito (1983) kedisiplinan tidak dapat berdiri sendiri, tetapi berkaitan dengan berbagai aspek, yaitu kesejahteraan, ancaman, ketegasan atasan, keterlibatan bawahan dalam merumuskan peraturan, kesesuaian dengan kemampuan seseorang, dan keteladanan atasan. Aspek-aspek ini harus menjadi perhatian atasan apabila ingin meningkatkan kedisiplinan bawahan.

Tanggung jawab berkenaan dengan usaha yang dilakukan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sepenuh hati dan sekuat kemampuan yang ada (Masaki, 1991). Pegawai yang bertanggung jawab akan merasa malu dan gelisah apabila tugas yang diserahkan kepadanya tidak diselesaikan tepat pada waktunya dan dengan kualitas yang rendah. Ia bekerja bukan asal jadi, tapi betul-betul dipikirkan dan dilakukan secara teliti-- dengan harapan hasil dari pekerjaannya itu tidak mengecewakan. Sallis (1993) mengatakan orang yang bertanggung jawab akan tampak dari cara ia bekerja dan hasil yang dikerjakannya. Orang yang bertanggung jawab betul-betul hati-hati dan mengusahakan tidak terdapat kesalahan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

Kejujuran merupakan sikap dan sifat yang dimiliki pegawai-- yang dapat mengatakan benar apabila

memang benar dan salah apabila memang salah (Masaaki 1991). Menegakkan kejujuran sukar sekali dan membutuhkan kesadaran yang tinggi dari seseorang. Semangat kerja berkenaan dengan usaha-usaha yang sungguh-sungguh dan tanpa kenal lelah yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya (Nitisemito, 1983). Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, tidak akan mengenal kata menyerah dalam melaksanakan tugas yang diserahkan kepadanya (Masaaki, 1991).

Sedangkan kerja sama adalah suatu bentuk bantu-membantu, tolong-menolong, dan secara bersama-sama melaksanakan tugas. Artinya berat sama dipikul dan ringan sama dijinjing terhadap tugas tertentu (Hadari, 1984). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa moral kerja pegawai yang dimaksudkan di sini adalah mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, semangat kerja, dan kerjasama sesama pegawai.

## 2. Keteladanan Atasan Langsung

Keteladanan merupakan suatu sifat yang dimiliki seseorang-- yang dapat dijadikan sebagai panutan dalam bertingkah laku. Bagi seorang atasan, maka keteladanan mengacu pada sikap dan tingkah laku yang ditampilkan di kantor (tempat) ia bekerja (Winardi, 1982). Apabila dikaji lebih jauh ketela-

dan atasannya akan dapat dilihat sewaktu ia melaksanakan tugas, perilaku yang ditampilkan, komunikasi yang digunakan, dan hubungannya dengan teman sejawat (Shuster dan Wetzler, 1972). Keteladanan sewaktu melaksanakan tugas dapat berbentuk kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila setiap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dapat dilaksanakan dengan baik, maka ada kecenderungan bawahan akan kagum atas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki atasannya. Apalagi, jika bawahan minta bantuan kepada atasan untuk mengatasi kesulitan dan hambatan yang ditemuinya-- dan atasannya tersebut mampu mengatasi kesulitan bawahannya, maka ia akan salut dan bertambah kagum kepada atasannya (Handoko, 1991). Sebaliknya, jika atasan tidak mampu mencari jalan keluar terhadap kesulitan bawahannya dalam melaksanakan tugas, maka besar kecenderungan bawahan akan berkurang kepercayaan kepada atasan (Handoko, 1991).

Perilaku berkenaan dengan sikap perbuatan yang ditampilkan atasan. Bila atasan menghargai dan menghormati hasil kerja bawahan, maka bawahan akan menghormati pula atasannya. Tetapi sebaliknya, jika atasan sering menyalahkan pekerjaan bawahan tanpa mencari jalan keluarnya, maka bawahan akan menjadi antipati pada atasan. Apalagi perilaku yang ditampilkan sering menyinggung perasaan dan melakukan penekanan, maka bawahan akan kesal dan benci



melihat atasan (Hadari, 1984). Begitu pula, komunikasi yang digunakan atasan hendaknya jelas, lembut, dan bersifat mengajak bawahan untuk melaksanakan pekerjaan (Shubert, 1979). Di samping itu atasan hendaknya dapat membina hubungan yang baik dan dapat saling harga menghargai dengan bawahan. Apabila atasan dapat menampilkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, berperilaku terpuji, berkomunikasi secara baik, dan membina hubungan dengan rekan sekerja maka besar kecenderungan bawahan akan hormat dan segan kepada atasan. Aspek-aspek yang dikemukakan ini akan dijadikan indikator dalam variabel keteladanan atasan langsung.

### 3. Kejelasan Tugas

Tugas merupakan kegiatan yang akan dilakukan seseorang dalam lembaga di mana bekerja (Lazaruth, 1983). Balas jasa yang diberikan kepada individu biasanya berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan untuk suatu lembaga. Untuk itu, setiap pegawai yang akan bekerja harus tahu dan jelas tugas yang akan dikerjakannya (Allen, 1976). Banyak di antara pegawai yang tidak tahu apa yang semstinya dikerjakannya dan bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut. Ketidaktahuan adakalanya disebabkan kurangnya penjelasan oleh atasan atau memang tidak diberikan suatu wewenang untuk melaksanakan suatu pekerjaan

(Manullang, 1986). Biasanya pada suatu kantor, setelah seseorang diterima menjadi pegawai, atasan akan menjelaskan tugas-tugas yang akan menjadi tanggung jawabnya (Lazaruth, 1983). Penjelasan terhadap tugas tersebut berkenaan dengan tujuan yang akan dicapai, isi tugas yang akan dikerjakan, kesanggupan pegawai melaksanakannya, dan cara melaksanakan tugas tersebut (Allen, 1976). Tujuan berkenaan dengan sasaran yang akan dicapai dalam melaksanakan tugas dan dapat berbentuk hasil dari pekerjaan yang dikerjakan bawahan. Isi berkenaan dengan jenis-jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesanggupan berarti kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Suatu tugas yang diberikan harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai. Cara mengacu kepada bagaimana melaksanakan tugas tersebut supaya lebih maksimal. Untuk itu, aspek-aspek yang dikemukakan di atas, yaitu tujuan yang akan dicapai, isi dari tugas yang akan dikerjakan, kesanggupan melaksanakan, dan cara melaksanakan tugas tersebut akan dijadikan indikator-indikator dari variabel ini.

#### B. Kerangka Konseptual

Terdapat kecenderungan bahwa bertambah tinggi tingkat keteladanan atasan langsung, maka akan meningkat pula moral kerja pegawai; sebaliknya, bertam-

bah rendah tingkat keteladanan atasan langsung, maka bertambah menurun pula moral kerja pegawai. Begitu pula, bertambah jelas tugas yang akan dikerjakan, maka bertambah meningkat pula moral kerja pegawai; sebaliknya bertambah kurang jelas tugas yang akan dikerjakan, maka bertambah rendah pula moral kerja pegawai. Apabila, keteladanan atasan langsung tinggi dan tugas yang dikerjakan jelas-- secara bersama-sama, maka terdapat kecenderungan moral kerja pegawai menjadi tinggi; sebaliknya keteladanan atasan rendah dan tugas yang akan dikerjakan kurang jelas-- secara bersama-sama, maka besar kecenderungan moral kerja pegawai akan menurun.

#### D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka konseptual, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang berarti antara keteladanan atasan langsung dengan moral pegawai IKIP Padang.
2. Terdapat hubungan yang berarti antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai IKIP Padang.
3. Dapat diramalkan nilai moral kerja pegawai, jika diketahui skor keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas.

### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini dibahas defenisi operasional variabel penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, uji coba instrumen penelitian, proses pengumpulan data, dan teknik analisis data.

##### A. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu satu variabel terikat dan dua variabel bebas. Adapun variabel bebas tersebut adalah keteladanan atasan langsung (X1) dan kejelasan tugas (X2); sedangkan variabel terikat adalah moral kerja pegawai (Y).

Variabel keteladanan atasan langsung (X1) berkenaan dengan kemampuan atasan melaksanakan tugas, perilaku yang ditampilkan atasan dalam bekerja, komunikasi yang digunakan atasan, serta hubungan atasan dengan teman sejawat dan bawahan.

Variabel kejelasan tugas (X2) yang akan dikerjakan pegawai menyangkut tujuan dari tugas yang dilaksanakan, isi tugas yang dilaksanakan, tingkat kesukaran tugas, kesanggupan pegawai melaksanakannya, dan cara melaksanakan tugas tersebut.

Sedangkan variabel moral kerja (Y) mencakup aspek kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, semangat kerja, dan kerja sama pegawai dengan teman sejawat.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di IKIP Padang dengan subjek penelitian pegawai yang tidak mempunyai jabatan struktural, yang tersebar di setiap fakultas dan unit yang ada di IKIP Padang. Kegiatan penelitian berlangsung sekitar satu setengah bulan, yang dimulai pertengahan bulan Oktober dan berakhir awal November 1974. Khusus setengah bulan pertama digunakan untuk uji-coba dan revisi instrumen, dan satu bulan berikutnya untuk pengumpulan data penelitian.

## C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Tujuannya adalah untuk mengungkapkan hubungan variabel-variabel bebas sebagai prediktor dengan variabel terikat sebagai respon-- yang berarti kajian yang dilakukan bersifat korelasi dan regresi. Adapun variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah berjumlah tiga variabel, yang terdiri atas dua variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu:

X1 = Keteladanan atasan langsung

X2 = Kejelasan tugas

Y = Moral kerja pegawai

Melihat kepada masalah dan tujuan yang ingin dicapai, maka disain penelitiannya dapat dilihat pada tabel I.

Tabel 1. Hubungan antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat

Variabel bebas	X1	X2
Variabel terikat		
	$rx_{1y}$	$rx_{2y}$
	$R_{y \cdot x12}$	

D. Populasi dan Sampel1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah pegawai IKIP Padang yang telah diangkat sebagai pegawai negeri penuh minimal mempunyai pendidikan tingkat SMTA dan tidak mempunyai jabatan struktural. Jumlah pegawai IKIP Padang yang menjadi populasi penelitian dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Pegawai IKIP Padang

No	Unit	Jumlah
1	FIP	47 orang
2	FPTK	55 orang
3	FPMIPA	24 orang
4	FPBS	22 orang
5	FPIPS	15 orang
6	FPOK	20 orang
7	KPTU	297 orang
	Jumlah	448 orang

## 2. Sampel

Penentuan sampel berpedoman kepada populasi yang ada. Ciri-ciri populasi juga menjadi ciri-ciri dalam sampel yaitu, berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja, dan kepangkatan. Penentuan ciri-ciri yang dikemukakan di atas, adalah sebagai berikut:

### a. Menurut tingkat pendidikan

Klasifikasi tingkat pendidikan terdiri atas pegawai yang berpendidikan SLTA, Sarjana Muda/D3, dan Sarjana. Adapun jumlah pegawai menurut tingkat pendidikan tersebut adalah:

- 1) Pegawai yang berpendidikan SLTA berjumlah 380 orang.
- 2) Pegawai yang berpendidikan Sarjana Muda/D3 24 orang.
- 3) Pegawai yang berpendidikan Sarjana 44 orang.

### b. Menurut masa kerja

Klasifikasi pegawai menurut masa kerja berdasarkan atas median ( $M_d$ ) masa kerja pegawai IKIP Padang.  $M_d$  masa kerja pegawai adalah 16,5 tahun. Berpedoman pada  $M_d$  masa kerja ini, maka dapat dibedakan antara pegawai yang masa kerjanya  $\geq$  16,5 tahun dan pegawai yang masa kerjanya  $<$  16,5 tahun. Dengan demikian jumlah pegawai menurut masa kerja adalah:

- 1) Pegawai dengan masa kerja  $\geq$  16,5 tahun berjumlah 96 orang.

2) Pegawai dengan masa kerja  $< 16,5$  tahun berjumlah 352 orang.

c. Menurut golongan

Pengkalsifikasian pegawai menurut golongan dibedakan antara pegawai yang mempunyai golongan ruang II dan III. Adapun jumlah pegawai menurut ruang golongan adalah :

- 1) Pegawai yang mempunyai ruang golongan II berjumlah 349 orang.
- 2) Pegawai yang mempunyai ruang golongan III berjumlah 99 orang.

Berdasarkan kepada karakteristik di atas, yaitu menurut tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan, maka jumlah pegawai IKIP Padang adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Jumlah Pegawai IKIP Padang Menurut Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Golongan

		Golongan				Jumlah
		II		III		
		Masa Kerja				
		$\geq 16,5$	$< 16,5$	$\geq 16,5$	$< 16,5$	
Tingkat Pendidikan	SLTA	34	309	37	-	380
	SM/D3	-	6	6	12	24
	S1	-	-	19	25	44
Jumlah		34	315	62	37	448



Keterangan :

SLTA : Sekolah Lanjutan Tingkat Atas

SM/D3 : Sarjana Muda/Diploma tiga

S1 : Sarjana

7/16,5 th : Masa kerja sama atau lebih dari 16,5 tahun

< 16,5 th : Masa kerja kurang dari 16,5 tahun

II : Golongan yang berada pada golongan IIa s/d IIId

III : Golongan yang berada pada golongan IIIa s/d IIIId

Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Cochran. Hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Cochran tersebut, menunjukkan angka tertinggi, yaitu 94. Jumlah ini dijadikan sebagai angka tertinggi untuk besarnya sampel. Dengan demikian, besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 94 pegawai IKIP Padang.

Untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing proporsi (klaster), diperlukan angka perbandingan antara jumlah populasi ( $n/N$ )-- yang angka perhitungannya adalah  $96/448 = 0,21$ . Angka ini dijadikan patokan untuk penentuan sampel secara proporsional yang pengambilannya dilakukan secara acak berdasarkan proporsi dengan klasifikasi yang ditetapkan. Secara terinci hasilnya dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Jumlah Pegawai IKIP Padang yang Dijadikan Sampel Menurut Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Golongan

		Golongan				Jumlah
		II		III		
		Masa Kerja				
		>, 16,5	< 16,5	>, 16,5	< 16,5	
Tingkat Pendidikan	SLTA	6	64	8	-	78
	SM/D3	-	2	2	3	7
	S1	-	-	4	5	9
Jumlah		6	66	14	8	94

#### E. Instrumen Penelitian

##### 1. Pengembangan instrumen moral kerja pegawai

Instrumen moral kerja pegawai dikembangkan berdasarkan unsur-unsur yang telah terangkum dalam teori sebelumnya. Unsur-unsur yang menjadi tumpuan dalam penyusunan instrumen moral kerja ini adalah: (1) kedisiplinan, (2) tanggung jawab, (3) kejujuran, (4) semangat kerja, dan (5) kerjasama pegawai dengan teman sejawat.

Dengan mempedomani unsur-unsur di atas, disusunlah konsep alat ukur yang mungkin dapat mengungkap moral kerja pegawai. Alat ukur ini berbentuk skala dengan rentangan 1 sampai 4. Hasil dari seleksi yang ketat dan jelimet, maka diperoleh 38 butir pernyataan yang dianggap telah memenuhi per-

syarat sebagai alat ukur yang baik. Butir-butir persyaratan yang terdapat dalam alat ukur ini tidak menumpuk dalam satu unsur saja-- melainkan merata untuk setiap unsur yang terdapat moral kerja pegawai. Secara lengkap gambaran alat ukur dapat dilihat pada lampiran 1.

## 2. Pengembangan instrumen keteladanan atasan langsung

Instrumen keteladanan atasan langsung dikembangkan berdasarkan unsur-unsur yang telah terangkum dalam teori sebelumnya. Unsur-unsur yang menjadi tumpuan dalam penyusunan instrumen keteladanan atasan langsung ini adalah: (1) kemampuan atasan melaksanakan tugas, (2) perilaku yang ditampilkan atasan dalam bekerja, (3) komunikasi yang digunakan atasan, dan (4) hubungan atasan dengan teman sejawat dan bawahan. Dengan mempedomani unsur-unsur di atas, disusunlah konsep alat ukur yang mungkin dapat mengungkapkan keteladanan atasan langsung. Alat ukur ini berbentuk skala dengan rentangan 1 sampai 4. Hasil dari seleksi yang ketat dan jelimet, maka diperoleh 25 butir pernyataan yang dianggap telah memenuhi persyaratan sebagai alat ukur yang baik. Butir-butir persyaratan yang terdapat dalam alat ukur ini tidak menumpuk dalam satu unsur saja-- melainkan merata untuk setiap unsur keteladanan atasan langsung. Secara lengkap

gambaran alat ukur beserta unsur-unsur yang menyertainya dapat dilihat pada lampiran 1.

### 3. Kejelasan tugas

Instrumen kejelasan tugas yang akan dikerjakan pegawai dikembangkan berdasarkan unsur-unsur yang telah terangkum dalam teori sebelumnya. Unsur-unsur yang menjadi tumpuan dalam penyusunan instrumen kejelasan tugas yang akan dikerjakan pegawai adalah: (1) tujuan dari tugas yang dilaksanakan, (2) isi tugas yang dilaksanakan, (3) tingkat kesukaran tugas, (4) kesanggupan pegawai melaksanakannya, dan (5) cara melaksanakan tugas tersebut.

Dengan mempedomani unsur-unsur di atas, disusunlah konsep alat ukur yang mungkin dapat mengungkapkan kejelasan tugas yang akan dikerjakan pegawai. Alat ukur ini berbentuk skala dengan rentangan 1 sampai 4. Hasil dari seleksi yang ketat dan jeli-met, maka diperoleh 34 butir pernyataan yang dianggap telah memenuhi persyaratan sebagai alat ukur yang baik. Butir-butir persyaratan yang terdapat dalam alat ukur ini tidak menumpuk dalam satu unsur saja-- melainkan merata untuk setiap unsur kejelasan tugas yang akan dikerjakan pegawai. Secara lengkap gambaran alat ukur beserta unsur-unsur yang menyertainya dapat dilihat pada lampiran 1.

#### F. Uji- Coba Alat Ukur

Uji coba ini bertujuan supaya alat ukur yang digunakan betul-betul telah memenuhi persyaratan yang baik dan andal. Untuk itu, sebelum uji-coba dilakukan, terlebih dahulu dirumuskan validitas konstraknya. Anastasi (1988) mengatakan validitas kontrak ditujukan untuk mengukur sampai di mana suatu tes dapat mengukur kontrak teoritis atau sifat-sifat suatu aspek yang diukur. Setiap kontrak dikembangkan untuk menjelaskan dan mengelola konsistensi respon yang diamati-- yang dijabarkan dari interelasi di antara ukuran-ukuran perilaku. Validitas kontrak menuntut akumulasi informasi secara bertahap dari berbagai sumber. Setiap data menjelaskan ciri atau sifat dengan mempertimbangkan kondisi yang mempengaruhi perkembangan dan mewakili perwujudan secara tepat tentang pembuktian variabel tersebut. Untuk keperluan ini dikonsultasikan dengan teman sejawat yang dianggap menguasai bahan penelitian ini dan dibahas secara bersama tim peneliti, guna menilai kesesuaian antara indikator dengan butir-butir alat ukur. Uji-coba alat ukur dilakukan pada akhir bulan Oktober 1994, meliputi 30 pegawai IKIP Padang yang tidak terjaring dalam sampel, namun tetap berada dalam populasi penelitian.

Alat ukur moral kerja, keteladanan atas langsung dan kejelasan tugas berbentuk skala yang mempunyai rentangan 1 sampai 4. Uji coba alat ukur ini bertujuan

untuk melihat kesahihan butir dan keterandalan. Kesahihan butir didapatkan dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor (hasil terlihat pada lampiran 2). Keterandalan didapatkan dengan menggunakan rumus Koefisien Alpha. Hasil dari perhitungan diperoleh keterandalan untuk variabel moral kerja pegawai  $r = 0,87$ , keteladanan atasan langsung  $r = 0,82$ , dan kejelasan tugas  $r = 0,84$ .

#### G. Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data penelitian terdiri dari dua macam, yaitu: (1) analisis statistik deskriptif, dan (2) analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh nilai rata-rata hitung, simpangan baku, median, dan modus dari masing-masing variabel yang diteliti. Analisis statistik inferensial bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik korelasi sederhana, regresi linier sederhana, korelasi parsial, korelasi ganda, dan regresi ganda.

Namun sebelum analisis statistik inferensial digunakan, terlebih dahulu dilakukan pengujian normalitas (uji Lilliefors) dan uji linieritas sebagai persyaratan analisis. Pengujian hipotesis 1 dan 2 menggunakan teknik analisis korelasi sederhana, regresi linier sederhana, dan korelasi parsial. Pengujian hipotesis 3 menggunakan teknik analisis korelasi dan

regresi ganda. Untuk keperluan pengujian hipotesis, diperlukan perumusan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama :

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan positif antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai.

$H_A$  : Terdapat hubungan positif antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai.

$$\begin{aligned} \text{Dengan simbol: } H_0 &= \rho_{yx1} \neq 0 \\ H_A &= \rho_{yx2} > 0 \end{aligned}$$

2. Hipotesis Kedua :

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan positif antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai.

$H_A$  : Terdapat hubungan positif antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai.

$$\begin{aligned} \text{Dengan simbol : } H_0 &= \rho_{yx2} \neq 0 \\ H_A &= \rho_{yx2} > 0 \end{aligned}$$

3. Hipotesis Ketiga :

$H_0$  : Tidak dapat diramalkan skor moral kerja pegawai, jika diketahui skor keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas.

$H_A$  : Dapat diramalkan skor moral kerja pegawai, jika diketahui skor keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas.

$$\begin{aligned} \text{Dengan simbol : } H_0 &: R_{yx1 \ x2} \neq 0 \\ H_A &: R_{yx1 \ x2} > 0 \end{aligned}$$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

Pada bagian berikut ini dikemukakan deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis, dan diskusi hasil penelitian.

#### A. Deskripsi Data

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu: moral kerja (Y), keteladanan atasan langsung (X1), dan kejelasan tugas (X2). Data yang dideskripsikan merupakan hasil kuantifikasi dari masing-masing item untuk setiap variabel penelitian. Secara terinci gambaran data untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

##### 1. Moral Kerja Pegawai

Data ini diperoleh dari alat ukur moral kerja pegawai. Skor yang diperoleh dari jawaban responden menyebar mulai dari skor 121 sampai dengan skor 146. Hasil dari pengolahan data diperoleh skor rata-rata = 134,23, median = 134,32, modus = 134,5, dan simpangan baku = 6,52. Distribusi frekuensi terlihat pada tabel 5 dan histogramnya pada lampiran 3.

Distribusi frekuensi data pada tabel 5 memperlihatkan bahwa moral kerja pegawai mempunyai kurva agak simetris. Apabila skor nilai moral kerja pegawai dibagi menjadi tiga bagian, maka 20,46% pegawai mempunyai moral kerja di atas rata-rata, 59,09% berada pada ke-



lompok rata-rata, dan 20,45% di bawah kelompok rata-rata.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Data Variabel Moral Kerja Pegawai

Interval skor	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
145 - 148	4	4,55
141 - 144	15	15,91
137 - 140	15	15,91
133 - 136	23	25
129 - 132	17	18,18
125 - 128	11	11,36
121 - 124	9	9,09
Jumlah	94	

## 2. Keteladanan Atasan Langsung

Keteladanan atasan langsung diukur dengan menggunakan kuesioner-- yang penyusunannya merujuk pada skala likert. Rentangan skor menyebar dari angka 63 sampai dengan angka 91. Setelah dilakukan pengolahan, maka diperoleh skor rata-rata = 77,73, median = 77,83, modus = 78,03, dan simpangan baku = 6,25. Distribusi frekuensinya dapat dilihat pada tabel 6 dan histogramnya pada lampiran 3.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Data Variabel Keteladanan Atasan Langsung

Interval skor	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
88 - 92	9	9,09
83 - 87	9	9,09
78 - 82	31	34,09
73 - 77	25	27,27
68 - 72	15	15,21
63 - 67	5	4,55
Jumlah	94	100,00

Data variabel keteladanan atasan langsung yang digambarkan di atas memperlihatkan kurva agak simetris. Apabila skor keteladanan atasan langsung dikelompokkan menjadi tiga bagian, maka 18,18% persepsi pegawai tentang keteladanan atasan langsung berada di atas rata-rata, 61,36% berada dalam kelompok rata-rata, dan 20,46% berada di bawah kelompok rata-rata.

### 3. Kejelasan Tugas

Data ini diperoleh dari kuesioner kejelasan tugas. Rentangan skor menyebar dari skor 91 sampai dengan angka 132. Setelah dilakukan pengolahan, diperoleh skor rata-rata = 111,02, median = 110,42, modus = 109,22, dan simpangan baku = 9,59. Distribusi frekuensinya terlihat pada tabel 7 dan histogramnya pada lampiran 3.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Data Variabel Kejelasan Tugas

Interval skor	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)
126 - 132	7	6,81
119 - 125	17	18,18
112 - 118	19	20,46
105 - 111	27	29,55
98 - 104	15	15,91
91 - 97	9	9,09
<b>Jumlah</b>	<b>94</b>	<b>100,00</b>

Tabel kejelasan tugas menunjukkan kurva agak simetris. Jika skor kejelasan tugas dikelompokkan menjadi tiga bagian, maka 24,99% pegawai menyatakan kejelasan tugas berada di atas rata-rata, 50,01% berada dalam kelompok rata-rata, dan 25% berada di bawah kelompok rata-rata.

Secara keseluruhan hasil pengolahan data dari ketiga variabel penelitian, yaitu moral kerja pegawai (Y), keteladanan atasan langsung (X1), dan kejelasan tugas (X2)-- dapat digambarkan pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Rangkuman Hasil Pengolahan Data Variabel-variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Penyebaran skor	Rata-rata	Medi-an	Modus	Sd.
Moral Kerja Pegawai	121 - 146	134,23	134,32	134,5	6,52
Keteladanan Atasan Langsung	63 - 91	77,73	77,83	78,03	6,25
Kejelasan Tugas	91 - 132	111,02	110,92	109,22	9,59

### B. Pengujian Persyaratan Analisis

Penelitian ini memanfaatkan teknik analisis statistik untuk pengujian hoptesis yang diajukan. Teknik analisis statistik yang dimaksud adalah analisis korelasi sederhana, korelasi ganda, teknik regresi sederhana, regresi ganda dan parsial. Namun sebelum teknik analisis statistik di atas digunakan, terlebih dahulu menuntut beberapa persyaratann, yaitu: (1) data bersumber dari sampel yang diambil secara acak, (2) sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dan (3) bentuk regresi harus linier.

Melihat pada persyaratan yang dikemukakan di atas, maka untuk persyaratan pertama dalam penelitian ini sudah dipenuhi. Sampel sebanyak 94 responden telah diambil secara acak berdasarkan ukuran sampel 4 minimum menurut kelompok pegawai. Begitu pula dengan per-

syarat ketiga telah dilakukan sejalan dengan uji linieritas sewaktu pengujian hipotesisi. Persyaratan kedua dilihat melalui uji normalitas. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data sampel penelitian berasal dari populasi normal atau tidak normal. Kegunaannya adalah untuk memberikan keyakinan dapat tidaknya diolah dengan menggunakan teknik analisis regresi. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Lilliefors. Hasil perhitungan uji normalitas dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Rangkuman Hasil Uji Normalitas

Variabel	Lo	L tabel $< 0,05$	Pengujian	Ket.
Y	0,0901	0,1336	Lo < Lt	Normal
X1	0,0892	0,1336	Lo < Lt	Normal
X2	0,0743	0,1336	Lo < Lt	Normal

Pengujian normalitas dengan menggunakan uji Lilliefors menunjukkan  $L_0 < L_t$ . Hal ini berarti bahwa pada taraf kepercayaan 0,95 data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

### C. Pengujian Hipotesis

#### 1. Hubungan antara Keteladanan Atasan Langsung dengan Moral Kerja Pegawai

Untuk mengungkapkan adanya hubungan antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja

pegawai dilakukan analisis korelasi sederhana. Hasil perhitungan analisis tersebut tergambar dalam tabel 10 berikut:

Tabel 10. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Keteladanan Atasan Langsung dengan Variabel Moral Kerja Pegawai

r (yk)	t hitung	t tabel pada $\alpha$ 0,05
0,42	3,001*	1,66

\* Signifikansi

Hasil perhitungan di atas menggambarkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai dengan koefisien korelasi  $r (yx) = 0,42$ . Kekuatan hubungannya dinyatakan dalam koefisien determinasi  $r^2 (yx) = 0,18$ . Dengan demikian, analisis ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang berarti dan signifikan antara keteladanan atasan langsung (X1) dengan moral kerja pegawai (Y)-- dengan sumbangan sebesar 18%. Bentuk hubungan variabel X1 dengan Y dituliskan pada persamaan regresi:  $Y = 1,94 + 0,22X1$ .

Untuk pengujian keberartian persamaan regresi tersebut digunakan analisis varians dan kemudian dilakukan pengujian linieritasnya. Adapun hasil pengujian tersebut dapat dilihat dalam tabel 11 berikut:

Tabel 11. Tabel ANAVA Regresi Moral Kerja Pegawai Atas Keteladanan Atasan langsung

Source	Sum of Squares	D.F	Mean Squares	F Ratio	Prob.
Regression	198,71	1	198,71	9,008	0,0045
Residual	926,47	92	22,06		
Total	1125,18	93			

Tabel 12. Uji Linieritas Persamaan Regresi Moral Kerja Pegawai Atas Keteladanan Atasan langsung

Sumber Variasi	dk	RJK	F Hit.	F tab. Pada $\alpha$ 0,05
Tuna Cocok	52	14,49	0,42	1,65
Kekeliruan	40	34,8	-	-

Catatan:

dk = derajat kebebasan  
RJK = rata-rata jumlah kuadrat  
ns = tidak signifikan

Analisis yang digambarkan dari kedua tabel di atas, menunjukkan bahwa persamaan regresi adalah signifikan dan bentuknya hubungan linier. Hasil ini membuktikan bahwa keteladanan atasan langsung memberikan sumbangan yang meyakinkan terhadap pembentukan moral kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis penelitian yang digunakan bahwa "terdapat hubungan yang berarti antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai" diterima dalam taraf kepercayaan 95%. Apabila hubungan variabel

keteladanan atasan langsung (X1) dengan variabel moral kerja pegawai (Y) dianalisis dengan menggunakan korelasi parsial, yang menganggap variabel kejelasan tugas (X2) berada pada posisi konstan (tetap), maka diperoleh korelasi parsialnya adalah  $R_{y1.2} = 0,23$ . Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien penentu sumbangan variabel X1 terhadap variabel Y, bila variabel X2 dianggap konstan adalah 5,29%. Dengan demikian terjadi penurunan sebesar 5,29% setelah variabel kejelasan tugas (X2) dipertimbangkan. Namun, hubungan yang ditandai oleh regresi linier  $\hat{Y} = 1,94 + 0,22 X_1$  cukup berarti dalam meramalkan moral kerja pegawai dengan memanfaatkan keteladanan atasan langsung.

## 2. Hubungan antara Kejelasan Tugas dengan Moral Kerja Pegawai

Untuk mengungkapkan adanya hubungan antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai dilakukan analisis korelasi sederhana. Hasil perhitungan analisis tersebut tergambar dalam tabel 13 berikut:

Tabel 13. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Kejelasan Tugas dengan Variabel Moral Kerja Pegawai

r (yk)	t hitung	t tabel pada $\alpha$ 0,05
0,34	2,35*	1,66

\* Signifikansi



Hasil perhitungan di atas menggambarkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai dengan koefisien korelasi  $r (yx) = 0,34$ . Kekuatan hubungannya dinyatakan dalam koefisien determinasi  $r (yx) = 0,12$ . Dengan demikian, analisis ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang berarti dan signifikan antara kejelasan tugas ( $X_2$ ) dengan moral kerja pegawai ( $Y$ )— dengan sumbangan sebesar 12%. Bentuk hubungan variabel  $X_2$  dengan  $Y$  dituliskan pada persamaan regresi:  $\hat{Y} = -9,92 + 0,27 X_2$ .

Untuk pengujian keberartian persamaan regresi tersebut digunakan analisis varians dan kemudian dilakukan pengujian linieritasnya. Adapun hasil pengujian tersebut dapat dilihat dalam tabel 14 berikut:

Tabel 14. Tabel ANAVA Regresi Moral Kerja Pegawai Atas Kejelasan Tugas

Source	Sum of Squares	D.F	Mean Squares	F Ratio	Prob.
Regression	130,45	1	130,45	5,508	0,0237
Residual	994,73	92	23,68		
Total	1125,18	93			

Tabel 15. Uji Linieritas Persamaan Regresi Moral Kerja Pegawai Atas Kejelasan Tugas

Sumber variasi	dk	RJK	F Hit.	F tab. Pa da $\alpha < 0,05$
			ns	
Tuna Cocok	54	15,54	0,45	1,66
Kekeliruan	38	34,54	-	-

Catatan (sama dengan tabel 12)

Analisis yang digambarkan dari kedua tabel di atas, menunjukkan bahwa persamaan regresi adalah signifikan dan bentuknya hubungan linier. Hasil ini membuktikan bahwa kejelasan tugas memberikan sumbangan yang meyakinkan terhadap pembentukan moral kerja pegawai. Dengan demikian hipotesis penelitian yang digunakan bahwa "terdapat hubungan yang berarti antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai" diterima dalam taraf kepercayaan 95%. Apabila hubungan variabel kejelasan ( $X_2$ ) dengan variabel moral kerja pegawai ( $Y$ ) dianalisis dengan menggunakan korelasi parsial, yang menganggap variabel keteladanan atasan langsung ( $X_1$ ) berada pada posisi konstan (tetap), maka diperoleh korelasi parsialnya adalah  $R_{y 2.1} = 0,19$ . Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien penentu sumbangan variabel  $X_2$  terhadap variabel  $Y$ , bila variabel  $X_1$  dianggap konstan adalah 3,61%. Dengan demikian terjadi penurunan sebesar 3,61% setelah variabel kejelasan tugas ( $X_1$ ) dipertimbangkan. Namun, hu-

bungan yang ditandai oleh regresi linier  $Y = -9,92 + 0,27 X_2$  cukup berarti dalam meramalkan moral kerja pegawai dengan memanfaatkan kejelasan tugas.

### 3. Prediksi Moral Kerja Pegawai, jika Keteladanan Atasan Langsung dan Kejelasan Tugas Dipertimbangkan

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengungkapkan interdependensi antara variabel bebas. Hasil analisis korelasi antara variabel bebas dapat dilihat pada tabel 16 berikut:

Tabel 16. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Variabel Keteladanan Atasan langsung ( $X_1$ ) dan Kejelasan Tugas ( $X_2$ )

Korelasi antar variabel bebas	t hitung	t tabel pada $\alpha 0,05$
$r (X_1 X_2) = 0,12$	ns 0,78	1,66

ns = tidak signifikan

Hasil perhitungan yang digambarkan dalam tabel di atas, menunjukkan bahwa korelasi antara dua prediktor, yaitu variabel  $X_1$  dan  $X_2$  tidak signifikan. Hal ini berarti kedua prediktor yang terdapat dalam penelitian adalah independen dalam meramalkan variasi yang terjadi pada variabel Y.

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis korelasi ganda antar variabel keteladanan atasan langsung ( $X_1$ ) dan kejelasan tugas ( $X_2$ ) dengan

variabel moral kerja pegawai (Y). Hasil perhitungan diperoleh korelasi ganda adalah  $R_{y.12} = 0,71$ . Dengan demikian sumbangan variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y adalah 51%. Pengujian keberartian taraf signifikan koefisiennya digambarkan pada tabel 17 berikut:

Tabel 17. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda Variasi Keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2) dengan Moral Kerja Pegawai

Ry.12	t hitung	t tabel pada 0,05
0,71	9,72 *	1,66

**\* Signifikansi**

Hasil keberartian yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa korelasi ganda antara variabel keteladanan atasan langsung (X1) dan kejelasan tugas (X2) dengan variabel moral kerja pegawai (Y) adalah berarti dan signifikan, dengan ditandai faktor determinasi sekitar 51%. Untuk menentukan apakah hubungan yang diperoleh bersifat prediktif, maka dilakukan analisis regresi ganda Y atas X1 dan X2 didapatkan model persamaan regresi yaitu:  $Y = -59,24 + 0,20 X_1 + 0,27 X_2$ .

Untuk perhitungan dan pengujian signifikansi persamaan regresi ganda di atas dapat dilihat tabel 18.

Tabel 18. Tabel ANAVA Regresi Ganda Variabel Moral Kerja Pegawai (Y) atas variabel keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2)

Source	Sum of Squares	D.F	Mean Squares	F Ratio	Prob.
Regression	590,60	3	190,20	9,72	0,00003
Residual	554,59	90	13,86		
Total	1125,18	93			

Analisis variasi yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa model persamaan regresi ganda adalah signifikan. Hasil analisis ini membuktikan bahwa antara keteladanan atasan langsung (X1) dan kejelasan tugas (X2) dengan moral kerja pegawai (Y) mempunyai hubungan prediktif yang signifikan. Untuk itu, variasi yang terdapat dalam variabel Y dapat diramalkan melkalui variabel X1 dan X2 secara bersama-sama. Artinya variabel keteladanan atasan langsung (X1) dan kejelasan tugas (X2) secara bersama-sama memberikan sumbangan yang signifikan terhadap variabel moral kerja pegawai (Y) sebesar 51%.

Langkah berikutnya yang perlu diselidiki adalah signifikansi masing-masing koefisien regresi yang didapatkan. Tujuannya adalah untuk melihat kemungkinan adanya ketidakberartian di antara kedua variabel bebas, yaitu keteladanan atasan langsung (X1) dan kejelasan tugas (X2). Setelah

dilakukan pengolahan, dihasilkan  $t_1$  dan  $t_2$  secara berturut-turut ke arah regresi  $a_1$  dan  $a_2$ . Untuk perhitungan dan pengujian koefisien arah regresi ganda tersebut dapat dilihat pada tabel 19 berikut:

Tabel 19. Uji Signifikansi Koefisien Arah Regresi Ganda antara Keteladanan Atasan Langsung (X1) dan Kejelasan Tugas (X2) dengan Moral Kerja Pegawai

Koefisien Arah	t hitung	t tabel pada $\alpha$ 0,05
$a_1 = 0,35$	4,02 *	1,66
$a_2 = 0,27$	3,05 *	1,66

\* Signifikansi

Hasil pengujian yang ditunjukkan dalam tabel di atas membuktikan bahwa masing-masing koefisien arah persamaan regresi ganda Y atas X1 dan X2 adalah signifikan. Dengan demikian berarti bahwa keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas dapat sebagai penentu dalam peningkatan moral kerja pegawai.

D. Diskusi Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang digunakan diterima dalam taraf kepercayaan 95%. Hal ini berarti keteladanan atasan langsung (X1) dan kejelasan tugas (X2)-- baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-

sama turut menentukan tinggi rendahnya moral kerja pegawai (Y).

Keteladanan atasan langsung dapat dilihat dari sikap dan perilaku yang ditampilkan dan dipraktekkan atasan. Bawahan akan selalu memperhatikan dan mengamati apa yang dilakukan dan diperbuat atasan. gerak gerak dan ucapan atasan akan menjadi sorotan dan patokan bagi bawahan dalam berbuat dan bertindak. Untuk itu, para atasan harus hati-hati dalam melakukan suatu tindakan dan perbuatan-- sekali atasan keliru dalam melangkah dapat menurunkan kredibilitasnya sendiri.

Apabila dirujuk lebih dalam tentang keteladanan atasan langsung akan mencakup beberapa aspek, yaitu kemampuan, keterampilan, kejujuran, keramahan, kesopanan dan kehalusan budi dari atasan. Kemampuan yang dimaksudkan adalah semacam kompetensi yang harus dimiliki atasan dan diperlukan dalam melaksanakan tugas. Sedangkan keramahan, kesopanan, kejujuran dan kehalusan budi merupakan suatu sikap dan sifat yang semestinya harus dimiliki atasan. Ini menyangkut masalah kepribadian atasan dan dapat dilihat pengimplemen-asiannya dalam kegiatan sehari-hari-- baik dalam bekerja maupun bergaul dengan kolega sekantor.

Gambaran tentang keteladanan atasan langsung merupakan aspek yang mesti dan harus dimiliki atasan. Bertambah tinggi kemampuan dan keterampilan atasan, maka dapat menimbulkan kekaguman dan simpati kepada atasan. Begitu pula, apabila atasan memiliki kejujuran, keramahan, dan kehalusan budi, maka sudah tentu bawahan akan hormat dan berempati kepada atasan. Apabila bawahan sudah memiliki rasa simpati, kagum, hormat dan berempati kepada atasan, besar kecenderungan bawahan akan meningkatkan pula moral kerjanya. Ia akan merasa malu dan sungkan kepada atasannya, jika ia tidak memperlihatkan moral kerja yang tinggi. Sedangkan atasannya sangat memperhatikan dan malahan menghormati serta mendorongnya untuk meningkatkan moral kerja yang tinggi dalam bekerja. Moral kerja yang dimaksudkan tersebut akan tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, kejujuran, semangat kerja dan kerjasama dengan teman sejawat.

Pegawai yang mempunyai moral kerja tinggi, maka ia akan sangat memperhatikan kedisiplinan, bertanggung jawab, jujur, bersemangat dalam bekerja, dan mempunyai kerjasama yang baik dengan teman sejawat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bertambah tinggi keteladanan atasan langsung, maka akan bertambah meningkat pula moral kerja pegawai; sebaliknya bertambah rendah keteladanan atasan lang-



sung, maka akan menurun pula moral kerja pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kejelasan tugas berhubungan secara berarti dengan moral kerja pegawai. Kejelasan tugas mengacu kepada tujuan dan isi tugas yang dilaksanakan, tingkat kesukaran tugas, kesanggupan melaksanakannya dan cara melaksanakannya. Apabila pegawai betul-betul memahami tentang tugas yang dikerjakan dan mampu pula melaksanakannya, maka akan dapat meningkatkan kredibilitas pegawai bersangkutan. Ia akan merasa bahagia dan senang dalam melaksanakan setiap pekerjaan, tanpa diiringi rasa keterpaksaan dan kesungkahan. Apabila pegawai betul-betul bahagia dan senang dalam melaksanakan pekerjaan, maka besar kecenderungan hasil yang diperoleh akan lebih baik. Ia akan bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja serta diiringi pula oleh kedisiplinan yang tinggi, tanggung jawab, kejujuran, semangat kerja dan kerjasama dengan teman sejawat.

Apabila aspek-aspek kejelasan tugas ini telah dimiliki oleh pegawai, maka besar kecenderungan pegawai tersebut akan mempunyai moral kerja tinggi. Ia akan menjaga kredibilitasnya di mata teman sejawat, bahwa ia bukanlah pegawai yang mempunyai moral kerja rendah, tetapi sebaliknya mempunyai moral kerja yang tinggi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan moral kerja pegawai sangat ditentukan oleh kejelasan

tugas yang akan dilaksanakannya.

Begitu pula, apabila keteladanan atasan langsung digabung secara bersama-sama dengan kejelasan tugas, maka dapat mendorong peningkatan moral kerja pegawai. Artinya bertambah bagus keteladanan atasan langsung dan bertambah jelas tugas yang akan dikerjakan, maka akan tinggi pula moral kerja pegawai; sebaliknya bertambah rendah keteladanan atasan langsung dan kurang jelas tugas yang akan dikerjakan, maka bertambah menurun pula moral kerja pegawai.

Keteladanan atasan langsung beserta karakteristik yang menyertainya akan menjadi pedoman dan patokan bagi bawahan untuk berperilaku dan berbuat. Atasan merupakan figur yang akan dipedomani bawahan-- baik dari segi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki maupun kepribadian yang ditampilkannya. Apabila atasan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan hasil yang maksimal, akan dapat meningkatkan kepercayaan bawahan kepadanya, apalagi didukung dengan kepribadian yang tangguh akan menambah keyakinan dan penghormatan bawahan kepada atasan-- yang sekaligus dapat meningkatkan moral kerja pegawai bersangkutan. Begitu pula dengan kejelasan tugas dapat menambah pemahaman pegawai terhadap tugas yang dikerjakannya-- baik tujuan, isi, tingkat kesukaran, dan cara melaksanakannya. Apabila pega-

wai betul-betul tahu tentang apa yang dikerjakan dan mampu pula melaksanakannya, akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bertambah tinggi keteladanan atasan dan jelas tugas yang dikerjakan, maka akan bertambah meningkat pula moral kerja pegawai; sebaliknya bertambah rendah keteladanan atasan langsung dan kurang jelas tugas yang dikerjakan, maka akan menurun pula moral kerja pegawai.

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Pada bagian akan dikemukakan kesimpulan, keterbatasan dan saran.

#### A. Kesimpulan

Hasil dari analisis data yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang berarti antara keteladanan atasan langsung dengan moral kerja pegawai IKIP Padang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keteladanan atasan langsung akan semakin meningkat pula moral kerja pegawai. Sumbangan keteladanan atasan langsung terhadap moral kerja pegawai adalah sebesar 18 % .
2. Terdapat hubungan yang berarti antara kejelasan tugas dengan moral kerja pegawai IKIP Padang. Hal ini berarti bahwa semakin jelas tugas yang dikerjakan akan semakin meningkat pula moral kerja pegawai. Sumbangan kejelasan tugas terhadap moral kerja pegawai adalah sebesar 12 % .
3. Keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas secara bersama-sama dapat meramalkan moral kerja pegawai IKIP Padang. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keteladanan atasan langsung dan jelas tugas yang dikerjakan akan meningkat pula moral kerja

pegawai. Sumbangan keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas secara bersama-sama terhadap moral kerja pegawai adalah sebesar 51 %.

## B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan tertentu, yaitu:

1. Aspek yang diteliti yang diduga berkaitan dengan moral kerja pegawai hanya dua aspek saja, yaitu keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas; sedangkan kemungkinan banyak aspek lain yang berkaitan dengan moral kerja pegawai ini, di antaranya kepemimpinan, iklim kantor dan pengalaman kerja. Pengambilan kedua aspek ini didasarkan bahwa keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas dapat menentukan tinggi rendahnya moral kerja pegawai dan memang hasil penelitian membuktikan terdapat hubungan yang berarti diantara dua variabel tersebut dengan moral kerja pegawai.
2. Belum semua pegawai yang dapat dijadikan populasi, terutama golongan I dan yang berpendidikan SD serta SLTP. Seharusnya, tentu semua pegawai dapat dijadikan populasi, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat digeneralisasikan untuk seluruh pegawai IKIP Padang.

### C. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disampaikan, diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan moral kerja pegawai dengan harapan dapat menghasilkan hasil karya yang lebih maksimal, baik secara kualitas dan kuantitas, maka disarankan kepada atasan langsung untuk selalu meningkatkan keteladanannya dan memperjelas tugas yang akan dikerjakan pegawai bersangkutan.
2. Usaha yang mungkin dilakukan untuk meningkatkan keteladan atasan langsung dan memperjelas tugas yang akan dikerjakan adalah melalui pendidikan lanjutan, mengikuti latihan-latihan tertentu, membaca buku-buku dan peraturan-peraturan yang ada, baik bagi atasan langsung maupun pegawai (bawahan) bersangkutan.
3. Bagi atasan langsung pegawai bersangkutan, yaitu Pembantu Dekan, Kabag, Kepala Pusat dan Unit yang ada di lingkungan IKIP Padang disarankan untuk lebih mengintensifkan pembinaan kepada para Kasubag dan Kasi sebagai atasan langsung pegawai; terutama berkenaan dengan kemampuan, keterampilan kerja dan pembentukan kepribadian yang tangguh.
4. Disarankan juga untuk pengangkatan Kasubag dan Kasi, hendaknya lebih memperhatikan kemampuan, keterampilan, dan kepribadian yang baik, sehingga Kasubag dan Kasi tersebut betul-betul dapat

dijadikan panutan bagi bawahannya.

5. Kepada pegawai disarankan untuk selalu memahami tugas yang akan dikerjakan dengan meningkatkan moral kerjanya, sehingga karya yang dihasilkan dapat diandalkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.
6. Disarankan kepada para peneliti lain untuk melakukan penelitian serupa terhadap pegawai dengan mengambil populasi yang lebih luas. Begitu pula tentang aspek yang akan diteliti, bukan hanya keteladanan atasan langsung dan kejelasan tugas yang dikaitkan dengan moral kerja pegawai, tetapi dapat juga diteliti aspek lain yaitu, kepemimpinan, imbalan yang diterima dan iklim kantor yang mungkin diduga juga berkaitan dengan moral kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, Anne, (1988). Psichological Testing. New York: Mc Millan Publishing Co., Inc.
- Allen, Louis A, (1976). Management and Organization. New York: Mc. Graw-Hill Book Company, Inc.
- Cochran, William G, (1974). Sampling Techniques. New Delhi: Eastern Private Limited.
- Lazaruth, Soewadji, (1985). Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya. Salatiga: Yayasan Kanisius.
- Maslow, Abraham H, (1970). Motivation and Personality. New York: Harfer ang Row Publication.
- Manullang, Belferik, (1986). Kepemimpinan Pendidikan. Medan: FIP IKIP Medan.
- Masaaki, Imai, (1991). Management Modern Jepang (terjemahan)
- Nawawi, Hadari, (1984). Administrasi Pendidikan. Jakarta: Gunung Agung.
- Nitisemito, Alex S., (1982). Manajemen Personalia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Shuster, Mard G., & Wetzler, Wilson F., (1972). Leadership in Elementary School Administration and Supervision. Boston: Houghton Wifflin Company.
- Sallis, Edward, (1993). Total Quality Management in Education. London: Kogan Limited.
- Sujana, (1982). Metoda Statistika. Bandung: Tarsito.
- Winardi, (1982). Organisasi Perkantoran dan Motivasi. Bandung: Alumni.



Lampiran 1: Instrumen Penelitian

Padang, 24 Oktober 1994.

Kepada: Yth. Bapak/Ibu/Sdr.,  
Pegawai IKIP Padang  
di  
Padang

Dengan hormat,

Pertama-tama kami mendo'akan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, semoga Bapak/Ibu/Sdr., selalu berada dalam keadaan sehat walafiat hendaknya, Amin...

Pada kesempatan ini, kami sengaja mendatangi Bapak/Ibu/Sdr., untuk dapat kiranya mengisi angket penelitian yang berjudul: "Peranan Keteladanan Atasan langsung dan Kejelasan Tugas terhadap Moral Kerja Pegawai IKIP Padang".

Pengisian angket ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran secara jelas tentang keadaan moral kerja pegawai, kejelasan tugas yang dikerjakan dan keteladanan atasan langsung; serta dapat pula digunakan sebagai bahan masukan bagi pemimpin dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Informasi yang didapatkan dari pengisian angket ini, tidak ada kaitannya sama sekali dengan karir dan kondite Bapak/Ibu/Sdr., dan hanya semata-mata sebagai penelitian ilmiah. Untuk itu, kami mengharapkan keseriusan, kesungguhan dan kejujuran Bapak/Ibu/Sdr., dalam mengisinya.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr., untuk mengisinya kami ucapkan terima kasih.

Wassalam,

Ketua Peneliti,

J a s r i a l

#### PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Angket ini terdiri atas sejumlah pertanyaan dan pilihan jawaban yang langsung dapat diisi dalam kuesioner ini.
2. Bapak/Ibu/Sdr., diminta untuk menyilangi huruf a, b, c atau d., sesuai dengan keadaan sebenarnya yang dilakukan dan dialami.
3. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr., berikan tidak terdapat istilah betul dan salah.
4. Ketelitian, kejelimetan dan kejujuran sangat diharapkan sekali dalam mengisi kuesioner ini.

A. Moral Kerja Pegawai

1. Setiap tugas dapat saya kerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
2. Saya masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
3. Saya mengerjakan tugas mengacu kepada ketentuan yang digariskan oleh atasan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
4. Dalam jam kerja saya tetap berada di tempat-- walaupun tugas yang akan dikerjakan tidak ada
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
5. Setiap peraturan yang ditetapkan pemerintah dan atasan saya patuhi dan laksanakan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
6. Apabila ada urusan pribadi yang harus diselesaikan, saya langsung pergi (berangkat) tanpa meminta izin terlebih dahulu kepada atasan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
7. Apabila terlambat masuk kantor dari waktu yang ditentukan, saya melapor kepada atasan dengan menjelaskan penyebab keterlambatan tersebut
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

8. Walaupun ada pekerjaan pribadi yang harus dikerjakan di rumah, maka saya tetap datang ke kantor
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
9. Saya mengharapkan teman lain dapat membantu mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab saya
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
10. Saya mengulur-ulur waktu dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan kepada saya
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
11. Selagi mampu mengerjakan tugas yang diberikan atasan, maka akan saya kerjakan sendirian tanpa meminta bantuan teman lain
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
12. Saya merasa bersalah apabila tugas yang dikerjakan tidak sesuai dengan harapan atasan
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
13. Apabila tugas yang saya kerjakan tidak sesuai dengan yang direncanakan, maka saya berusaha untuk memperbaikinya secepat mungkin
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
14. Saya mengerjakan tugas yang dipercayakan atasan dengan tanggung jawab tinggi
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

15. Apabila tugas yang diberikan atasan belum selesai dikerjakan pada jam kantor, maka akan saya bawah ke rumah untuk menyelesaikannya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
16. Saya akan menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas, walaupun waktu jam kantor sudah habis
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
17. Apabila tidak mampu mengerjakan tugas yang diberikan atasan, maka saya secara terus terang mengatakan ketidakmampuan saya dalam mengerjakannya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
18. Saya bersikap jujur dalam menjalankan tugas yang diberikan atasan kepada saya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
19. Saya akan menasehati teman sekerja, apabila tindakannya menyimpang dari ketentuan yang digariskan
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
20. Saya tidak akan mengambil hak teman lain, walaupun kesempatan untuk itu terbuka
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
21. Apabila terdapat kelebihan dana dari pelaksanaan suatu kegiatan, maka akan saya manfaatkan untuk kepentingan pribadi tanpa melaporkan kepada atasan
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah

22. Apabila ada masyarakat yang meminta bantuan dalam menyelesaikan urusannya, maka saya meminta balas jasa atas bantuan yang saya berikan
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
23. Saya akan memperlambat menyelesaikan urusan tertentu, jika orang yang meminta bantuan tidak memberikan balas jasa kepada saya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
24. Apabila atasan bertanya tentang persediaan bahan habis pakai (misalnya ATK), maka saya mengatakan sudah tidak ada lagi--walupun sebenarnya masih tersedia
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
25. Saya akan tetap menyelesaikan tugas sebaik mungkin, walaupun fasilitas kurang mendukung
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
26. Apapun bentuk hambatan yang ditemui, maka saya akan berusaha mengerjakan tugas tersebut dengan hasil yang maksimal
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
27. Walaupun kenaikan pangkat saya dipersulit oleh atasan, maka saya tetap melaksanakan tugas dengan baik
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
28. Saya ingin tugas yang saya dikerjakan lebih baik dari tugas yang dikerjakan teman lain
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah

29. Kondisi kesehatan yang kurang baik tidak mengganggu keinginan saya bekerja dengan rajin
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
30. Walaupun hari hujan, tidak menghambat saya untuk masuk kantor
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
31. Saya bekerja bukan ingin dipuji oleh atasan, tetapi ingin menghasilkan sesuatu yang berguna bagi lembaga
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
32. Saya ingin bekerja sendirian tanpa bantuan orang lain
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
33. Walaupun suatu pekerjaan dapat dikerjakan sendiri, namun saya tetap melibatkan teman lain
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
34. Apabila saya kurang mengetahui cara mengerjakan suatu tugas, maka saya akan menanyakan kepada teman yang lebih mengetahuinya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
35. Saya senang berdiskusi dengan teman yang lebih tahu tentang pekerjaan yang akan dikerjakan
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah

36. Apabila mendapatkan suatu proyek (pekerjaan) di luar pekerjaan kantor, maka akan saya kerjakan sendirian
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
37. Saya senang sekali apabila tugas yang dikerjakan dinilai dan diperbaiki teman lain
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
38. Saya menolak bekerja sama dengan teman yang lebih rendah kemampuan dan keterampilannya dari saya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah



B. Keteladanan Atasan Langsung

1. Atasan langsung saya cekatan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
2. Setiap tugas yang dikerjakan atasan langsung saya dapat diselesaikan dalam waktu pendek dengan hasil yang maksimal
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
3. Atasan langsung saya dapat dengan baik memahami setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
4. Atasan langsung saya dapat mendistribusikan tugas-tugas yang akan dikerjakan secara tepat dan cepat
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
5. Pengawasan yang dilakukan atasan langsung saya lebih banyak mencari kesalahan bawahan daripada memperbaikinya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
6. Atasan langsung saya melakukan pembimbingan kepada bawahannya tentang kegiatan yang akan dilaksanakan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
7. Sikap yang ditampilkan atasan langsung saya berrsahabat dan penuh keakrabatan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

8. Apapun kualitas tugas yang dikerjakan bawahan dihargai oleh atasan langsung saya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
9. Atasan langsung saya membanggakan kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
10. Atasan langsung saya akan marah apabila tugas dikerjakan bawahan tidak sesuai keinginannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
11. Atasan langsung saya pilih kasih (membedakan) terhadap bawahannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
12. Atasan langsung saya konsisten dalam bertindak terhadap bawahan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
13. Atasan langsung berbicara lemah-lembut kepada bawahannya dan teman sejawat
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
14. Komunikasi yang digunakan atasan langsung saya dapat dimengerti dan dipahami bawahannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
15. Pesan yang disampaikan atasan langsung saya runtut dan jelas
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

16. Apabila tugas yang akan diberikan kepada bawahan sangat penting, maka atasan langsung saya menyampaikannya secara tertulis
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
17. Apabila atasan saya menugaskan bawahannya, maka intonasi bahasa yang digunakan keras dan tinggi
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
18. Atasan langsung saya dalam menasehati bawahannya, menggunakan kata lemah-lembut dan isinya mempunyai kualitas yang tinggi
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
19. Atasan langsung saya kaku dalam bergaul dengan bawahan dan teman sejawat
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
20. Atasan langsung saya mementingkan diri sendiri dan menjauhkan diri dari bawahan dan teman sejawat
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
21. Dalam bergaul atasan langsung saya membedakan antara bawahan yang satu dengan bawahan lainnya
- selalu
  - jarang
  - sering
  - tidak pernah
22. Hubungan atasan langsung saya bersifat formal dan menjaga jarak dengan bawahannya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah

23. Atasan langsung saya menjaga kehormatan hubungannya dengan bawahannya
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
24. Atasan langsung saya menanyakan kesulitan dan hambatan yang ditemui bawahannya dalam melaksanakan tugas
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
25. Atasan langsung saya terbuka dan menerima informasi dari bawahannya-- baik yang bersifat pribadi maupun masalah kantor
- a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

### C. Kejelasan Tugas

1. Saya mengetahui dengan jelas tujuan dari tugas yang dikerjakan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
2. Atasan menjelaskan tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan tugas yang diberikannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. sering
  - d. tidak pernah
  
3. Setiap tugas yang dikerjakan mempunyai tujuan jelas yang akan dicapai
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
4. Uraian tugas yang diberikan, dicantumkan sasaran yang akan dicapai dari setiap bagian yang terdapat dalam tugas tersebut
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
5. Walaupun di dalam uraian tugas yang diberikan dicantumkan tujuan akan dicapai, namun saya belum mampu menterjemahkan maksud dari tugas tersebut
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
6. Sebelum saya melaksanakan suatu tugas, atasan memberikan arahan tentang misi dari tugas yang dikerjakan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
  
7. Saya mengetahui isi yang terkandung dari tugas yang dikerjakan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

8. Isi tugas yang saya kerjakan sangat sukar saya pahami
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
9. Unsur-unsur dari setiap tugas yang dikerjakan jelas dan terinci
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
10. Tugas yang saya kerjakan kabur dan sukar dipahami
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
11. Tugas yang diberikan atasan sesuai dengan uraian tugas yang tercantum dalam tata kerja masing-masing bagian
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
12. Saya mengerjakan tugas pribadi atasan dan bukan tugas sebagai pegawai negeri sipil
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
13. Jenis tugas yang diberikan atasan sedikit dan tidak sesuai dengan waktu yang tersedia
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
14. Tugas yang saya kerjakan terlalu ringan dan tidak memerlukan pemikiran yang tinggi
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
15. Tugas yang diberikan atasan bervariasi antara yang ringan dengan yang sukar
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

16. Tingkat kesukaran tugas yang dikerjakan sesuai dengan pendidikan yang dimiliki bawahan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
17. Tingkat kesukaran yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
18. Apabila tugas yang diberikan terlalu sukar, maka atasan memberikan penjelasan dan bimbingan dalam mengerjakannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
19. Tugas yang diberikan atasan sukar dilaksanakan oleh pegawai
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
20. Tugas yang diberikan kurang disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
21. Bertambah tinggi tingkat pendidikan pegawai, maka bertambah berat pula tugas yang diberikan atasan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
22. Umumnya tugas yang diberikan atasan dapat dilaksanakan oleh pegawai
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah

23. Atasan memaksa bawahan melaksanakan tugas yang kurang sesuai dengan kesanggupan bawahan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
24. Setiap tugas yang diberikan, dipikirkan kesanggupan bawahan melaksanakannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
25. Bagi pegawai yang tidak sesuai keahliannya dengan bidang tugasnya, maka dimutasikan ke tempat yang dianggap sesuai dengan keahliannya
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
26. Atasan menjelaskan pendekatan yang dapat digunakan dalam mengerjakan tugas
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
27. Saya menggunakan berbagai teknik dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
28. Saya mengerjakan tugas berdasarkan pengalaman, tanpa menggunakan teknik tertentu
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah
29. Apabila satu teknik tidak mangkus digunakan dalam mengerjakan tugas tertentu, maka saya akan mencari teknik lain yang mungkin dapat digunakan
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. jarang
  - d. tidak pernah



30. Saya membaca buku-buku yang tertentu yang dapat membantu dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
31. Saya bertanya kepada teman lain yang lebih memahami dari saya tentang bagaimana cara mengerjakakan tugas tertentu
- selalu
  - jarang
  - sering
  - tidak pernah
32. Tugas yang diberikan atasan disertai dengan petunjuk pelaksanaannya
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
33. Atasan membiarkan saja bawahan melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan keterampilan masing-masing
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah
34. Sebelum mengerjakan tugas, terlebih dahulu diadakan penataran untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai
- selalu
  - sering
  - jarang
  - tidak pernah

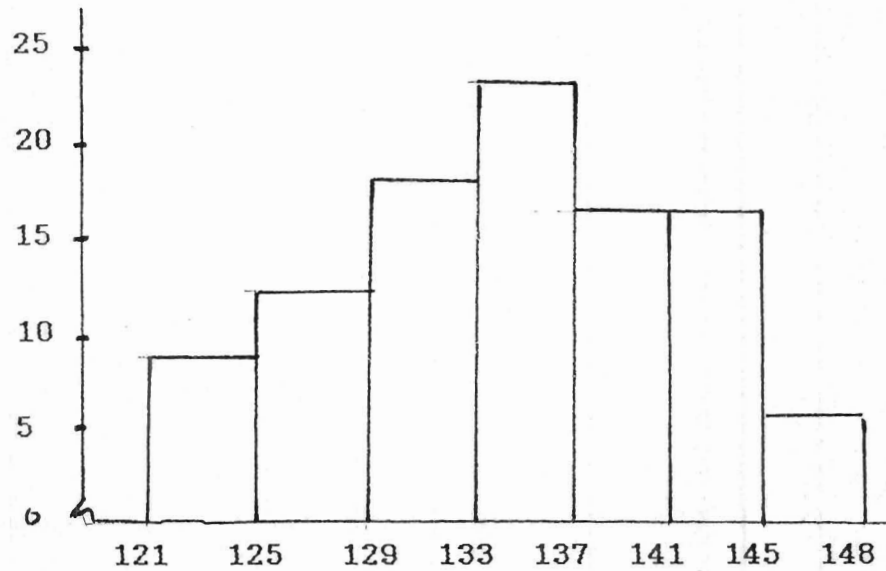
## Lampiran 2: Kesahihan Instrumen Penelitian

Butir ke	Moral kerja pegawai	Keteladanan atasan langsung	Kejelasan tugas
1	2	3	4
1	0,76	0,83	0,46
2	0,54	0,59	0,71
3	0,84	0,63	0,59
4	0,70	0,73	0,82
5	0,57	0,86	0,74
6	0,59	0,77	0,61
7	0,83	0,62	0,79
8	0,80	0,89	0,61
9	0,75	0,49	0,89
10	0,50	0,65	0,59
11	0,63	0,57	0,65
12	0,72	0,64	0,56
13	0,81	0,72	0,66
14	0,74	0,48	0,57
15	0,81	0,68	0,73
16	0,62	0,59	0,60
17	0,76	0,81	0,79
18	0,88	0,69	0,61
19	0,75	0,71	0,74
20	0,85	0,57	0,69
21	0,57	0,63	0,72
22	0,68	0,72	0,56
23	0,71	0,83	0,78
24	0,89	0,68	0,59
25	0,53	0,55	0,62
26	0,63	-	0,48
27	0,49	-	0,57
28	0,52	-	0,86
29	0,76	-	0,60
30	0,81	-	0,68
31	0,74	-	0,53
32	0,62	-	0,81
33	0,67	-	0,74
34	0,77	-	0,61
35	0,58	-	-

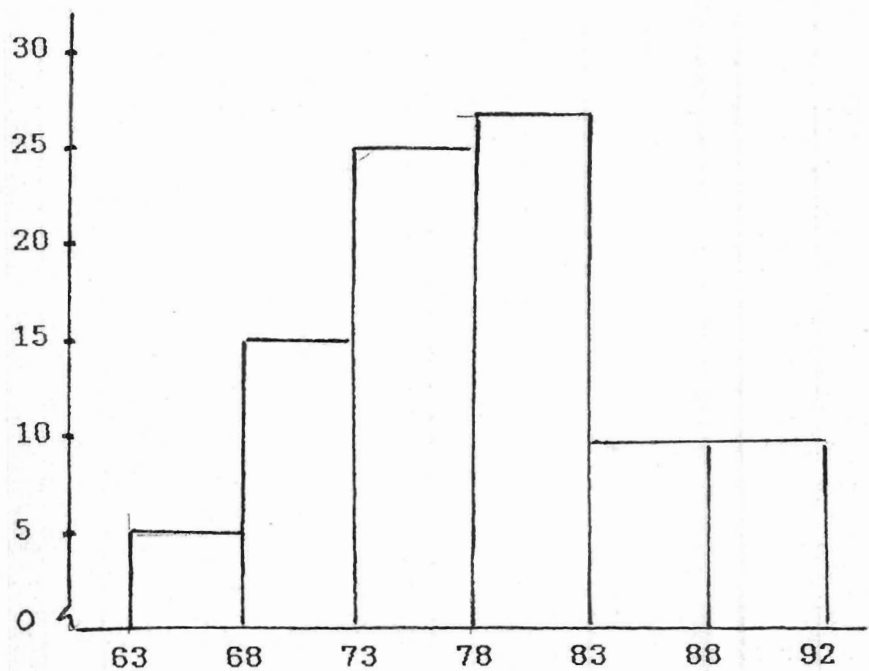
1	2	3	4
36	0,71	-	-
37	0,78	-	-
38	0,64	-	-

Catatan: Angka kritis untuk data uji-coba dengan  $n = 30$ ,  $df = n - 2$  pada taraf signifikansi 0,05 adalah 0,368. Butir yang dicantumkan di sini adalah butir yang diterima pada taraf signifikansi 0,05.

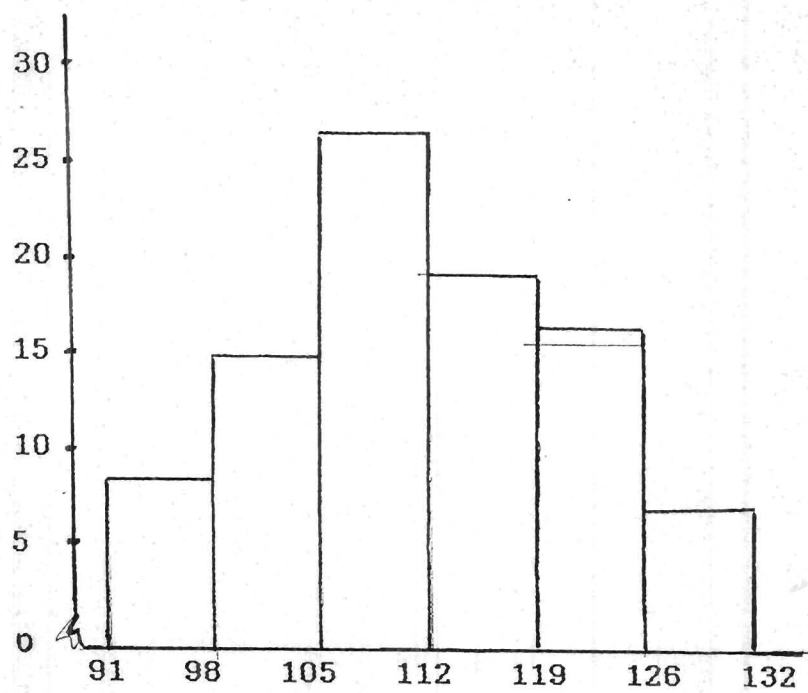
Lampiran 3: Histogram Data Variabel Moral Kerja Pegawai, Keteladanan Atasan Langsung dan Kejelasan Tugas



Gambar 1: Histogram Data Variabel Moral Kerja Pegawai



Gambar 2: Histogram Data Variabel Keteladanan Atasan Langsung



Gambar 3: Histogram Data Variabel Kejelasan Tugas