

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH ANTESEDEN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KORDINATOR STATISTIK KECAMATAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(STUDI PADA KORDINATOR STATISTIK KECAMATAN
BPS PROPINSI SUMATERA UTARA)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh:
Asi Matanari
NIM 018264035**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRACT

The Antecedent Effect of Motivation Toward KSK Performance with Motivation as the Intervening Variable

Study on KSK (Statistical District Coordinator) BPS-Central Bureau of Statistics of North Sumatera Province

Asi Matanari
Universitas Terbuka
asimatanari@gmail.com

This research was conducted in BPS (Central Bureau of Statistics) Regency/City in North Sumatera Province. The purpose of this study is to determine the effect of leadership and compensation on performance with motivation as the intervening variable and to analyze the effect of organizational culture on performance.

In this research, a random sample of 100 respondents was drawn from 314 civil servants of KSK (Statistical District Coordinator). Data was collected using a questionnaire which designs with Likert scale. Hence, validity and reliability tests have done beforehand. Utilizing path analysis as the method, ordinal scale (Likert scale) was transformed into interval scale by using Successive Interval Method. Data was processed with SPSS.

The research finds that all hypotheses are accepted as follows: Leadership, organizational culture, compensation and motivation simultaneously affect performance significantly ($p = 0.000$); Leadership and compensation simultaneously affect performance significantly ($p = 0.000$); Leadership affects motivation significantly ($p = 0.000$); Compensation affects motivation significantly ($p = 0.000$); Leadership through motivation affects performance significantly ($p = 0.000$); Organizational culture affects performance significantly ($p = 0.000$); Compensation through motivation affects performance significantly ($p = 0.000$); Motivation affects performance significantly ($p = 0.000$).

Organizational culture variable has the biggest effect on performance than other variables as follows: 1.7 % effect of leadership, organizational culture 46.7% and compensation 22.5 %.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Compensation, Motivation and Performance.

ABSTRAK

Pengaruh Anteseden Motivasi Terhadap Kinerja Kordinator Statistik Kecamatan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

(Studi Pada Kordinator Statistik Kecamatan BPS Propinsi Sumatera Utara)

**Asi Matanari
Universitas Terbuka
asimatanari@gmail.com**

Penelitian ini dilaksanakan di BPS Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja KSK dengan motivasi sebagai variabel intervening dan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini diambil sampel sebanyak 100 responden dari 314 KSK yang sudah PNS. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang didesain dengan skala Likert dan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan realibilitas. Karena metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur maka data yang berskala ordinal (skala Likert) diubah terlebih dahulu menjadi data berskala interval dengan menggunakan Metode Successive Interval. Analisis jalur ini diolah dengan menggunakan SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan semua hipotesis yang dibangun dapat diterima yaitu: Kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$); Kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ($p = 0,000$); Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ($p = 0,000$); Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ($p = 0,000$); Kepemimpinan melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$); Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$); Kompensasi melalui Motivasi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$); Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$).

Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang terbesar terhadap kinerja dibandingkan dengan variabel lainnya dengan rincian sebagai berikut: pengaruh kepemimpinan sebesar 1,7 %, budaya organisasi sebesar 46,7 % dan kompensasi sebesar 22,5 %.

Kata kunci: Kinerja, Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul: Pengaruh Anteseden Motivasi Terhadap Kinerja Kordinator Statistik Kecamatan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kordinator Statistik Kecamatan BPS Propinsi Sumatera Utara, adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Juni 2013
Yang menyatakan



Asi Matanari
NIM 018264035

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JLN. CABE RAYA PONDOK CABE CIPUTAT 15418
Telp. 021 7415050, Fax 0217415588**

BIODATA

Nama : Asi Matanari
NIM : 018264035
Registrasi pertama : 2011.2

Riwayat pendidikan : 1. SDN Buluhjung Tamat Tahun 1977
2. SMPN Narumonda Tamat Tahun 1981
3. SMAN Narumonda Tamat Tahun 1984
4. S1 Universitas Sumatera Utara Tamat Tahun 1990
5. S2 Universitas Terbuka Tahun 2011-Sekarang

Riwayat Pekerjaan :

1. Staf di BPS Kabupaten Tapanuli Utara Tahun 1991 s/d 1997
2. Kepala Seksi Statistik PEK di BPS Propinsi Sumut 1997 s/d 2001
3. Kepala BPS Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2001 s/d 2004
4. Kepala BPS Kabupaten Tapanuli Utara Tahun 2004 s/d 2011
5. Kepala BPS Kabupaten Simalungun Tahun 2011 s/d Sekarang

Alamat tetap : Jalan Durian Raya No. 2 Siantar
Telp/HP : 081264476464

Medan, Juni 2013



Asi Matanari
NIM 018264035

LEMBAR PERSETUJUAN

TAPM

**PENGARUH ANTESEDEN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KORDINATOR STATISTIK KECAMATAN DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(STUDI PADA KORDINATOR STATISTIK KECAMATAN BPS
PROPINSI SUMATERA UTARA)**

**PENYUSUN TAPM : ASI MATANARI
NIM : 018264035
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN
HARI/TANGGAL : 7 Juli 2013**

Menyetujui:

Pembimbing I



Prof. Dr. Prihatin Lumban Raja, SE, M.Si

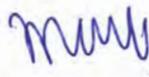
Pembimbing II



Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si

Mengetahui

**Ketua Bidang
Program Magister Manajemen**



**Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 1999 03 2 003**

**Direktur Program
Pascasarjana**



**Suciati, MSc., Ph.D
NIP. 19520213 1985 03 001**



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Asi Matanari
 NIM : 018264035
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Anteseden Motivasi Terhadap Kinerja Kordinator Statistik Kecamatan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Studi Pada Kordinator Statistik Kecamatan BPS Propinsi Sumatera Utara

Telah dipertahankan dihadapan sidang panitia penguji TAPM Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : 7 Juli 2013

Waktu : 08.00 s.d. 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan lulus

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Drs. Amril Latif, M.Si

Penguji Ahli

Prof. Dr. Ir. Hapzi Ali, MM

Pembimbing I

Prof. Dr. Prihatin Lumban Raja, SE, M.Si

Pembimbing II

Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si



.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang senantiasa menyertai penulis sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna semua itu tidak lepas dari kodrat manusia dimana penulis selalu mempunyai kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberi bantuan moril baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tulus kepada:

1. Ibu Suciati, MSc., PhD., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
2. Ibu Maya Maria, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka
3. Bapak Drs. Amril Latif, MSi, selaku Kepala UPBJJ UT Medan
4. Bapak Adrianto, MM., selaku penanggung jawab Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Medan
5. Ibu Prof. Dr. Prihatin Lumban Raja, SE, MSi., selaku pembimbing I yang telah banyak memberi petunjuk serta arahan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan dalam membimbing penulis.
6. Bapak Dr. Drs. Liestyodono B. Irianto, MSi selaku pembimbing II yang dengan cepat dan jelas memberi petunjuk serta arahan dengan penuh

keikhlasan dalam membimbing penulis sehingga penulis mempunyai waktu yang cukup untuk memperbaiki tesis ini.

7. Para pimpinan dan staf Universitas terbuka umumnya dan UPBJJ-UT Medan pada khususnya yang membantu kelancaran administrasi penulis dari awal sampai penyelesaian tesis ini.
8. Para Dosen Universitas Terbuka yang banyak memberi masukan dan dorongan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.
9. Bapak Drs. Suharno, MSc., selaku Kepala BPS Propinsi Sumatera Utara yang memberi izin belajar bagi saya dan memberikan izin penelitian di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.
10. Para Kepala BPS Kabupaten/Kota di Sumatera Utara yang telah membantu saya membujuk KSK agar mengisi kuesioner dengan jujur.
11. Istriku tercinta Dameria Siringo-ringo dan anak-anakku Naniek B. Juniaty, Try Loren, Pascal dan Daniel serta Ibuku Minta Br. Tumorang yang dengan setia menemani dan menyemangati penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dengan tepat waktu.

Akhirnya kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberi kebahagiaan bagi anda semua.

Medan, Juni 2013



Asy Matanari
NIP. 018264035

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. <i>Review</i> Penelitian terdahulu	13
B. Kajian Teori.....	15
1. Kinerja.....	15
2. Motivasi	19
3. Kepemimpinan	27
4. Budaya Organisasi.....	28
5. Kompensasi.....	30
6. Model Fred Nickols.....	33
C. Kerangka Berpikir	34
D. Hipotesis Penelitian.....	35
E. Definisi Operasional.....	36
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	38
B. Populasi	38
C. Instrumen Penelitian.....	38
D. Prosedur Pengambilan Data	39
E. Metode Analisis Data	40
1. Sumber Data.....	40
2. Jenis Data	40
3. Objek Penelitian	41
4. Variabel dan Model Penelitian.....	41
5. Alat Bantu Yang Digunakan	43
6. Uji Realibilitas dan Validitas	43
7. Metode Analisis.....	45

BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Populasi Dan Responden	49
B. Statistik Deskriptif	53
C. Uji Kualitas Data.....	57
1. Uji Validitas	57
2. Uji Realibilitas	64
D. Uji Asumsi Klasik.....	65
1. Normalitas	65
2. Multikolinieritas	66
3. Heteroskedastisitas	67
4. Autokorelasi	69
E. Pembahasan.....	69
1. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Motivasi Secara Simultan Terhadap Kinerja	71
2. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Secara Simultan Terhadap Motivasi	78
3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi	86
4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi	88
5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	90
6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	94
7. Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intevening Terhadap Kinerja	95
8. Pengaruh Kompensasi Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intevening Terhadap Kinerja	98
9. Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Serta Total.....	100
10. Koefisien Determinasi.....	101
11. Model Persamaan Analisis Regressi	101
F. Model Membantu Untuk Mencapai Target Kinerja	103
 BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	105
B. Saran.....	106
 DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	13
Tabel 4.1. Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel.	53
Tabel 4.2. Uji Validitas Instrumen Kinerja	58
Tabel 4.3. Pertanyaan Kinerja yang Valid	59
Tabel 4.4. Pertanyaan Motivasi Yang Valid	60
Tabel 4.5. Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan	60
Tabel 4.6. Pertanyaan Kepemimpinan Yang Valid	61
Tabel 4.7. Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi.....	62
Tabel 4.8. Pertanyaan Budaya Organisasi Yang Valid	63
Tabel 4.9. Pertanyaan Kompensasi Yang Valid.....	63
Tabel 4.10. Hasil Uji Realibilitas	64
Tabel 4.11. Uji Normalitas	65
Tabel 4.12. Multikolinieritas Model I	66
Tabel 4.13. Multikolinieritas Model II.....	67
Tabel 4.14. Hasil Pengujian Hipotesis	70
Tabel 4.15. Uji F Dengan Kinerja Sebagai Variabel Terikat	71
Tabel 4.16. Uji F dengan Motivasi Sebagai Variabel Terikat.....	78
Tabel 4.17. Uji t dengan Motivasi Sebagai Variabel Terikat.....	86
Tabel 4.18. Uji t dengan Kinerja Sebagai Variabel Terikat	90
Tabel 4.19. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	100
Tabel 4.20. Koefisien Determinasi Model I.....	101
Tabel 4.21. Koefisien Determinasi Model II.....	101
Tabel 4.22. Model Persamaan Regressi I.....	102
Tabel 4.23. Model Persamaan Regressi II.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Fred Nickols	33
Gambar 2.2. Skema Hubungan Antar Variabel.	34
Gambar 2.3. Model Penelitian	41
Gambar 2.4. Diagram Alur	47
Gambar 4.1. Jumlah KSK Menurut Golongan.....	50
Gambar 4.2. Jumlah KSK Menurut Pendidikan	50
Gambar 4.3. Jumlah KSK Menurut Jenis Kelamin.....	51
Gambar 4.4. Jumlah KSK Menurut Umur	52
Gambar 4.5. Jumlah KSK Menurut Lama Pengalaman.....	53
Gambar 4.6. Scatterplot Motivasi Sebagai Variabel Terikat	68
Gambar 4.7. Scatterplot Kinerja	68
Gambar 4.8. Gambar Model Persamaan	103
Gambar 4.9. Model Fred Nickols	103

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Monitoring Penyelesaian Entry Susenas	111
Lampiran 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian	112
Lampiran 3. Nomor Pertanyaan Dalam Kuesioner	114
Lampiran 4. Kuesioner Penelitian	116
Lampiran 5. Kuesioner Untuk Uji Validitas dan Realibilitas	121
Lampiran 6. Jurnal Pendukung.....	126
Lampiran 7. Nilai rata-rata variabel	127

Universitas Terbuka

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini pemerintah sedang giat-giatnya melaksanakan reformasi birokrasi pada semua kementerian dan lembaga. Reformasi birokrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur.

Berbagai permasalahan dan hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Selain itu dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Badan Pusat

Statistik merupakan salah satu lembaga yang sedang melaksanakan reformasi birokrasi.

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah sebuah lembaga pemerintah yang bertugas untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan mendesiminasikan data untuk digunakan oleh pemerintah, swasta dan masyarakat luas sebagai bahan perencanaan maupun bahan evaluasi.

Badan Pusat Statistik merupakan lembaga pemerintah yang mempunyai jaringan cukup luas, mulai dari pusat sampai ke provinsi, kabupaten dan kecamatan. Pada level provinsi ada kantor BPS Provinsi dan pada level kabupaten/kota ada kantor BPS Kabupaten/Kota. Setiap BPS Kabupaten/Kota mempunyai perangkat sampai tingkat kecamatan.

Data yang disajikan oleh BPS sangat diperlukan oleh pemerintah dalam berbagai perencanaan seperti penentuan DAU (Dana Alokasi Umum), program perlindungan sosial (Bantuan Langsung Tunai, Jaminan Kesehatan Masyarakat Miskin, Beras untuk Rakyat Miskin, Bantuan Khusus Murid), rencana impor/ekspor beras, dan lain-lain. Selain itu pemerintah juga menggunakan data yang dihasilkan oleh BPS untuk bahan evaluasi pembangunan seperti data PDRB, pengangguran, kemiskinan, inflasi dan lain-lain. Sedangkan untuk swasta dan masyarakat luas data juga dipergunakan untuk merencanakan pengembangan usaha-usaha mereka, seperti data tentang pertanian, pertambangan, industri, listrik, konstruksi, perdagangan, perhubungan, keuangan & jasa-jasa, *table input-output*, inflasi, impor-ekspor dan lain-lain.

Karena sedemikian strategisnya data baik bagi pemerintah maupun swasta dan masyarakat luas maka sangat diharapkan data yang dihasilkan oleh BPS berkualitas dan tepat waktu. Dapat dibayangkan dampak negatif dari kinerja yang buruk, bisa menghasilkan data yang *under estimate* sehingga misalnya yang seharusnya mengekspor beras tetapi jadi mengimpor tentu hal ini akan merugikan para petani di negara kita, sebaliknya bisa menghasilkan data yang *over estimate* sehingga misalnya seharusnya mengimpor beras tetapi jadi mengekspor, hal ini akan mengakibatkan ketidakcukupan pangan di dalam negeri. Yang bertugas untuk mengumpulkan data dari kecamatan adalah Kordinator Statistik Kecamatan (KSK). Jadi KSK dituntut untuk bekerja dengan akurat dan tepat waktu. Dan yang menjadi objek penelitian pada tesis ini adalah Kordinator Statistik Kecamatan yang untuk selanjutnya disingkat dengan KSK.

Disamping tuntutan agar KSK mampu mengumpulkan data dengan akurat dan tepat waktu, KSK juga diharapkan mampu menjadi pemimpin di wilayahnya karena KSK akan melatih petugas, mengawasi dan memotivasi petugas mitra statistik dimana pada saat-saat kegiatan sensus pasti melibatkan banyak petugas pengumpul data. Dalam hal ini KSK harus mampu mencari petugas yang berkualitas dan jujur dari wilayahnya.

KSK sebagai petugas BPS di kecamatan harus mampu membuat publikasi wilayah kecil (tingkat desa) minimal publikasi Kecamatan Dalam Angka dan Statistik Daerah Kecamatan. Namun sampai saat ini sebagian kecil KSK masih harus dibantu oleh BPS Kabupaten/Kota dalam membuatnya.

Akhir-akhir ini berbagai media masa disamping ada yang mengapresiasi mutu data yang dihasilkan BPS tetapi tidak sedikit juga yang meragukan keakuratan data BPS padahal sebelum melakukan pencacahan di lapangan para KSK sudah dilatih sebelumnya disertai dengan buku pedoman pencacahan yang sangat rinci dan jelas baik prosedurnya maupun jadwalnya, namun masih saja data-data BPS ada yang diragukan kualitasnya dan terlambat waktu penyajiannya.

Data yang terlambat penyajiannya (tidak tepat waktu) tentu saja berkurang nilainya atau bahkan sia-sia bilamana para pengambil keputusan harus segera mengambil keputusannya sementara data belum tersaji dengan baik. Demikian juga dengan keakuratan data jika data yang dikumpulkan bias maka keputusan yang diambil akan kurang baik.

KSK sebagai ujung tombak pengumpul data dilapangan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya karena sebaik apa pun metodologi yang digunakan, teknologi informasi yang dimiliki jika data yang dikumpulkan oleh KSK merupakan sampah maka tentu saja hasilnya adalah sampah (*garbage in garbage out*).

Upaya peningkatan kinerja KSK telah dilakukan BPS baik di daerah maupun di pusat seperti sistem rekrutmen yang ketat, peningkatan SDM melalui berbagai pelatihan, peningkatan pendidikan melalui pemberian izin belajar, pemberian sarana dan prasana seperti penyediaan kendaraan roda dua, laptop, dan remunerasi. Namun kenyataannya kinerja KSK begitu beragam, sebahagian justru tidak menunjukkan peningkatan berarti bahkan di beberapa tempat kinerjanya menurun.

Hak dan wewenang dalam mempromosikan dan rekrutmen KSK berada ditangan pimpinan BPS Provinsi (bukan di BPS Kabupaten/kota), sehingga penelitian ini melingkupi provinsi Sumatera Utara yang terdiri dari 33 Kabupaten/Kota dan 421 Kecamatan. Agar hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam pengambilan keputusan maka penulis menganggap perlu mengadakan penelitian ini dengan *scope* yang tergolong luas yaitu seluruh kabupaten/kota yang ada di Propinsi Sumatera Utara.

Dalam mengumpulkan data dibutuhkan kesabaran dalam menggali data dari para responden dimana responden mungkin merasa dirugikan waktu atau takut akan informasi pribadinya terbuka untuk umum. Dalam hal ini KSK harus dapat meyakinkan responden bahwa data yang diminta dari responden adalah untuk kepentingan mereka juga sehingga KSK dapat memperoleh data yang akurat secara gratis. KSK tidak boleh hanya mengejar jumlah responden yang diwawancara tetapi harus memperhatikan kualitas data (data yang diberikan oleh responden sesuai dengan yang sebenarnya).

Oleh karena demikian pentingnya peranan KSK di dalam lembaga BPS maka penulis yakin bahwa penelitian ini sangat berguna bagi BPS Propinsi Sumatera Utara dalam rangka meningkatkan kinerja KSK di Propinsi Sumatera Utara yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja BPS Propinsi Sumatera Utara secara keseluruhan.

Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai

tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*Job Standard*)", Bangun (2012:231). Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian kinerja.

Menurut Bangun (2012:231): "Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan".

Menurut Selden & Sowa (2011:253), penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan untuk mendapatkan informasi atas kinerja pegawai paling sedikit sekali dalam setahun. Oleh karena itu penilaian terhadap KSK perlu dilakukan untuk dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan setiap KSK.

Indikator kinerja KSK dapat dilihat dari penyelesaian pengolahan data Susenas Modul-Konsumsi dimana survei ini merupakan suatu primadona BPS karena data ini akan menghasilkan jumlah penduduk miskin, ketimpangan pendapatan dan lain-lain. Menurut evaluasi internal yang bersumber dari monitoring online Susenas BPS diperoleh data bahwa sampai dengan keadaan 8 Oktober 2012 jam 16.00 tingkat penyelesaian entry data oleh BPS Kabupaten/Kota masih rendah bahkan masih ada dibawah 50 % padahal *deadline* yang ditetapkan adalah 30 September 2012 sementara beberapa BPS kabupaten/kota lain sudah menyelesaikannya dengan tuntas (lampiran 1). Keterlambatan pengolahan data tersebut adalah akibat dari keterlambatan pengumpulan data oleh KSK maupun akibat kurangnya kualitas data sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk *editing* maupun kunjungan ulang.

Indikator kinerja KSK dapat juga dilihat dari kemampuan mereka dalam membuat publikasi wajib yaitu Statistik Daerah Kecamatan (STATDA) dan Kecamatan Dalam Angka (KCDA). Sebagian para KSK belum mampu menyelesaikannya dengan baik sehingga terpaksa harus dibantu oleh staf yang ada di BPS Kabupaten/Kota.

Menurut Aibieyi (2012:4), sukses tidaknya suatu organisasi apakah perusahaan publik atau swasta adalah tergantung pada *capital*, *physical* dan sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut yang paling utama adalah sumber daya manusia yang mengolah sumber daya yang lain menjadi produk akhir yang diinginkan. Hasil penelitian Aibieyi (2012:23) menunjukkan ada perbedaan yang signifikan atas kinerja pegawai sebelum dan sesudah pelatihan sumber daya manusia. Aibieyi menyatakan supaya fleksibel dalam pemilihan pegawai untuk mengikuti pelatihan tanpa harus mengikuti urutan senioritas.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa kinerja BPS Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara merupakan salah satu masalah yang perlu diatasi demi pencapaian visi BPS yaitu: Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua.

Sebagian KSK ada yang kurang termotivasi dalam melaksanakan tugasnya dimana mereka harus sering diingatkan akan jadwal yang sudah sempit dan kadang kala mereka harus dibantu dalam menyelesaikan tugasnya agar tugas tersebut tidak terlambat. Keterlambatan KSK yang bertugas mengumpulkan data akan mengakibatkan keterlambatan pada pengotahan dan penyajian publikasi/data. Indikasi lain yang menunjukkan adanya sebagian pegawai yang kurang termotivasi adalah seringnya ketidacermatan yang berulang terjadi seperti

insan BPS, ketiga nilai tersebut adalah: Profesional, Integritas dan Amanah yang disingkat dengan PIA. Nilai profesional diwujudkan dalam perilaku yang efektif, efisien, sistemik dan menjunjung tinggi kompetensi, inovasi dan *excellen*t serta selalu memiliki respon yang baik (cepat tanggap) terhadap lingkungan sekitarnya. Nilai integritas diwujudkan dalam perilaku yang akuntabel, dedikatif, konsisten, disiplin, dan saling menghargai. Sedangkan nilai amanah diwujudkan dalam insan statistik yang jujur, tulus dan adil.

Jika dibandingkan perilaku beberapa KSK saat ini terhadap perilaku yang diharapkan diatas masih terdapat beberapa perilaku yang belum sesuai dengan yang diharapkan baik dari unsur Profesional, Integritas maupun Amanah. Dari Profesional antara lain: kompetensi yang masih rendah dan kurangnya inovasi dari KSK; dari Integritas antara lain: kurangnya disiplin; dan dari Amanah antara lain: kurangnya kejujuran dalam mengumpulkan data. Jadi budaya organisasi merupakan salah satu masalah di lingkungan BPS Kabupaten/Kota yang perlu diatasi agar kinerja pegawai meningkat.

Kompensasi berkaitan dengan masalah penghargaan yang diterima karyawan sebagai ganti rugi dari pelaksanaan tugas organisasional. Artinya, kompensasi pada dasarnya merupakan suatu tukar-menukar antara karyawan dengan organisasi.

Sistim kompensasi yang dilakukan terhadap KSK yaitu diberikan upah kinerja (remunerasi) sebagai ganti rugi dari pelaksanaan tugasnya berdasarkan *grade* yang sama yaitu *grade 7* namun belum mempertimbangkan volume dan

kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh masing-masing pegawai sehingga kurang memacu kinerja karyawan yang energik dan beban kerja yang banyak.

Dari penelitian terdahulu terdapat *research gap* dimana menurut Putu Nurcahya (2008:132) pada penelitiannya yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*, menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai, sementara menurut peneliti yang lain seperti Rakhmat Nugroho(2006:64) yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tahungan Negara (Persera, Cabang Bandung)* menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dan antara budaya kerja dengan kinerja.

Selubungan dengan riset gap tersebut diatas maka penulis merasa tertarik untuk meneliti KSK di lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara apakah kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Disamping variabel-variabel tersebut penulis ingin menambahkan variabel lain yang akan diteliti yaitu kompensasi dan motivasi.

B. Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi secara parsial maupun simultan terhadap motivasi KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi melalui motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.
4. Berapa besar pengaruh total kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi secara parsial maupun simultan terhadap motivasi KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara melalui motivasi sebagai variabel intervening.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh total kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja KSK di Lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat bagi penulis, BPS Provinsi Sumatera Utara, maupun bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan:

1. Manfaat dalam implementasi atau praktek: penelitian ini dilaksanakan terhadap KSK di lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara, sehingga diharapkan para pimpinan di BPS Provinsi Sumatera Utara maupun para Kepala BPS Kabupaten/Kota di Sumatera Utara dapat memanfaatkan hasil penelitian ini dalam upaya peningkatan kinerja KSK.
2. Manfaat bagi BPS RI: sebagai bahan masukan kepada BPS RI dalam memberhasilkan program Statcap Cerdas (*Statistical Capacity Building Change and Reform Statistic*) dan Reformasi Birokrasi yang sedang dilaksanakan saat ini.
3. Sebagai sumbangan pemikiran dan tambahan informasi bagi BPS Provinsi Sumatera Utara dan BPS Kabupaten/Kota lainnya dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan masing-masing.
4. Manfaat bagi Universitas Terbuka adalah sebagai tambahan informasi teoritis dan empiris bagi penelitian selanjutnya dalam menganalisis kinerja.
5. Manfaat akademis: penelitian ini erat hubungannya dengan mata kuliah Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga dengan melakukan penelitian ini diharapkan penulis dan para pembaca dapat lebih memahami mata kuliah tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Permasalahan mengenai kinerja, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya. Namun akibat perbedaan tempat dan waktu penelitian mungkin akan mengakibatkan kesimpulan yang berbeda. Dari penelitian terdahulu penulis telah menemukan *research gap* sebagaimana terlihat pada tabel 2.1.

Dari penelitian terdahulu tersebut terdapat *reseach gap* dimana menurut Putu Nurcahaya (2008:132) pada penelitiannya yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur* menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai, sementara menurut peneliti yang lain seperti Rakhmat Nugroho (2006:64) yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero, Cabang Bandung)* menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dan antara budaya kerja dengan kinerja.

Penulis ingin meneliti di BPS Kabupaten/Kota se-Propinsi Sumatera Utara apakah kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja KSK. Disamping variabel-variabel tersebut penulis ingin menambahkan variabel lain yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu kompensasi serta menggunakan metode analisis yang berbeda yaitu analisis jalur.

Jadi penelitian ini akan berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu dalam hal: lokasi penelitiannya, waktu penelitian, metode analisisnya serta variabel-variabel bebasnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Variabel terikat/bebas	Metode analisis	Kesimpulan
1.	Putu Nurcahaya	Y=Kinerja pegawai X ₁ =Kepemimpinan, X ₂ =komunikasi X ₃ = iklim organisasi X ₄ =motivasi	<i>Multiple regression</i>	X ₁ =kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja; X ₂ =komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja; X ₃ =iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja; X ₄ =motivasi berpengaruh terhadap kinerja
2.	Achmad Gani	Y=Kinerja pegawai X ₁ =Profesionalisme, X ₂ =disiplin X ₃ =motivasi kerja	<i>Multiple regression</i>	X ₁ , X ₂ maupun X ₃ berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun secara simultan
3.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah	Y (= Motivasi (sebagai variabel intervening) Y ₂ = Kineja karyawan X ₁ = Kepemimpinan, X ₂ = budaya kerja,	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	X ₁ =Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Y ₁ =motivasi; X ₁ = Kepemimpinan terhadap Y ₂ =kinerja berpengaruh tidak signifikan ; X ₂ = Budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Y ₁ =motivasi; X ₂ =budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Y ₂ =kinerja; Y ₁ =motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Y ₂ = kinerja

B. Kajian Teori

1. Kinerja

Menurut Wibowo (2012:7): “Kinerja berasal dari kata *performance*. Ada pula yang memberi pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk proses pekerjaan berlangsung”.

Menurut Armstrong dan Baron (1995) dalam Wibowo (2012:7): “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya”.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan suatu organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, meningkatnya daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Selden & Sowa (2011:251), umumnya pimpinan mengontrol kinerja pegawai melalui pemberian input berupa keahlian melalui pelatihan dan melalui umpan balik yang dihasilkan melalui penilaian kinerja. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menyesuaikan kinerja individu pegawai dengan kinerja organisasi. Penilaian kinerja seharusnya memberi signal pada pegawai tentang tujuan organisasi dan seberapa baik kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi tersebut.

Menurut Bangun (2012:231): “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*)”.

Menurut Bangun (2012:233): bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi, secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang trampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain: pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

Penulis ingin meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja KSK di lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara dimana umumnya KSK harus bekerja diluar jam kerja normal dalam mengumpulkan maupun memeriksa data. Responden yang berada di daerah- daerah *remote* umumnya didata pada hari Sabtu dan Minggu, dan umumnya KSK menjumpai responden rumah tangga pada sore sampai malam hari karena harus menunggu sampai responden pulang dari tempat kerja. Jadi KSK tidak cukup hanya bekerja pada jam kerja namun sering harus bekerja diluar jam kerja. Belum lagi bilamana kebijakan akan segera diambil pemerintah berdasarkan data yang dikumpulkan dan diolah BPS (misalnya kebijakan kenaikan harga minyak atau Bantuan Langsung Tunai), KSK terpaksa harus ikut membantu BPS Kabupaten/Kota bekerja meng-*entri* data dalam 3 shift 7 hari seminggu).

Dalam kondisi yang demikian ini akan diteliti apakah kepemimpinan dan kompensai berpengaruh terhadap motivasi dan apakah kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja serta apakah kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Propinsi Sumatera Utara dan berapa besar pengaruh masing-masing faktor tersebut dimana variabel motivasi berfungsi sebagai variabel *intervening*. Untuk

mempersingkat, judul penelitian dibuat: Pengaruh Anteseden Motivasi Terhadap Kinerja Kordinator Statistik Kecamatan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Dengan demikian para pengambil keputusan di BPS RI, BPS Provinsi Sumatera Utara maupun Kepala BPS Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara dapat mengambil keputusan yang tepat dalam rangka upaya-upaya peningkatan kinerja apalagi dengan berlakunya remunerasi mulai tahun 2012 UPRBN (Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional) akan mengadakan penilaian terhadap kinerja BPS (meskipun secara sampel) sekali dalam 6 bulan.

2. Motivasi

Menurut Gomes (2003: 181) Motivasi seseorang pekerja untuk bekerja merupakan hal yang rumit karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang termasuk faktor-faktor individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*) dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang termasuk faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Frederick Herzberg mengembangkan *Two-Faktor Theory* berdasarkan pada *Motivators* dan *Hygiene Factor* (Wibowo, 2012:380). *Hygiene factor* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi tetapi kegagalan memenuhinya mengakibatkan ketidakpuasan. Sebagai *hygiene factors* adalah: a. *salary and benefits* (gaji dan tunjangan), b. *working conditions* (kondisi kerja), c. *company policy* (kebijakan organisasi), d. *status* (kedudukan), e. *job security* (keamanan kerja), f. *supervision and authonomy* (pengawasan dan otonomi), g.

personal life (kehidupan pribadi). Sedangkan *motivators* adalah yang mendorong seseorang untuk mendapatkan kebutuhannya. Ini harus dilakukan manager untuk memelihara tenaga kerja yang puas. Sebagai *motivators* antara lain: a. *achievement* (prestasi), b. *recognition* (pengakuan), c. *job interest* (minat pada pekerjaan), d. *responsibility* (tanggung jawab), dan d. *advancement* (kemajuan).

Menurut Winardi (2009:346), apabila kita berbicara tentang motivasi atau lebih tepat tentang perilaku yang dimotivasi (*motivated behavior*) maka kita mempersoalkan perilaku sebagai suatu hal yang memiliki 3 macam ciri khusus: (1). perilaku yang dimotivasi berkelanjutan, maksudnya ia tetap ada untuk jangka waktu yang relatif lama, (2). perilaku yang motivasi diarahkan kearah pencapaian suatu tujuan, dan (3). ia merupakan perilaku yang muncul karena adanya suatu kebutuhan yang dirasakan.

Akibat dirasakannya suatu kebutuhan maka timbul perasaan tegang atau ketidakseimbangan didalam individu itu sendiri yang menyebabkan timbulnya aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk mengurangi ketegangan yang timbul.

Agar upaya organisasi untuk memotivasi karyawan berhasil maka pihak manajemen harus menciptakan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh individu, atau organisasi harus menyediakan alat-alat untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada pada individu yang bersangkutan. Jadi agar dapat memotivasi karyawan kita perlu mengetahui sesuatu tentang kebutuhan fundamental manusia.

Menurut Gomes (2003:177), performansi adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $p = f(m \times a)$, dimana $p = performance$, $m =$

motivation dan $a = ability$. Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para manajer juga para sarjana karena berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat didalam mencapai tujuan-tujuannya.

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi 5 tingkat dari kebutuhan yang pertama sampai kebutuhan yang kelima, antara lain kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan untuk aktualisasi diri, Bangun (2012:316).

Sementara itu menurut Gomes (2003:182) bahwa motivasi dari para pekerja akan saling berbeda sesuai dengan tingkat pendidikan, dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi maka sumber motivasinya pun akan berbeda tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional seperti formal *authority and financial incentives*, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement*.

Teori ERG yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer membagi tiga kelompok kebutuhan manusia antara lain eksistensi (*existence/E*), hubungan (*relatedness/R*) dan pertumbuhan (*growth/G*). Kelompok eksistensi memperhatikan pada pemberian persyaratan kebendaan material dasar individu. Komponen ini bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok

hubungan yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan individu lain yang dipuaskan, dan hasrat ini bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan adalah kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan individu, pada komponen intrinsik dari teori hierarki kebutuhan adalah sama dengan aktualisasi diri dari teori Maslow, Bangun (2012:322).

Teori keadilan mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan-masukan atau sumbangan tersebut adalah dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan, dan usaha. Sedangkan hasil-hasil yang diterima adalah dalam bentuk penghargaan. Perbandingan dapat dilakukan dengan orang yang setingkat pada pekerjaan yang sama dalam suatu organisasi. Berdasarkan pada perbandingan tersebut sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan antara lain keadilan dan ketidak-adilan. Sesuatu dikatakan adil jika masukan-masukan sebagai sumbangan mereka kepada organisasi sama dengan apa yang dirasakan mereka terima dari organisasi. Sebaliknya ketidak-adilan terjadi apabila masukan-masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari organisasi, Bangun (2012: 322).

Teori pengharapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Teori pengharapan berargumen bahwa para karyawan membandingkan tindakan apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh atas perilaku tersebut. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk

melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut, Bangun (2012: 323).

Teori penguatan yang dikemukakan oleh B.F.Skinner mengatakan bahwa bagaimana tingkah laku dimasa lampau mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam proses belajar siklis.



Teori penguatan berargumen pada tingkah laku individu (respon) terhadap situasi tertentu (rangsangan) merupakan penyebab konsekuensi tertentu. Jika konsekuensi tersebut positif maka pada masa depan akan terjadi pengulangan yang serupa dalam situasi yang serupa pula. Tetapi bila konsekuensi tersebut tidak menyenangkan maka orang akan mengubah tingkah lakunya dan menghindar dari konsekuensi tadi. Teori penguatan ini berkaitan dengan pemberian hadiah. Berarti bahwa penguatan adalah pengulangan kegiatan karena mendapat hadiah. Hadiah dapat dalam bentuk material dan juga dalam bentuk nonmaterial, Bangun (2012:324).

Porter-Lawer melengkapi teori pengharapan yang menyatakan bahwa upaya bergantung pada nilai penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan yang mereka rasakan. Prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang mereka lakukan, tetapi hal itu sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan karakter individu tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagai ciri dari persepsi individu tentang penghargaan yang layak mereka terima mengarah pada

kepuasan. Prestasi kerja akan mempengaruhi penghargaan yang mereka terima. Sebagaimana diketahui bahwa hal-hal yang dipandang orang sebagai penghargaan yang layak diterima akan mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam hal ini prestasi kerja dipengaruhi oleh persepsi atas penghargaan yang diterima, demikian juga penghargaan intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan, Bangun (2012: 326).

Teori David McClelland dalam Bangun (2012:325) telah memberikan kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi 3 macam kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan berkuasa dan kebutuhan akan berafiliasi. Oleh sebab itu motivasi juga dibagi menjadi 3 yaitu: Motivasi berprestasi (need for achievement/nAch), motivasi berkuasa (need for power/nPow), dan motivasi afiliasi (need for affiliation/nAff).

Motivasi berprestasi: tercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi akan menyukai pekerjaan yang menantang. Mereka tidak percaya kepada nasib baik dalam mencapai sesuatu karena segala sesuatu dapat dicapai melalui kerja keras. Mereka menyukai pekerjaan yang cukup sulit, menantang dan realistis. Mereka percaya pada kemampuan sendiri dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai sesuatu yang diharapkan. Mereka tidak terlalu mengharapkan bantuan orang lain dalam mengerjakan pekerjaannya, melainkan yakin akan kemampuannya sendiri. Walaupun membutuhkan bantuan orang lain namun memperoleh dari orang yang mempunyai hubungan dengan pekerjaannya.

Motivasi berkuasa: orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada umumnya orang-orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi dimana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan pengendalian sarana untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Mereka suka berada dalam posisi ke dalam memberikan saran dan pendapat serta menjadikan orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi berafiliasi: motivasi berafiliasi tercermin pada seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antara sesama manusia dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi biasanya senang kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial. Tujuan utama orang dengan motivasi berafiliasi adalah memperoleh persahabatan dengan rekannya dalam organisasi, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada persaingan dan sangat menyukai hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi. Bagi orang yang didominasi oleh motif ini disenangi oleh pimpinan dan rekan kerja, dan umumnya orang yang demikian tidak terlalu mementingkan prestasi dalam organisasi melainkan lebih mementingkan persahabatan.

Menurut Bangun (2012:312): “motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan pekerjaan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar”.

Menurut Robbins (2003:208): “motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan”. Jadi ada 3 unsur dalam definisi motivasi tersebut yaitu intensitas, arah/tujuan dan ketekunan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang paling difokuskan bila bicara tentang motivasi. Akan tetapi intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu harus dipertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju tujuan organisasi adalah merupakan upaya yang seharusnya diusahakan secara konsisten. Sedangkan ketekunan adalah ukuran tentang seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan tetap bertahan pada pekerjaannya dengan cukup lama untuk mencapai tujuannya.

Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus dan berorientasi tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Sedangkan pegawai yang tidak bermotivasi adalah mereka yang mungkin termasuk dalam salah satu dari 3 hal ini: (1) perilaku pegawai tidak memperlihatkan *goal directed* (berorientasi tujuan), (2) perilaku pegawai tidak diarahkan pada tujuan yang bernilai bagi organisasi, (3) pekerja

tidak komitmen terhadap tujuan dan karenanya mudah terganggu dan menuntut pengawasan yang tinggi, (Gomes, 2003 : 179).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang mempengaruhi dimana pemimpin mengupayakan partisipasi bawahan secara sukarela dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pada level individu, kepemimpinan merupakan penasehat (*mentoring*), pelatih (*coaching*), pemberi inspirasi (*inspiring*), motivator (*motivating*). Pada level organisasi, para pemimpin membangun tim, menghasilkan kohesi, menyelesaikan konflik. Sedangkan pada level organisasi, pemimpin membangun budaya dan membuat perubahan pada level organisasi, Kreitner & Kinicki (2004:595).

Menurut Winardi (2009:304) seorang pemimpin adalah seseorang karena kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menghasilkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sumber dari pengaruh ini bisa formal seperti misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena kedudukannya dalam posisi manajemen tersebut seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya tersebut. Namun sering juga ditemukan bahwa kepemimpinan yang timbul diluar struktur formal organisasi mempunyai pengaruh yang besar.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

4. Budaya organisasi.

Untuk memperkuat program pelaksanaan perwujudan visi BPS “Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua” BPS telah menetapkan nilai-nilai inti (*core values*) untuk dipedomani dan dilaksanakan oleh semua insan BPS termasuk KSK dengan sebaik-baiknya.

Nilai-nilai inti BPS adalah seperangkat prinsip yang menjadi sikap perilaku dan keyakinan setiap insan statistik dalam menjalankan tugas. Nilai-nilai inti yang kuat berakar di seluruh jajaran organisasi akan menjadi landasan utama dalam memacu kinerja prima dan berkesinambungan, BPS (2012:14).

BPS telah merumuskan 3 (tiga) nilai inti yang akan menjadi pedoman perilaku seluruh insan BPS yaitu:

1. Profesional, merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik dalam melaksanakan tugas. Nilai profesional diwujudkan dalam perilaku yang efektif, efisien, sistematis dan menjunjung tinggi kompetensi, inovasi dan *excellent* serta selalu memiliki respon yang baik (cepat tanggap) terhadap lingkungan sekitarnya.
2. Integritas, merupakan sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik dalam melaksanakan pekerjaan dan pengabdian kepada profesi dan organisasi. Integritas diartikan sebagai mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan

yang memancarkan kewibawaan. Nilai integritas diwujudkan dalam perilaku yang akuntabel, dedikatif, disiplin, konsisten, dan saling menghargai.

3. Amanah, merupakan sikap luhur yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik untuk dipertanggungjawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Amanah adalah sesuatu yang dipercayakan atau dititipkan dan dapat diwujudkan dalam perilaku insan statistik yang jujur, tulus dan adil.

Nilai-nilai inti ini seharusnya dilaksanakan dalam keseharian praktek kerja seluruh insan BPS. Inilah yang disebut kultur dan jika dilaksanakan dalam suatu organisasi maka disebut sebagai *organizational culture* atau biasa juga disebut sebagai *corporate culture*.

Dari sudut pandang karyawan, menurut Sopiah (2008: 128) budaya memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah (a) membantu pengembangan rasa memiliki jati diri karyawan, (b) dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi, (c) membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial, (d) menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Menurut Umam (2012:101), budaya organisasi merupakan salah satu asset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik maupun privat.

Menurut Umam (2012:120), nilai budaya kerja adalah pilihan nilai-nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif. Nilai ini meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma atau kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai tersebut dipedomani secara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Penulis ingin melihat apakah budaya organisasi di BPS Kabupaten/Kota se-Sumatera Utara mempunyai pengaruh terhadap kinerja KSK dan berapa besar pengaruhnya.

5. Kompensasi.

Menurut Nitisemito (1982) dalam Kadarisman (2012:37), kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru dengan adanya kompensasi seorang mau menjadi karyawan dari suatu perusahaan tertentu. Kompensasi tidak sama dengan upah meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi yang paling besar. Kompensasi selain terdiri dari upah, dapat juga berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, dan masih banyak lagi yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterimakan secara tetap.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa kompensasi tersebut pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial maupun non-finansial. Dalam arti bahwa kompensasi finansial mencakup baik langsung maupun tidak

langsung. Kompensasi finansial langsung di sini terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung atau biasanya dinamakan tunjangan seperti tunjangan hari raya/ hari besar, tunjangan cuti, serta berbagai macam asuransi. Kompensasi tersebut bukan hanya penting, karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, juga berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja para pegawainya.

Menurut Kaswan (2012 : 146), kompensasi terdiri atas 3 komponen yang masing-masing amat bervariasi. Yang pertama dan merupakan unsur yang paling besar adalah kompensasi dasar, yaitu komponen tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah. Komponen kedua dari kompensasi total adalah insentif yaitu program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif ini ada dalam beberapa bentuk seperti bonus dan bagi untung. Komponen ketiga adalah tunjangan yang kadang-kadang disebut kompensasi tidak langsung, meliputi asuransi kesehatan, liburan dan lain-lain. Menurut Kaswan (2012 : 158), berusaha memotivasi karyawan dengan insentif gaji/upah tidak selalu baik. Namun dalam iklim fiskal konservatif, program insentif menjadi semakin populer sebagai alat bukan hanya untuk meningkatkan kinerja ekonomi tetapi juga untuk mempertahankan karyawan terbaik, mempromosikan keselamatan kerja, dan mendorong hubungan klien jangka panjang. Insentif tidak harus dalam bentuk tunai tetapi boleh dengan bentuk lain seperti: menginap di hotel, tiket pertunjukan, dan pemberian sertifikat. Pengkajian kuantitatif mengungkapkan bahwa insentif

finansial tidak berhubungan dengan kualitas kinerja tetapi lebih kepada kuantitas kinerja.

Menurut Werther & Davis (1982) dalam Kadarisman (2012:1), kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan atas pertukaran hasil kerjanya. Kompensasi sangat penting dan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja pada organisasi tertentu, untuk mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya maka organisasi perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (*performance*) karyawan terhadap organisasi maka organisasi memberikan kompensasi atau *reward* sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.

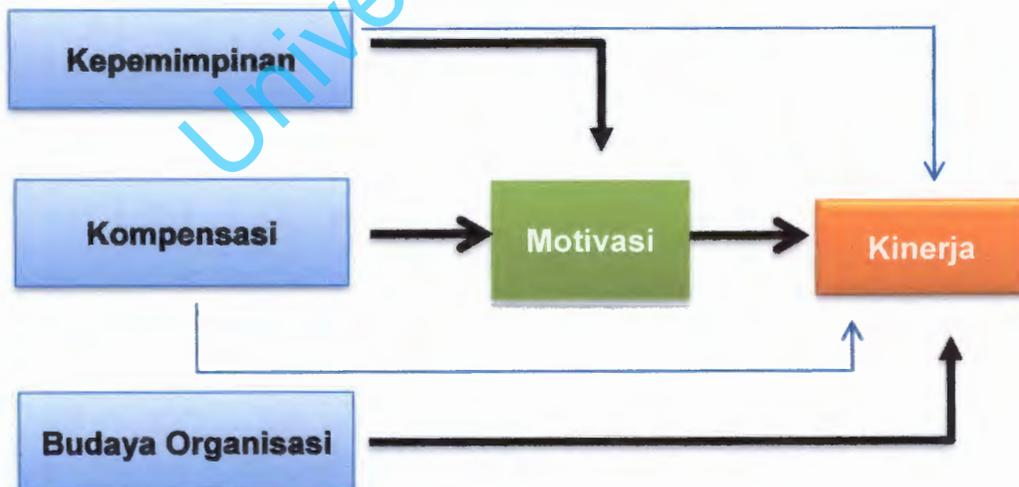
6. Model Fred Nickols

Fred Nickols (2010) dalam jurnalnya yang berjudul: *A Model For Helping People Hit Their Performance Targets*, membuat suatu model untuk menghadapi perilaku manusia dalam memenuhi target kinerjanya dimana sering terjadi kesalahan yang sama antara orang yang satu dengan orang yang lain. Dengan

supervisor dengan kondisi yang terjadi saat ini (keadaan/kualitas pekerjaan yang dinilai saat ini) sehingga dapat diketahui cara memperbaikinya; c) Membuat *tools* sebagai jembatan yang menghubungkan antara pekerjaan yang dinilai dengan pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh *supervisor*.

C. Kerangka Berpikir

Dari uraian teori-teori yang telah disampaikan di atas dan hasil penelitian yang relevan, dapat ditarik kerangka berpikir bahwa kinerja pegawai akan dapat dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai dan motivasi pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja. Demikian juga budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Skema hubungan antar variabel dapat digambarkan seperti gambar 2.2.



Gambar 2.2. Skema Hubungan Antar Variabel

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu jawaban sementara atau dugaan yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Hubungan antar variabel dalam penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut :

1. kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
2. kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
3. kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
5. Kepemimpinan melalui motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
7. Kompensasi melalui motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.
8. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

E . Definisi Operasional

Untuk mengukur variabel yang ditetapkan dalam penulisan tesis ini terlebih dahulu didefinisikan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu :

Kinerja (Y_2), yaitu variabel *dependent* atau variabel yang keberadaannya dapat tergantung atas variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengannya. Variabel ini direpresentasikan dengan nilai hasil kuesioner dari para pegawai yang diolah oleh penulis sendiri. Dalam penelitian ini definisi operasional kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang KSK berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu.

Motivasi (Y_1), yaitu *variable intervening* yang keberadaannya dapat tergantung atas variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengannya tetapi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja (Y_2). Variabel ini direpresentasikan dengan nilai hasil kuesioner dari para pegawai yang diolah oleh penulis sendiri. Dalam penelitian ini definisi operasional motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang KSK melakukan pekerjaan/kegiatan statistik, yang berlangsung secara sadar.

Kepemimpinan (X_1) adalah *variable independent* yang dapat memiliki pengaruh terhadap motivasi yang merupakan variabel *dependent*. Input diperoleh berdasarkan hasil jawaban pegawai atas pertanyaan yang diajukan oleh penulis. Dalam penelitian ini definisi operasional kepemimpinan adalah kemampuan para kepala kantor mempengaruhi bawahan secara sukarela kearah tercapainya data berkualitas.

Budaya Organisasi (X_2) adalah *variable independent* yang dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja yang merupakan *variable dependent*. Input diperoleh berdasarkan hasil jawaban pegawai atas pertanyaan yang diajukan oleh penulis. Dalam penelitian ini definisi operasional budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan yang khas, bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas BPS, yang menjadikan BPS dinamis.

Kompensasi (X_3) adalah *variable independent* yang dapat memiliki pengaruh terhadap motivasi yang merupakan *variable intervening*. Input diperoleh berdasarkan hasil jawaban pegawai atas pertanyaan yang diajukan oleh penulis. Dalam penelitian ini definisi operasional kompensasi adalah apa yang diterima oleh KSK atas pertukaran hasil kerja mereka.

Skala pengukuran yang digunakan untuk semua variabel adalah skala Likert, 1=Sangat Tidak Setuju (STS), 2=Tidak Setuju (TS), 3= Kurang Setuju (KS), 4=Setuju (S), dan 5=Sangat Setuju (SS).

BAB III

METODE PENELITIAN

A .Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu penelitian diarahkan juga untuk dapat menjelaskan dan menggambarkan karakteristik data. Selain itu, juga dibuat inferensia terhadap data yang terkumpul untuk dijadikan landasan dalam melakukan analisa dan interpretasi terhadap data yang ada.

B . Populasi

Menurut Badan Pusat Statistik Sumatera Utara (2012: 28) Propinsi Sumatera Utara terdiri dari 25 kabupaten, 8 kota dan 421 kecamatan. Populasi adalah seluruh Kordinator Statistik Kecamatan atau staf yang menangani tugas Kordinator Statistik Kecamatan di Badan Pusat Statistik Propinsi Sumatera Utara dengan jumlah 317 orang yang terisi dari 421 kecamatan. Namun yang dianggap memenuhi syarat bagi pengambilan sample adalah 314 orang yaitu KSK yang bekerja diatas 1 tahun agar mengalami semua pekerjaan KSK di lapangan.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari beberapa sumber dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Mengirim kuesioner kepada para Kepala BPS Kabupaten/Kota di seluruh kabupaten/kota yang ada di Propinsi Sumatera Utara tentang nama, pangkat/golongan, pendidikan, masa kerja para KSK untuk mengetahui populasi KSK sebagai dasar penarikan sampel.

2. Mengirimkan kuesioner ke BPS Kabupaten/Kota dengan bantuan para Kepala BPS Kabupaten/Kota kuesioner diberikan kepada KSK yang terpilih sampel. Penulis merancang pertanyaan dalam kuesioner untuk diisi oleh para KSK yang menjadi responden.
3. Riset kepustakaan yaitu dengan melakukan penelitian kepustakaan dengan mengambil beberapa referensi yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Teori- teori dari para ahli manajemen dan penelitian terdahulu dikumpulkan untuk mendukung kerangka pemikiran penelitian ini.

D. Prosedur Pengambilan Data

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penulisan tesis ini maka penulis mengirimkan kuesioner ke BPS Kabupaten/Kota di Sumatera Utara dimana para responden sudah terbiasa mengisi kuesioner. Penulis merampungkan keseluruhan proses penelitian ini, yang terdiri dari perancangan penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, serta penyusunan hasil penelitian dalam bentuk tesis.

Jenis penelitian ini berbentuk disain kausal, yaitu penelitian yang diarahkan untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya.

E. Metode Analisis Data

1. Sumber Data

Data yang diteliti berasal dari data primer dengan membagikan kuesioner bagi KSK yang terpilih sampel. Untuk menentukan ukuran sampel minimal digunakan metode Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
, dimana: N = jumlah populasi, e = error yang dapat ditolerir dan n = jumlah sampel minimal.

Jumlah populasi KSK yang sudah PNS yang ada di Sumatera Utara adalah 314. Jadi dengan jumlah populasi 314 dan error 10 % maka diperoleh $n = 76$, akan tetapi menurut Sunyoto (2011: 4) salah satu prinsip dasar yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah terdapat ukuran sampel yang memadai dengan sampel minimal 100 buah maka penulis mengambil sampel sebanyak 100 buah secara *linier systemic sampling*. Dalam hal ini penulis memberi nomor urut bagi semua KSK dimulai dari nomor 1 sampai 314, kemudian diambil random start $R_1 = 2$ dan interval 3,14. Dengan cara demikian dapat ditarik sampel secara random sebanyak 100 orang dari 314 KSK yang ada di seluruh kabupaten/kota di Propinsi Sumatera Utara.

2. Jenis data

Skor variabel kinerja, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh setiap KSK terpilih dengan menggunakan skala Likert. Karena skala variabel tersebut merupakan skala ordinal sementara syarat dalam menggunakan analisis jalur mensyaratkan skala pengukuran minimal skala interval maka sebelum melakukan pengujian

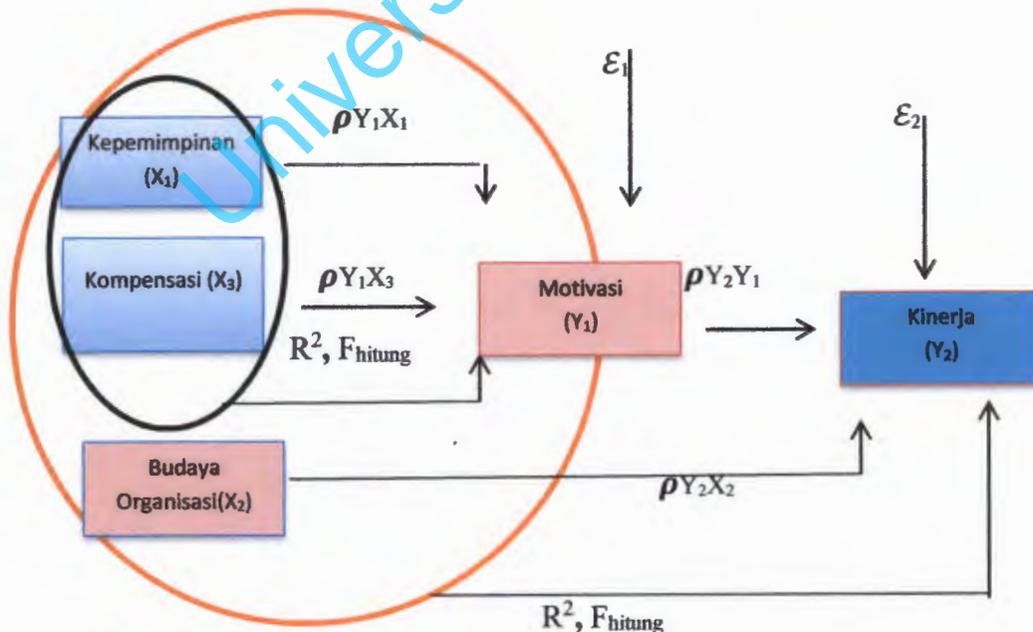
hipotesis dilakukan transformasi skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan Metode Successive Interval.

3. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah KSK yang ditugasi menangani kecamatan di BPS Kabupaten/Kota yang ada di Propinsi Sumatera Utara.

4. Variabel dan model Penelitian

Variabel	Keterangan	Jenis
Y_2	Kinerja	Variabel terikat
Y_1	Motivasi	Variabel Intervening
X_1	Kepemimpinan	Variabel bebas I
X_2	Budaya Organisasi	Variabel bebas II
X_3	Kompensasi	Variabel III



Gambar 2.3. Model Penelitian

Untuk pengujian secara simultan digunakan rumus $F_{hitung} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}$ dimana

$RK = \frac{JK}{db}$. Untuk pengujian secara parsial digunakan rumus : $tb = \frac{b}{Sb}$ dimana:

$$S_b = \frac{Se}{\sqrt{\sum(x-\bar{x})^2}} \text{ dan } Se = \sqrt{\frac{\sum(Y-\hat{Y})^2}{n-2}}$$

Sedangkan untuk menghitung korelasi digunakan rumus Moment Product

$$\text{Pearson : } r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \text{, Sudjana (2005:369).}$$

Menurut Setiawan & Ritonga (2011:57), model dasar analisis jalur menggunakan *standardized variabels* bukan variabel dalam bentuk original.

Model regresi disusun ulang kedalam bentuk baku:

$$Y = a + bX \text{ dibakukan menjadi } y = \rho_{yx} x, \text{ dimana } x = \frac{x-\bar{x}}{S_x}; y = \frac{y-\bar{y}}{S_y}; \rho_{yx} = b\left(\frac{S_x}{S_y}\right)$$

Untuk model dengan 2 variabel independen akan menjadi:

$$Z = a + bX + cY \text{ dibakukan menjadi } z = \rho_{zx} x + \rho_{zy} y, \text{ dimana: } z = \frac{z-\bar{z}}{S_z} \text{ dan}$$

$$y = \frac{y-\bar{y}}{S_y}; x = \frac{x-\bar{x}}{S_x} \text{ dan } \rho_{zx} = b\left(\frac{S_x}{S_z}\right); \rho_{zy} = c\left(\frac{S_y}{S_z}\right)$$

Menurut Setiawan & Ritonga (2011:59) dari hasil pengolahan data diperoleh model analisis dua jalur dengan persamaan struktural sebagai berikut:

$$y_1 = \rho_1 Y_1 X_1 x_1 + \rho_2 Y_1 X_3 x_3 + \varepsilon_1$$

$$y_2 = \rho_1 Y_2 X_1 x_1 + \rho_2 Y_2 X_2 x_2 + \rho_3 Y_2 X_3 x_3 + \rho_4 Y_2 Y_1 y_1 + \varepsilon_2$$

Dalam hal ini Y_1 merupakan variabel intervening dengan demikian diharapkan jalur X_1 ke Y_2 dan X_3 ke Y_2 tidak signifikan, namun jalur X_1 ke Y_1 , X_3 ke Y_1 dan Y_1 ke Y_2 hasilnya harus signifikan, Baron dan Kenny (1986) dalam Sunyoto (2011:18).

5. Alat yang digunakan

Alat bantu yang digunakan untuk mencari keterkaitan diantara variabel-variabel tersebut diatas adalah peranti lunak SPSS for Windows.

6. Uji Validitas dan Realibilitas

6.1.1. Uji Validitas

Menurut Sunyoto (2012: 55), Validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu butir pertanyaan. Skala butir pertanyaan disebut *valid*, jika melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur yang seharusnya diukur. Jika skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti, sebab tidak mengukur apa yang seharusnya dilakukan. Secara konseptual validitas dibedakan menjadi 3 jenis validitas yaitu validitas isi (*content validity*), validitas yang berkaitan dengan kriteria (*criterion related validity*) dan validitas konstruk.

Validitas isi (*content validity*) memastikan bahwa ukuran telah cukup memasukkan sejumlah item yang *representative* dalam menyusun sebuah konsep. Semakin besar skala item dalam mewakili semesta konsep yang diukur, maka semakin besar validitas isi. Dengan kata lain, validitas isi adalah sebuah fungsi yang menunjukkan seberapa baik dimensi dan elemen sebuah konsep digambarkan. Validitas berkaitan kriteria terjadi ketika sebuah ukuran membedakan individual pada kriteria yang akan diperkirakan. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan *concurrent validity* dan *predictive validity*. *Concurrent validity* terjadi ketika skala yang ditetapkan dapat membedakan individu yang telah diketahui berbeda, sehingga skor untuk masing-masing instrumen harus berbeda. *Predictive validity* menunjukkan kemampuan sebuah instrumen pengukuran dalam membedakan individu dalam kriteria masa depan.

Sedangkan validitas konstruk membuktikan seberapa bagus hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori dimana pengujian dirancang. Hal ini dinilai dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* terjadi ketika skor yang dihasilkan oleh dua buah instrumen yang mengukur konsep yang sama memiliki korelasi yang tinggi. *Discriminant validity* terjadi ketika berdasarkan teori dua buah variabel diperkirakan tidak berkorelasi dan skor pengukuran yang dihasilkan juga menunjukkan tidak berkorelasi secara empiris.

Pengukuran validitas dapat dilakukan dengan empat cara yaitu:

- a. Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk. Pengujian untuk menentukan signifikan atau tidak dilihat dari hasil koefisien korelasi Pearson dan signifikansi masing-masing butir pertanyaan terhadap total skor konstruk.
- b. Uji validitas dengan perbandingan t-hitung dengan t-tabel. Dengan membandingkan nilai t-hitung dan t-tabel dapat menentukan valid atau tidak butir pertanyaan suatu konstruk. Rumus t hitung adalah: $t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$ dan t-tabel dirumuskan dengan $t_{\alpha; df (n-2)}$
- c. Uji validitas dengan perbandingan r hitung dan r tabel.
- d. Uji analisis faktor, jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur konstruk maka akan mempunyai loading faktor yang tinggi.

6.1.2. Uji Realibititas

Menurut Sunyoto (2012: 36), uji reliabilitas atau uji konsistensi suatu item pertanyaan dilakukan dengan membandingkan antara nilai Cronbach's alpha dan taraf keyakinan (coefficients of confidence = CC) dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $CC < \text{Cronbach's alpha}$, item pertanyaan *reliable* (konsisten) dan jika $CC > \text{Cronbach's alpha}$, item pertanyaan tidak *reliable* (tidak konsisten). Dimana besarnya Cronbach's alpha adalah:

$$\left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right] \text{ dimana } \sigma^2 b = \text{adalah varians butir pertanyaan dan}$$

$\sigma^2 t = \text{adalah varians total.}$

7. Metode Analisis

Untuk mencari keterkaitan diantara variabel-variabel yang tercakup dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis jalur. Teknik analisis jalur dikembangkan oleh Sewal Wright di tahun 1934 dimana analisis jalur mempunyai kedekatan dengan regresi berganda dengan kata lain regresi berganda merupakan bentuk khusus dari analisis jalur, Sunyoto (2011: 1).

7.1. Analisis jalur

Tujuan analisis jalur adalah untuk mempelajari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Analisis jalur bukan merupakan metode untuk mencari penyebab antar variabel tetapi metode untuk menelaah hubungan kausal yang dirumuskan peneliti berdasarkan pertimbangan teoritis. Jadi yang terpenting dalam analisis jalur ini adalah suatu teori dasar dan pengetahuan tentang hubungan antar variabel-variabel dan bagaimana mengabstraksikannya kedalam bentuk diagram jalur.

Menurut Sunyoto (2011:3) ada beberapa prinsip-prinsip dasar yang sebaiknya dipenuhi dalam analisis jalur diantaranya adalah:

- a. Adanya linieritas, hubungan antar variabel bersifar linier

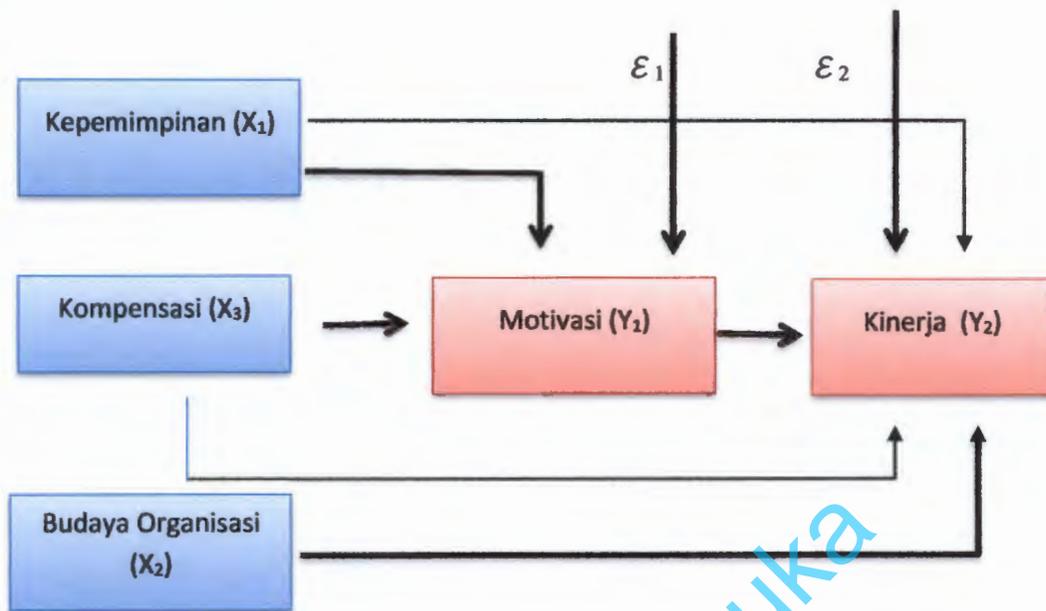
- b. Adanya aditivitas, tidak ada efek-efek interaksi
- c. Data bersifat interval
- d. Semua variabel residual tidak berkorelasi dengan dengan salah satu variabel dalam model
- e. Sebaiknya hanya terdapat hubungan multikolinieritas yang rendah
- f. Tidak adanya recursivitas, semua anak panah mempunyai satu arah tidak boleh terjadi pemutaran kembali
- g. Terdapat ukuran sampel yang memadai, untuk riset yang sebenarnya jumlah sampel minimal 100 agar hasil analisis signifikan dan lebih akurat.

7.2. Diagram alur

Diagram alur secara grafis sangat membantu untuk menggambarkan pola hubungan pengaruh sejumlah variabel. Pada model sebab akibat (*casual*) perlu dibedakan variabel-variabel menjadi 2 bagian yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

Menurut Sunyoto (2011:5) variabel eksogen dalam analisis jalur adalah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab implisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju kearahnya selain pada bagian kesalahan pengukuran, sedangkan variabel endogen adalah variabel yang mempunyai anak panah ke arah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya adalah mencakup semua variabel intervening dan variabel terikat.

Variabel intervening mempunyai anak panah menuju kearahnya dan dari variabel tersebut menuju variabel lain dalam suatu diagram jalur. Sedangkan variabel terikat hanya mempunyai anak panah menuju kearahnya.



Gambar 2.4. Diagram Alur

Berdasarkan gambar model diatas yang menjadi variabel eksogen (variabel bebas adalah X_1 , X_2 dan X_3 dan sebagai variabel endogen (variabel terikat) adalah Y_1 dan Y_2 , sementara ϵ adalah error.

7.3. Metode Successive Interval

Agar data dapat diolah dengan menggunakan analisis jalur maka data berskala ordinal harus dirubah ke data berskala interval. Langkah kerja yang dapat dilakukan untuk merubah jenis data ordinal ke data interval melalui metode successive interval adalah:

1. Menghitung banyaknya frekuensi responden yang menjawab respon terhadap alternatif jawaban yang tersedia.

2. Membagi setiap bilangan pada frekuensi oleh banyaknya responden (n), kemudian menentukan proporsi untuk setiap alternatif jawaban responden tersebut.
3. Menjumlahkan proporsi secara beruntun sehingga diperoleh proporsi kumulatif untuk setiap alternatif jawaban responden.
4. Dengan menggunakan tabel normal, dihitung nilai distribusi normal (Z) untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh:

$$\delta(Z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{\left(-\frac{z^2}{2}\right)}, -\infty < Z < +\infty$$

5. Menghitung nilai skala (*scale value*) untuk setiap nilai z dengan menggunakan rumus: $SV = \frac{\text{Density at lower limit dikurangi Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit dikurangi Area under lower limit}}$.
6. Melakukan transformasi nilai skala (*transformed scale value*) dari nilai skala ordinal ke nilai skala interval, dengan rumus: $Y = SV_i + |SVM_{\min}|$. Dengan catatan, SV yang nilainya kecil atau harga negatif terbesar diubah menjadi sama dengan satu (=1).

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

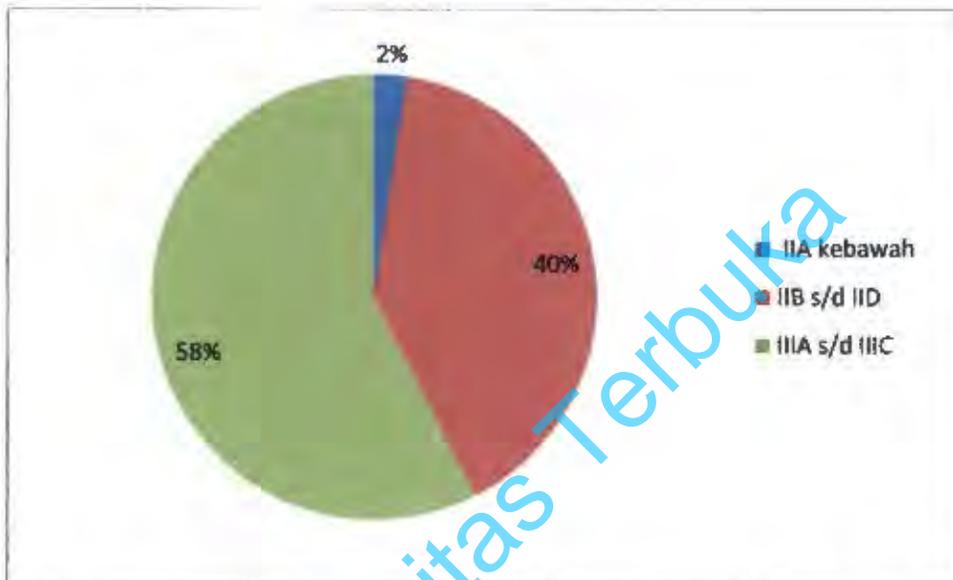
Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan dimana data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada KSK terpilih di semua Kabupaten/Kota yang ada di Propinsi Sumatera Utara. Kuesioner ini digunakan untuk mengukur 5 variabel yaitu: kinerja, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi. Setelah dijelaskan tentang gambaran umum para KSK dilanjutkan dengan statistik deskriptif mengenai variabel penelitian, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis, pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, pembahasan terhadap hasil uji hipotesis dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini diolah dengan menggunakan SPSS.

A. Deskripsi Populasi dan Responden

Penulis sebelum melakukan pengumpulan data lewat kuesioner dilakukan permintaan data individu KSK berupa nama, pangkat/golongan, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin sebagai dasar dalam menarik sampel. Dari hasil pengumpulan data para KSK dari semua BPS Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara diperoleh bahwa jumlah KSK ada sebanyak 317 orang. Setelah melakukan pengolahan data terhadap data KSK Kabupaten/Kota se- Sumatera Utara diperoleh hasilnya sebagai berikut:

Berdasarkan gambar 4.1 dan gambar 4.2. dibawah dapat dilihat bahwa KSK masih banyak yang golongan II kebawah yaitu 42 % dan jumlah KSK yang berpendidikan SLTA kebawah adalah 177 orang dan lebih sedikit KSK berpendidikan D1/D3/S1/S2 yaitu 140 orang. Hal ini terjadi karena selama ini

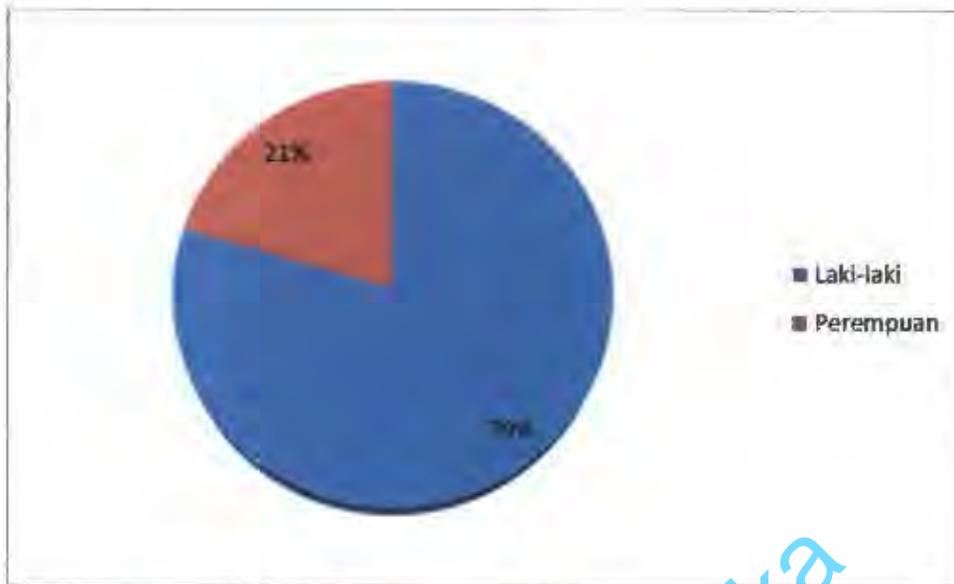
BPS hanya menerima CPNS dari golongan II, namun dalam 3 tahun terakhir ini BPS mulai menerima CPNS diluar ikatan dinas dengan tingkat pendidikan S1/D3. Dengan demikian diharapkan kedepan mutu SDM akan semakin meningkat.



Gambar 4.1. Jumlah KSK Menurut Golongan Tahun 2012



Gambar 4.2. Jumlah KSK Menurut Pendidikan Tertinggi Tahun 2012



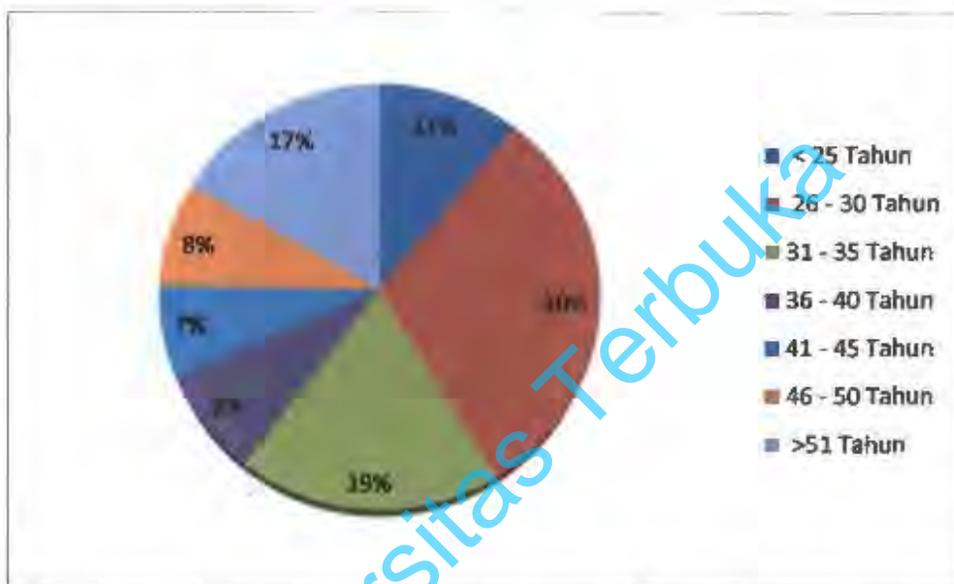
Gambar 4.3. Jumlah KSK Menurut Jenis Kelamin Tahun 2012

KSK didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 79 % sedangkan perempuan ada sebanyak 21 %, (gambar 4.3). Hal ini diakibatkan oleh sifat pekerjaan KSK adalah mengumpulkan data dari responden baik responden rumah tangga maupun responden perusahaan yang berada di kota maupun di pedalaman. KSK yang berjenis kelamin laki-laki dianggap lebih cocok dan mampu menghadapi tantangan tersebut baik tantangan alam maupun tantangan dari responden.

KSK saat ini sudah banyak diisi oleh tenaga-tenaga muda dimana KSK didominasi oleh tenaga-tenaga muda yang berumur 30 tahun kebawah sebanyak 31% (gambar 4.4) dan yang masa kerjanya dibawah 10 tahun yaitu sebanyak 70 persen (gambar 4.5).

Hal ini diakibatkan oleh akhir-akhir ini BPS semakin dipercaya pemerintah dalam hal penyediaan data. Pemerintah meminta BPS mengumpulkan beragam informasi yang mana pada tahun-tahun sebelumnya belum pernah

dikumpulkan oleh BPS seperti Pendataan Program Perlindungan Sosial (PPLS), Indeks Nilai tukar Petani (INTP), Pendataan Sapi Potong, Sapi Perah dan Kerbau (PSPK), Indeks Kemahalan Konstruksi (IKK) dan lain-lain. Untuk memenuhi keinginan pemerintah tersebut BPS diberikan jatah PNS yang lebih banyak dari tahun-tahun sebelumnya.

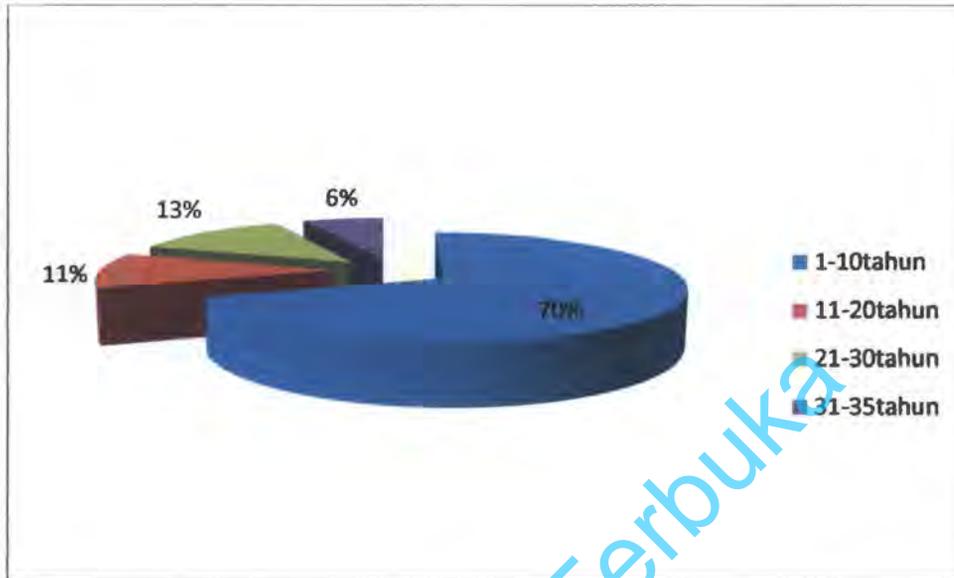


Gambar 4.4. Jumlah KSK Menurut Umur Tahun 2012

Penulis mengirimkan kuesioner kepada 100 KSK terpilih sampel melalui email dan para KSK membalas data melalui email juga sehingga data yang dikirim lebih terjamin kerahasiannya, cepat dan murah. Hal ini dilakukan karena para KSK sudah mempunyai laptop yang disediakan oleh BPS dan tersedianya Wifi di semua kantor BPS Kabupaten/Kota.

Dari 100 kuesioner yang dikirimkan kepada 100 KSK terpilih hasilnya adalah semua KSK bersedia mengirimkan kuesioner dengan lengkap. KSK diminta mengisi data dengan nama samaran agar KSK merasa yakin dengan

kerahasiaan data yang diberikan dengan harapan para KSK terpilih sampel tersebut bersedia mengisi data dengan jujur.



Gambar 4.5. Jumlah KSK Menurut Lama Pengalaman Sebagai KSK Tahun 2012

B. Statistik Deskriptif

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan diperoleh data sebagai mana terdapat pada table 4.1.

Tabel 4.1

Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel

variabel	Rata-rata	Standar deviasi
Kinerja (Y2)	3,35	0,50
Motivasi (Y1)	3,45	0,45
Kepemimpinan	3,39	0,64
Budaya Organisasi	3,41	0,48
Kompensasi	3,42	0,53

Dalam penelitian ini nilai ideal adalah 5,00 dan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja mempunyai nilai rata-rata 3,35 artinya

kinerja para KSK di Propinsi Sumatera Utara masih dalam kondisi yang belum begitu baik. Variabel motivasi mempunyai nilai rata-rata 3,45 artinya motivasi para KSK di Propinsi Sumatera Utara masih dalam kondisi yang belum begitu baik. Variabel Kepemimpinan mempunyai nilai rata-rata 3,39 artinya kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota di mata para KSK di Propinsi Sumatera Utara masih dalam kondisi yang belum begitu baik. Variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai rata-rata 3,41 artinya budaya organisasi di BPS Propinsi Sumatera Utara masih dalam kondisi yang belum begitu baik. Variabel Kompensasi mempunyai nilai rata-rata 3,42 artinya kompensasi di mata KSK masih dalam kondisi yang belum begitu baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pengamatan sebelum melakukan penelitian ini bahwa di BPS Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara ada masalah kinerja, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi. Oleh karena itu penulis merasa tertarik melakukan penelitian yang berdasarkan masalah untuk mendapatkan solusi pemecahannya.

Berdasarkan pengolahan data (lampiran 7) diperoleh beberapa hal yang perlu mendapat perhatian antara lain:

1. Kemampuan KSK merekrut mitra

Nilai rata-rata atas pertanyaan tentang kemampuan KSK dalam merekrut mitra yaitu sebesar 3,45 jauh dibawah nilai ideal 5,00. Karena banyaknya tugas yang dihadapi oleh BPS maka BPS terpaksa mencari mitra dalam melakukan pencacahan terutama dalam survey yang besar apalagi yang bersifat sensus.

Kesalahan dalam mencari mitra yang tidak berkualitas akan mengakibatkan kualitas data berkurang.

Hal ini kemungkinan terjadi karena luasnya kecamatan dimana 1 (satu) orang KSK menangani 1 (satu) kecamatan dan bahkan ada yang merangkap 2 (dua) kecamatan sehingga KSK kemungkinan meminta petugas hanya sekedar lewat telepon kepada kepala desa. Jika cara seperti itu yang dilakukan maka KSK tidak akan mengetahui kualitas dari mitra yang akan digunakannya.

KSK seharusnya berupaya melakukan seleksi yang ketat terhadap calon mitra yang digunakan dalam membantu melakukan pendataan dari desa dimana lokasi sampel terpilih berada. KSK seharusnya mendatangi desa dan mewawancarai mitra dari desa dimana lokasi sampel berada secara langsung untuk mengetahui kemampuan dan minat calon mitra tersebut dalam melakukan pendataan.

Namun untuk melakukan hal itu BPS perlu memikirkan biaya perekrutan mitra karena untuk mendapatkan mitra yang berkualitas tidak cukup hanya menguji satu calon tetapi dengan memilih satu orang dari beberapa orang yang bersedia di desa tersebut.

2. Kebijakan Kepala Kantor BPS Kabupaten/Kota

Nilai rata-rata untuk pertanyaan tentang kebijakan Kepala BPS Kabupaten/Kota yang kurang adil adalah 3,3 jauh dibawah nilai ideal 5,00. Hal ini perlu menjadi masukan yang berharga bagi para Kepala BPS Kabupaten/Kota dimana para KSK menganggap kebijakan yang dibuat kadang-kadang kurang adil.

Kemungkinan didalam memberikan fasilitas seperti roda dua baru, laptop baru atau pemberian promosi kepada para KSK masih memiliki subjektifitas. Dengan membuat suatu metode yang transparan dan terukur akan mengurangi ketidakpuasan pegawai dan akan menambah motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Memberikan hukuman

Nilai rata-rata bagi jawaban pertanyaan tentang keberanian para Kepala BPS Kabupaten/Kota dalam menghukum pegawai yang mempunyai kesalahan yang berulang adalah 3,13 jauh dibawah nilai ideal 5,00. Pemimpin disamping mendidik tentu diharapkan memiliki ketegasan dalam menegakkan aturan organisasi agar pegawai yang lain tidak ikut-ikutan dalam membuat kesalahan. Kesalahan yang berulang sebaiknya diberikan hukuman agar dikemudian hari tidak terjadi hal yang sama.

4. Kemampuan membuat publikasi

Nilai rata-rata jawaban bagi pertanyaan tentang kemampuan membuat publikasi wajib STATDA (Statistik Daerah) Kecamatan adalah 3,07 jauh dibawah nilai ideal 5,00. Nilai ini sangat jauh dari ideal karena publikasi STATDA menuntut penguasaan pengoperasian komputer yang baik disamping kemampuan analisis yang baik. Untuk itu diperlukan pelatihan mengoperasikan komputer dan pendidikan dalam hal menganalisis data.

5. Kesabaran menggali data

Nilai rata-rata atas jawaban pertanyaan tentang KSK yang kadang-kadang melompati pertanyaan saat mendata kuesioner yang tebal dan rumit adalah 3,27

dan pengakuan KSK yang sering memperkirakan jawaban responden jika respondennya tidak bersahabat adalah 3,22 jauh dibawah nilai ideal 5,00. Hal ini perlu mendapat perhatian BPS agar mengupayakan kuesioner lebih sederhana untuk tidak membosankan responden dan membuat KSK memperkirakan sebagian jawaban responden.

6. Besarnya honor yang diterima

Nilai rata-rata bagi pertanyaan apakah honor yang diterima oleh KSK sebanding dengan pengorbanan yang diberikan adalah 3,27 jauh dibawah nilai ideal 5,00. Hal ini diakibatkan oleh banyaknya tugas yang dihadapi oleh KSK sementara KSK yang bersangkutan tidak dibolehkan lagi menerima honor karena sudah menerima remunerasi. Namun remunerasi yang diterima masih 47 % sehingga honor yang diterima saat ini dirasakan tidak sebanding dengan pengorbanannya.

C. Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Menurut Sunyoto (2012: 55), validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu butir pertanyaan. Skala butir pertanyaan disebut *valid*, jika melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur yang seharusnya diukur. Jika skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti, sebab tidak mengukur apa yang seharusnya dilakukan.

Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan koefisien korelasi Pearson yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing

butir pertanyaan dengan total skor. Variabel kinerja terdiri atas 12 item pertanyaan, motivasi 13 item pertanyaan, kepemimpinan 18 item pertanyaan, budaya organisasi 18 item pertanyaan dan kompensasi 12 item pertanyaan. Hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS menunjukkan nilai koefisien korelasi Pearson masing-masing pertanyaan adalah seperti pada tabel:

Tabel 4.2
Uji Validitas Instrumen Kinerja

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	signifikansi	N	Status
VAR00001	,466 ^{**}	,009	30	Valid
VAR00002	,132	,487	30	Tidak Valid
VAR00003	,890 ^{**}	,000	30	valid
VAR00004	,528 ^{**}	,003	30	valid
VAR00005	,845 ^{**}	,000	30	valid
VAR00006	,535 ^{**}	,002	30	valid
VAR00007	,390 [*]	,033	30	valid
VAR00008	,555 ^{**}	,001	30	valid
VAR00009	,394 [*]	,031	30	valid
VAR00010	,509 ^{**}	,005	29	valid
VAR00011	,536 ^{**}	,002	30	valid
VAR00012	,450 [*]	,013	30	valid

Dari tabel 4.2 dapat dilihat ada 1 (satu) item pertanyaan yang tidak valid karena signifikansi $0,487 > 0,05$ yaitu item pertanyaan ke-2. Dengan demikian pertanyaan ke-2 tersebut dianggap tidak dapat mengukur variabel kinerja sehingga harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan.

Dari 12 pertanyaan tentang kinerja dikeluarkan 1 buah pertanyaan (pertanyaan VAR0002) sehingga tinggal sebanyak 11 pertanyaan seperti terlihat pada tabel 4.3 dan semuanya sudah valid. Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa korelasi antar masing-masing butir pertanyaan yang tersisa terhadap total skor

butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan (pada level 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan pada variabel kinerja tersisa sudah valid.

Tabel 4.3
Pertanyaan Kinerja Yang Valid

Variabel Kinerja	Korelasi Pearson	signifikansi	Status
VAR00001	,447*	0,01	Valid
VAR00003	,678**	0,00	Valid
VAR00004	,520**	0,00	Valid
VAR00005	,654**	0,00	Valid
VAR00006	,540**	0,00	Valid
VAR00007	,414*	0,02	Valid
VAR00008	,561**	0,00	Valid
VAR00009	,416*	0,02	Valid
VAR00010	,517**	0,00	Valid
VAR00011	,620**	0,00	Valid
VAR00012	,394*	0,03	Valid

Dari 13 pertanyaan tentang motivasi ternyata semuanya valid. Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa korelasi antar masing-masing butir pertanyaan terhadap total skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan (pada level 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan pada variabel motivasi adalah valid.

Tabel 4.4.
Pertanyaan Motivasi

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	Signifikansi	N	Status
VAR00001	,624**	0,00	30	Valid
VAR00002	,719**	0,00	30	Valid
VAR00003	,512**	0,00	30	Valid
VAR00004	,573**	0,00	30	Valid
VAR00005	,592**	0,00	30	Valid
VAR00006	,615**	0,00	30	Valid
VAR00007	,512**	0,00	30	Valid
VAR00008	,767**	0,00	30	Valid
VAR00009	,690**	0,00	30	Valid
VAR00010	,827**	0,00	30	Valid
VAR00011	,606**	0,00	30	Valid
VAR00012	,603**	0,00	30	Valid
VAR00013	,613**	0,00	30	Valid

Tabel 4.5
Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	Signifikansi	N	Status
VAR00001	,082	,888	30	Tidak Valid
VAR00002	,023	,903	30	Tidak Valid
VAR00003	,747**	,009	30	Valid
VAR00004	,805**	,009	30	Valid
VAR00005	,535**	,002	30	Valid
VAR00006	,749**	,000	30	Valid
VAR00007	,821**	,000	30	Valid
VAR00008	,448*	,013	30	Valid
VAR00009	,723**	,000	30	Valid
VAR00010	,320	,084	30	Tidak Valid
VAR00011	,441*	,015	30	Valid
VAR00012	,842**	,000	30	Valid
VAR00013	,226	,231	30	Tidak Valid
VAR00014	,761**	,000	30	Valid
VAR00015	,892**	,000	30	Valid
VAR00016	,412*	,024	30	Valid
VAR00017	,353	,055	30	Tidak Valid
VAR00018	,846**	,000	30	Valid

Dari item 18 pertanyaan tentang kepemimpinan yang diajukan pada saat uji validitas, setelah data diolah hasilnya adalah 5 item pertanyaan tidak valid karena signifikansi $> 0,05$ yaitu item pertanyaan 1, 2, 10, 13 dan 17 (table 4.5). Dengan demikian semua pertanyaan tersebut dianggap tidak dapat mengukur variabel kepemimpinan sehingga harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan.

Tabel 4.6

Pertanyaan Kepemimpinan yang Valid

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	Signifikansi	N	Status
VAR00003	,586**	,000	30	Valid
VAR00004	,782**	,000	30	Valid
VAR00005	,441*	,015	30	Valid
VAR00006	,906**	,000	30	Valid
VAR00007	,748**	,000	30	Valid
VAR00008	,459*	,011	30	Valid
VAR00009	,797**	,000	30	Valid
VAR00011	,518**	,003	30	Valid
VAR00012	,584**	,000	30	Valid
VAR00014	,808**	,000	30	Valid
VAR00015	,713**	,000	30	Valid
VAR00016	,394*	,031	30	Valid
VAR00018	,716**	,000	30	Valid

Dari 18 pertanyaan tentang kepemimpinan dikeluarkan 5 buah pertanyaan sehingga tinggal sebanyak 13 pertanyaan seperti terlihat pada tabel 4.6. Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa korelasi antar masing-masing butir pertanyaan yang tersisa terhadap total skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan (pada level 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan pada variabel kinerja tersisa sudah valid.

Dari item 18 pertanyaan tentang budaya organisasi yang diajukan pada saat uji validitas, setelah data diolah hasilnya adalah 4 item pertanyaan tidak valid

karena signifikansi $> 0,05$ yaitu item pertanyaan 8, 13, 16 dan 18 (table 4.7). Dengan demikian semua pertanyaan tersebut dianggap tidak dapat mengukur variabel budaya organisasi sehingga harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan.

Tabel 4.7
Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	Signifikansi	N	Status
VAR00001	,365	,047	30	Valid
VAR00002	,373	,042	30	Valid
VAR00003	,389	,034	30	Valid
VAR00004	,430	,018	30	Valid
VAR00005	,508	,004	30	Valid
VAR00006	,533	,002	30	Valid
VAR00007	,417	,022	30	Valid
VAR00008	,179	,344	30	Tidak Valid
VAR00009	,484	,007	30	Valid
VAR00010	,391	,033	30	Valid
VAR00011	,508	,004	30	Valid
VAR00012	,397	,030	30	Valid
VAR00013	,054	,776	30	Tidak Valid
VAR00014	,438	,016	30	Valid
VAR00015	,608	,000	30	Valid
VAR00016	,311	,084	30	Tidak Valid
VAR00017	,591	,001	30	Valid
VAR00018	,180	,495	30	Tidak Valid

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa korelasi antar masing-masing butir pertanyaan yang tersisa terhadap total skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan (pada level 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan pada variabel budaya organisasi yang tersisa sudah valid.

Tabel 4.8
Pertanyaan Budaya Organisasi Yang Valid

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	Signifikansi	N	Status
VAR00001	,454*	0,01	30	Valid
VAR00002	,427*	0,02	30	Valid
VAR00003	,379*	0,04	30	Valid
VAR00004	,371*	0,04	30	Valid
VAR00005	,510**	0,00	30	Valid
VAR00006	,544**	0,00	30	Valid
VAR00007	,506**	0,00	30	Valid
VAR00009	,529**	0,00	30	Valid
VAR00010	,498**	0,01	30	Valid
VAR00011	,505**	0,00	30	Valid
VAR00012	,520**	0,00	30	Valid
VAR00014	,546**	0,00	30	Valid
VAR00015	,572**	0,00	30	Valid
VAR00017	,490**	0,01	30	Valid

Tabel 4.9
Pertanyaan Kompensasi Yang Valid

Nomor Pertanyaan	Korelasi Pearson	Signifikansi	N	Status
VAR00001	,595**	0,00	30	Valid
VAR00002	,589**	0,00	30	Valid
VAR00003	,596**	0,00	30	Valid
VAR00004	,516**	0,00	30	Valid
VAR00005	,557**	0,00	30	Valid
VAR00006	,505**	0,00	30	Valid
VAR00008	,508**	0,00	30	Valid
VAR00009	,452*	0,01	30	Valid
VAR00010	,400*	0,03	30	Valid
VAR00011	,513**	0,00	30	Valid

Dari 11 pertanyaan tentang kompensasi ternyata hanya 10 yang valid. Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa korelasi antar masing-masing butir pertanyaan terhadap total skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan (pada

level 0,05). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan pada variabel kompensasi yang tersisa adalah valid.

2. Uji Realibilitas

Menurut Sunyoto (2012:35), realibilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas dari data berupa skor hasil persepsi suatu variabel bebas maupun variabel terikat. Dengan demikian realibilitas meliputi stabilitas ukuran dan konsistensi internal ukuran. Stabilitas ukuran menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan (*goodness*) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep. Suatu kuesioner dikatakan realibel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Tabel 4.10
Hasil Uji Realibilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Kinerja	0,748
2	Motivasi	0,875
3	Kepemimpinan	0,879
4	Budaya Organisasi	0,736
5	Kompensasi	0,694

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha instrument variabel adalah: kinerja sebesar 0,748, motivasi 0,875, kepemimpinan 0,879, budaya organisasi 0,736 dan kompensasi 0,694. Dapat disimpulkan bahwa kelima variabel tersebut adalah handal atau realibel karena semuanya lebih besar dari 0,600.

D. Uji Asumsi Klasik

Berhubung karena skala data yang dikumpulkan adalah skala Likert (ordinal) sementara untuk analisis jalur diharuskan minimal skala interval, maka data hasil penelitian ditransformasi menjadi data berskala interval dengan Metode Successive Interval dengan menggunakan Microsoft Excel. Setelah data berskala interval maka dilanjutkan dengan melakukan uji asumsi klasik yaitu:

1. Normalitas

Analisis Normalitas suatu data akan menguji data variabel bebas dan variabel terikat pada persamaan regresi apakah berdistribusi normal atau tidak. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali.

Uji asumsi klasik normalitas dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Kriteria pengambilan keputusan adalah: data berdistribusi normal jika signifikansi $> 0,05$, Sunyoto (2012:121).

Tabel 4.11. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Y2	Motivasi Y1	Kepemimpinan X1	Budaya X2	Kompensasi X3
N.		100	100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,3550	3,4488	3,3910	3,4106	3,4187
	Std. Deviation	,49955	,44874	,64272	,47702	,52714
Most Extreme Differences	Absolute	,067	,062	,087	,065	,100
	Positive	,055	,050	,087	,050	,087
	Negative	-,067	-,062	-,071	-,065	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z.		,670	,617	,872	,856	1,003
Asymp. Sig. (2-tailed)		,760	,840	,432	,785	,267

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variabel kinerja mempunyai signifikansi $0,760 > 0,05$; motivasi mempunyai $0,840 > 0,05$; kepemimpinan mempunyai signifikansi $0,432 > 0,05$; budaya organisasi mempunyai signifikansi $0,785 > 0,05$ dan kompensasi mempunyai signifikansi $0,267 > 0,05$ berarti semua variabel adalah berdistribusi Normal.

2. Multikolinieritas

Uji asumsi klasik Multikolinieritas diterapkan untuk analisis berganda yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas, dimana diukur tingkat asosiasi (keceratan) hubungan antara variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi.

Untuk menentukan ada tidaknya multikolinieritas dalam penelitian ini dihitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria: jika $VIF_{hitung} < VIF$ maka tidak terjadi multikolinieritas. Data yang baik adalah tidak terjadi multikolinieritas. Dimana $VIF = 1/\alpha$, dengan mengambil $\alpha = 0,1$ maka $VIF = 1/0,1 = 10$. Jadi jika $VIF_{hitung} < 10$ dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada model, Sunyoto (2012:132).

Tabel 4.12. Multikolinieritas Model I

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	16,075	2,673		5,598	,000		
Kepem_X1	,360	,054	,515	6,899	,000	,812	1,231
Kompe_X3	,378	,085	,341	4,436	,000	,812	1,231

a. Dependent Variable: Motivasi_Y1

Untuk model I : Y_1 sebagai variabel terikat dimana pada tabel 4.12 dapat dilihat nilai VIF untuk variabel kepemimpinan adalah $1,231 < 10$ dan kompensasi mempunyai nilai VIF $1,231 < 10$, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada model tersebut.

Untuk model II : Y_2 sebagai variabel terikat, dimana pada tabel 4.13 dapat dilihat nilai VIF untuk motivasi adalah $2,202 < 10$; variabel kepemimpinan adalah $1,818 < 10$; budaya organisasi $1,113 < 10$ dan kompensasi mempunyai nilai VIF $1,231 < 10$, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada model II tersebut.

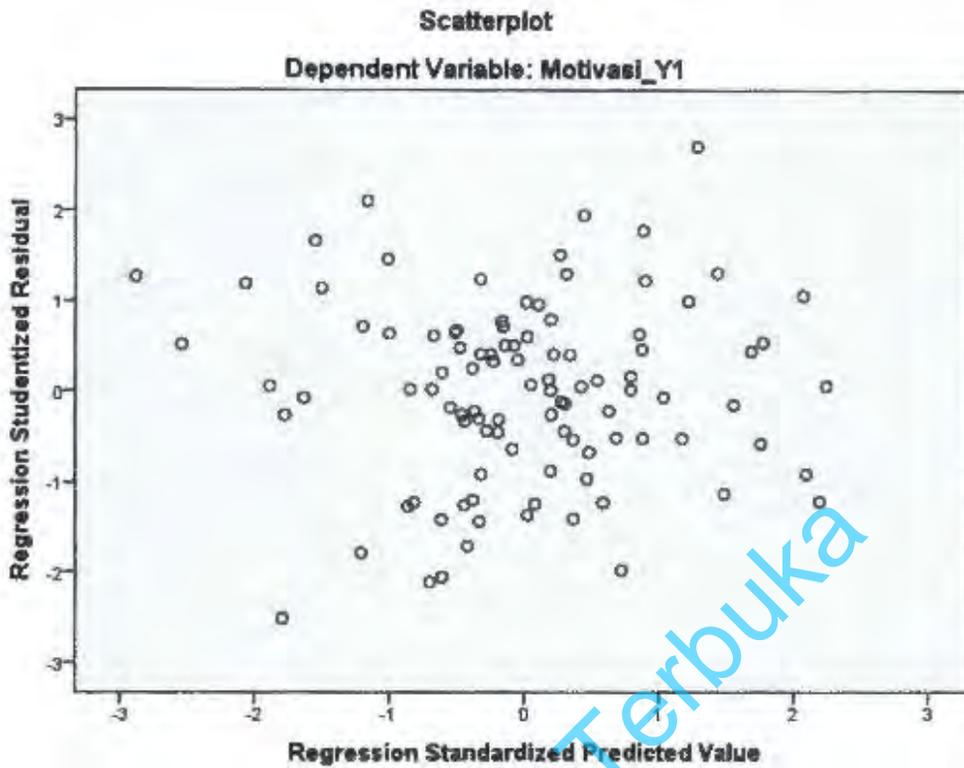
Tabel 4.13
Multikolinieritas Model II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	5,819	4,113				1,415
Motivasi_Y1	,411	,108	,436	3,763	,000	,454	2,202
Kepem_X1	-,137	,069	-,208	-1,973	,051	,550	1,818
Budaya_X2	,385	,068	,467	5,568	,000	,898	1,113
Kompe_X3	,010	,101	,008	,086	,924	,654	1,529

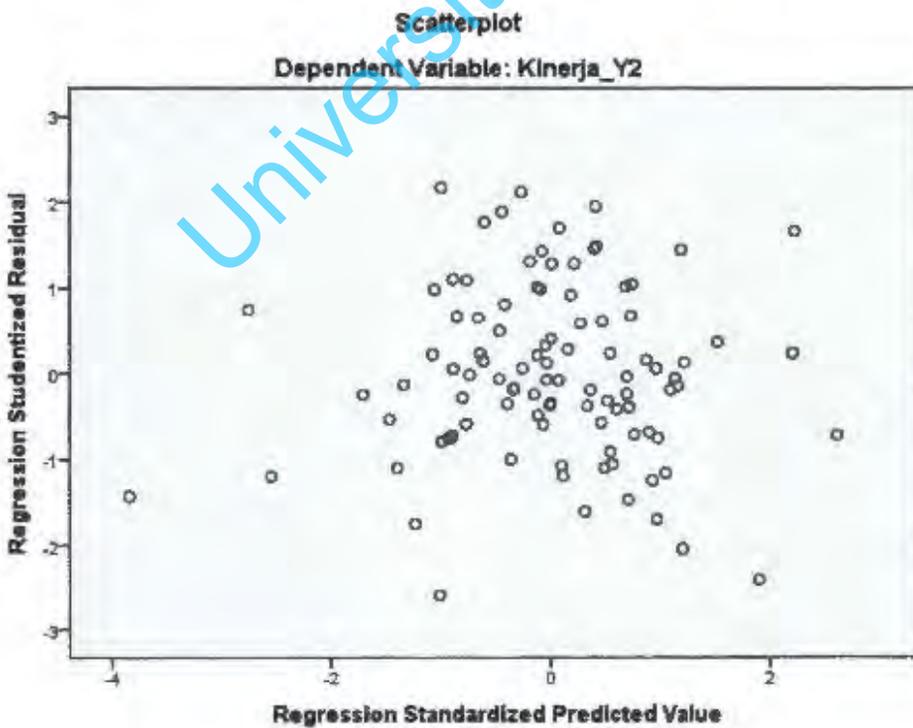
a. Dependent Variable: Kinerja_Y2

3. Heteroskedastisitas

Dalam persamaan regresi berganda perlu diuji mengenai sama atau tidak varians dari residual observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama disebut terjadi homoskedastisitas dan jika variansnya tidak sama maka disebut terjadi heteroskedastisitas. Data yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas atau data yang baik adalah jika terjadi homoskedastisitas.



Gambar 4.6. Scatterplot Motivasi sebagai Variabel Terikat



Gambar 4.7. Scatterplot Kinerja Sebagai Variabel Terikat

Dari hasil output SPSS baik untuk model I maupun model II sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.6 dan gambar 4.7 didapatkan titik-titik menyebar dibawah dan diatas sumbu Y secara tidak teratur jadi dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

4. Autokorelasi

Persamaan regresi yang baik adalah jika tidak memiliki masalah autokorelasi. Jika terjadi masalah autokorelasi maka persamaan tersebut tidak baik digunakan untuk prediksi. Masalah autokorelasi timbul jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode t (berada) dengan kesalahan pengganggu periode $t - 1$ (periode sebelumnya). Jadi dalam penelitian ini tidak memerlukan uji ada tidaknya masalah autokorelasi karena data yang diteliti bukan merupakan data *time series*.

E. Pembahasan

Dalam uji hipotesis statistik didefinisikan dengan H_0 : tidak ada pengaruh dan H_1 : ada pengaruh. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis apakah H_0 diterima atau ditolak. Dari pengujian hipotesis terhadap seluruh hipotesis hasilnya dapat diringkas pada tabel 4.14:

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1.0	Tidak ada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H1.0 ditolak
H1.1	Kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H2.0	Tidak ada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H2.0 ditolak
H2.1	Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H3.0	Tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H3.0 ditolak
H3.1	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H4.0	Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H4.0 ditolak
H4.1	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H5.0	Tidak ada pengaruh kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H5.0 ditolak
H5.1	Kepemimpinan melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H6.0	Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H6.0 ditolak
H6.1	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H7.0	Tidak ada pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H7.0 ditolak
H7.1	Kompensasi melalui Motivasi sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	
H8.0	Tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	H8.0 ditolak
H8.1	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.	

Pengujian terhadap 8 (delapan) hipotesis yang diajukan semuanya ditolak.

Berikut akan dibahas hasil pengujian keseluruhan hipotesis tersebut:

1. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Secara Simultan Terhadap Kinerja

Hipotesis 1.0 berbunyi: Tidak ada pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara Simultan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4. 15

Uji F Dengan Kinerja Sebagai Variabel Terikat

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1256,064	4	314,016	17,210	,000 ^b
	Residual	1733,342	95	18,246		
	Total	2989,406	99			

a. Dependent Variable: Kinerja_Y2

b. Predictors: (Constant), Kompn_X3, Budaya_X2, Kepem_X1, Motivasi_Y1

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa Hipotesis 1.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel dimana signifikansi $0,000 < 0,05$, table 4.15. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Dengan demikian berarti jika semakin baik kepemimpinan para kepala kantor, budaya organisasi yang dirumuskan dengan PIA dan kompensasi serta motivasi KSK dalam melaksanakan tugas maka akan semakin meningkatkan

kinerja para KSK. Peningkatan kinerja KSK akan meningkatkan kinerja BPS secara keseluruhan.

Untuk meningkatkan kinerja para KSK di Propinsi Sumatera Utara maka yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kualitas kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota, internalisasi nilai-nilai inti BPS yaitu profesional, integritas dan amanah, meningkatkan kompensasi, serta memberi motivasi kepada KSK. Dengan melakukan hal tersebut secara simultan maka peningkatan kinerja KSK akan dapat diperoleh.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan mampu mempengaruhi para bawahannya secara sukarela dalam melaksanakan tugas-tugasnya meskipun tugas tersebut berat dan sulit namun karena dikerjakan dengan sukarela dan senang hati akan menghasilkan produk yang berkualitas dalam artian data yang dihasilkan oleh KSK akan minimal dalam kesalahan dan dapat memenuhi jadwal yang ditentukan.

Sebagaimana disebutkan oleh Kreitner & Kinicki (2004:595), bahwa pemimpin tersebut merupakan penasehat, pelatih, pemberi inspirasi dan motivator. Jika pemimpin dalam hal ini para Kepala BPS Kabupaten/Kota mampu menjalankan perannya sebagai penasehat, pelatih, pemberi inspirasi dan motivator maka setiap KSK sebagai individu akan menghasilkan *output* yang diharapkan dengan perkataan lain kinerjanya akan baik.

Tugas lain seorang pemimpin sebagaimana disebutkan oleh Kreitner & Kinicki (2004:595) adalah membangun tim, menghasilkan kohesi dan menyelesaikan konflik. Pemimpin dalam hal ini Kepala BPS Kabupaten/Kota jika

mampu membangun tim work yang baik maka akan membuat keharmonisan diantara para KSK dan staf lain. Pemimpin yang mampu mengatasi konflik akan menghasilkan sinergi diantara KSK yang bermuara pada tercapainya penyelesaian tugas dengan baik dan tepat waktu.

Tugas lain seorang pemimpin adalah membangun budaya dan membuat perubahan. Kemampuan pemimpin dalam membangun budaya akan membuat bawahan bekerja sesuai dengan nilai-nilai inti yang merupakan nilai-nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif. Nilai tersebut jika dilaksanakan oleh setiap KSK akan meningkatkan produktifitas dan kinerja. Kemampuan pemimpin dalam membuat perubahan akan membuat organisasi mampu bertahan dan bahkan memenangi persaingan. Kemampuan memenangi persaingan akan membuat kinerja organisasi meningkat.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai inti yang dilaksanakan dalam keseharian praktek kerja. Budaya organisasi BPS yang terdiri dari Profesional, Integritas dan Amanah akan menjadikan kinerja meningkat asalkan dijalankan dalam praktek keseharian kerja.

Rincian dari Profesionalisme dalam hal ini adalah perilaku yang efektif, efisien, sistematis dan menjunjung tinggi kompetensi, inovasi dan *excellent* serta selalu memiliki respon yang baik (cepat tanggap) terhadap lingkungan sekitar. Adanya kompetensi yang dimiliki oleh KSK disertai dengan inovasi dan keunggulan dari setiap insan KSK ditambah dengan respon yang cepat terhadap lingkungan akan membuat KSK mempunyai kinerja yang baik.

Nilai-nilai integritas terdiri dari perilaku yang akuntabel, berdedikasi, disiplin, konsisten dan saling menghargai. Rasa memiliki tanggung jawab dari para KSK dalam melaksanakan kewajibannya dan kesediaan dalam melaksanakan tugas berupa pengabdian serta selalu disiplin dalam menjalankan tugas ditambah dengan saling menghargai satu sama lain diyakini akan mampu meningkatkan kinerja KSK.

Nilai-nilai amanah yang merupakan sikap luhur diwujudkan dalam perilaku yang jujur, tulus dan adil. Kejujuran dalam melaksanakan tugas merupakan suatu keharusan apalagi tugas KSK dalam mengumpulkan data di lapangan sangat mengutamakan kejujuran karena jika KSK tidak jujur dalam mengumpulkan data maka data yang dihasilkan akan tidak bermakna. Jika data yang diolah merupakan sampah maka akan menghasilkan sampah juga (*garbage in garbage out*).

Pegawai akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterima dengan jumlah yang mereka harapkan akan mereka terima. Mereka akan puas apabila tingkat kompensasi yang diharapkan sebanding dengan tingkat kompensasi yang diterima dan mereka akan merasa tidak puas apabila tingkat kompensasi yang diterima lebih kecil dari kompensasi yang diharapkan.

Setiap pegawai dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan akan

Motivasi seseorang KSK dalam melaksanakan tugas akan membuat beban terasa ringan meskipun tugas yang dihadapi bertubi-tubi banyaknya dan sulit dijangkau, responden sulit dijumpai dan kadang-kadang menjengkelkan. Namun dengan motivasi untuk mendapatkan data yang berkualitas dengan tepat waktu, semua tantangan itu dihadapi dengan sabar dan kerja keras.

Hal ini sejalan dengan pendapat Gomes (2003:177) yang mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $p = f(m \times a)$, dimana $p = performance$, $m = motivation$ dan $a = ability$. Dalam hal ini motivasi berbanding lurus dengan kinerja, semakin baik motivasi seseorang maka akan semakin baik kinerjanya. Oleh karena itu motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pemimpin karena berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat didalam mencapai tujuan-tujuannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja secara simultan. Dimana pengertian dari kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Armstrong dan Baron (1995) dalam Wibowo (2012:7): Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan suatu organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat

berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, meningkatnya daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bangun (2012:231): Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).

Sesuai dengan hasil pengolahan data terhadap variabel kinerja diperoleh nilai rata-rata kinerja adalah 3,35 suatu nilai yang masih jauh dibawah nilai ideal 5,00. Rendahnya nilai kinerja ini terutama disebabkan oleh kualitas data dan kualitas publikasi yang dihasilkan oleh KSK masih rendah yaitu sebesar 3,69. Jadi untuk meningkatkan kinerja para KSK perlu dididik dan dilatih agar mampu meningkatkan kualitas pekerjaannya baik kualitas data yang dikumpulkan maupun kualitas publikasi yang akan dihasilkan para KSK. Karena menurut hasil penelitian Aibieyi (2012:23) menunjukkan ada perbedaan yang signifikan atas kinerja pegawai sebelum dan sesudah pelatihan sumber daya manusia. Aibieyi

menyarankan agar supaya fleksibel dalam pemilihan pegawai dalam mengikuti pelatihan tanpa harus terpaku pada urutan senioritas.

2. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Secara Simultan terhadap Motivasi

Hipotesis 2.0 berbunyi: Tidak ada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4.16
Uji F dengan Motivasi Sebagai Variabel Terikat

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1739,754	2	899,877	55,822	,000 ^b
Residual	1589,302	97	16,178		
Total	3389,056	99			

a. Dependent Variable: Motivasi_Y1

b. Predictors: (Constant), Kempa_X3, Kepem_X1

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 2.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel dimana signifikansi $0,000 < 0,05$, tabel 4.16. Kesimpulannya adalah bahwa: kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Dengan demikian berarti semakin baik kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota dan kompensasi yang diterima KSK lebih baik maka akan semakin meningkatkan motivasi para KSK dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan mampu mempengaruhi para bawahannya secara sukarela dalam melaksanakan tugas-tugasnya. KSK akan melaksanakan tugasnya dengan bersemangat meskipun tugas tersebut berat dan sulit. Pekerjaan yang dikerjakan dengan sukarela dan senang hati tidak terasa beban.

Sebagaimana disebutkan oleh Kreitner & Kinicki (2004:595), bahwa pemimpin tersebut merupakan penasehat, pelatih, pemberi inspirasi dan motivator. Jika pemimpin dalam hal ini para Kepala BPS Kabupaten/Kota mampu menjalankan perannya sebagai penasehat, pelatih, pemberi inspirasi dan motivator maka setiap KSK sebagai individu akan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pemimpin yang baik akan sering memberi nasihat kepada bawahan agar para bawahan mengingat tugas dan tanggung jawabnya, agar bawahan memberi hati dan pikirannya untuk mengembangkan organisasi, agar disiplin dalam melaksanakan tugas dan tekun dalam bekerja. Pemimpin yang baik akan mampu memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan semangat.

Tugas lain seorang pemimpin sebagaimana disebutkan oleh Kreitner & Kinicki (2004:595) adalah membangun tim, menghasilkan kohesi dan menyelesaikan konflik. Pemimpin dalam hal ini Kepala BPS Kabupaten/Kota jika mampu membangun *team work* yang baik maka akan membuat termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin yang mampu mengatasi konflik akan menghasilkan sinergi diantara KSK. Adanya sinergi diantara KSK akan membuat mereka termotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.

Pegawai akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterima dengan jumlah yang mereka harapkan akan mereka terima. Mereka akan puas apabila tingkat kompensasi yang diharapkan sebanding dengan tingkat kompensasi yang diterima dan mereka akan merasa tidak puas apabila tingkat kompensasi yang diterima lebih kecil dari kompensasi yang diharapkan.

Setiap pegawai dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan akan sandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, jumlah tanggungan dan status sosialnya di masyarakat. Pegawai berharap agar kompensasi yang diterima dari organisasi memungkinkannya untuk memuaskan kebutuhannya secara wajar. Apabila kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapannya, maka pegawai tersebut tidak akan puas.

Kepuasan akan tercapai apabila pemberian kompensasi dirasakan adil dan sesuai dengan harapan pegawai. Jadi jika organisasi ingin menarik pegawai baru dan ingin mempertahankan pegawai yang potensial dan memiliki keterampilan, maka kompensasi yang ditawarkan seharusnya kurang lebih sama dengan pegawai lainnya dalam organisasi yang setara dengan kata lain ada keadilan eksternal. Apabila sistem kompensasi didasarkan pada kinerja, maka harus disertai dengan metode pengukuran kinerja karyawan yang akurat dan terbuka, sehingga pegawai secara jelas dapat melihat hubungan kinerja dengan kompensasi. Tingkat kompensasi juga harus ditinjau kembali secara terus menerus dan diperbaharui

baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian promosi, peningkatan tunjangan. Penghargaan yang demikian akan memberikan pegawai kepuasan.

Dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi dan hubungan penghargaan organisasi dengan tujuan pegawai. Apabila penghargaan yang diberikan organisasi sesuai dengan harapannya dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya, demikian juga sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan yang sesuai dengan harapan pegawai tersebut, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustrasi sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan bahwa bagi pegawai yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilannya agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi, pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, berusaha meningkatkan keterampilan sehingga siap menghadapi tantangan baru. Dengan mempelajari

jika perlu. Kepercayaan dan kompensasi harus dipelihara, sehingga pegawai dapat merasakan bahwa organisasi memperhatikan kepentingan pegawai dan pegawai memperhatikan organisasi yang bersangkutan.

Pemberian kompensasi umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan pada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahan sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata organisasi belum tentu dirasakan cukup oleh pegawai yang bersangkutan. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas pegawai banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi di negara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah.

Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja pegawai, disamping dapat pula membuat karyawan frustrasi. Bagi Pegawai yang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki keterampilan dan tidak memiliki kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustrasi.

Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi pegawai sebab dalam teori pengharapan disebutkan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk memberikan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai merasa yakin bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang

sandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, jumlah tanggungan dan status sosialnya di masyarakat. Pegawai berharap agar kompensasi yang diterima dari organisasi memungkinkannya untuk memuaskan kebutuhannya secara wajar. Apabila kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapannya, maka pegawai tersebut tidak akan puas. Tetapi sebaliknya jika kompensasi yang diterima sesuai dengan harapannya maka pegawai tersebut akan puas dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi dan hubungan penghargaan organisasi dengan tujuan pegawai. Apabila penghargaan yang diberikan organisasi sesuai dengan harapannya dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerjanya, demikian juga sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan yang sesuai dengan harapan pegawai tersebut, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustrasi sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan bahwa bagi pegawai yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilannya agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

keterampilan baru pegawai tersebut akan mendapatkan tantangan. Apabila tantangan ini dapat dilampaui maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan. Kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat namun karena penghargaan yang diterima juga akan meningkatkan kompensasi bagi dirinya.

Dalam kaitannya dengan teori penguatan, pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong pegawai untuk belajar secara kontiniu, mengembangkan keterampilannya dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam organisasi. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Apabila prestasi pegawai sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi maka motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya organisasi perlu menggunakan keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada pegawai juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan adalah dihitung berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan keterampilannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan

kepadanya. Misalnya bagi pegawai yang mampu menggali data dengan baik, mampu mengoperasikan komputer dengan terampil, mampu menganalisis data dengan baik, seharusnya dinilai lebih dari pada pegawai yang lain.

Menurut Bangun (2012:312): motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan pekerjaan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Menurut Robbins (2003:208): motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Jadi ada 3 unsur dalam definisi motivasi tersebut yaitu intensitas, arah/tujuan dan ketekunan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang paling difokuskan bila bicara tentang motivasi. Akan tetapi intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali kalau upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu harus dipertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju tujuan organisasi adalah merupakan upaya yang seharusnya diusahakan secara konsisten. Sedangkan ketekunan adalah ukuran tentang seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan tetap bertahan pada pekerjaannya dengan cukup lama untuk mencapai tujuannya.

Kesediaan atau motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus-menerus dan berorientasi tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan

kepada tujuan organisasi dan aktivitas-aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil.

Sementara Frederick Herzberg mengembangkan *Two-Faktor Theory* berdasarkan pada *Motivators* dan *Hygiene Factor* (Wibowo, 2012:380). *Hygiene factor* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi tetapi kegagalan memenuhinya mengakibatkan ketidakpuasan. Sebagai *hygiene factors* adalah: a. *salary and benefits* (gaji dan tunjangan), b. *working conditions* (kondisi kerja), c. *company policy* (kebijakan organisasi), d. *status* (kedudukan), e. *job security* (keamanan kerja), f. *supervision and athonomy* (pengawasan dan otonomi), g. *personal life* (kehidupan pribadi).

Sedangkan *motivators* adalah yang mendorong seseorang untuk mendapatkan kebutuhannya. Ini harus dilakukan pemimpin untuk memelihara tenaga kerja yang puas. Sebagai *motivators* antara lain: a. *achievement* (prestasi), b. *recognition* (pengakuan), c. *job interest* (minat pada pekerjaan), d. *responsibility* (tanggung jawab), dan d. *advancement* (kemajuan).

Menurut Gomes (2003:177), performansi adalah fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $p = f(m \times a)$, dimana $p = performance$, $m = motivation$ dan $a = ability$.

Dari definisi motivasi tersebut dapat dipahami pentingnya motivasi karena berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat didalam mencapai tujuan-tujuannya. Dalam hal ini BPS Kabupaten/Kota perlu meningkatkan motivasi para KSK melalui peningkatan kualitas kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota dan peningkatan kompensasi.

Derdasarkan pengolahan data terhadap variabel motivasi diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,45. Artinya motivasi para KSK masih jauh dibawah nilai ideal yaitu sebesar 5,00.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Hipotesis 3.0 berbunyi: tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4.17
Uji t dengan Motivasi Sebagai Variabel Terikat

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,075	2,873		5,596	,000
Kepem_X1	,360	,054	,515	6,699	,000
Kompe_X3	,378	,085	,347	4,436	,000

a. Dependent Variable: Motivasi_Y1

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 3.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.17 untuk kepemimpinan mempunyai signifikansi $0,000 < 0,005$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang mempengaruhi dimana pemimpin mengupayakan partisipasi bawahan secara sukarela dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi, Kreitner & Kinicki (2004:595). Kepemimpinan memerlukan lebih dari sekedar penggunaan kekuasaan dan penggunaan otoritas.

Pada level individu, kepemimpinan merupakan penasehat (*mentoring*), pelatih (*coaching*), pemberi inspirasi (*inspiring*), motivator (*motivating*). Pada level organisasi, para pemimpin membangun tim, menghasilkan kohesi, menyelesaikan konflik. Sedangkan pada level organisasi, pemimpin membangun budaya dan membuat perubahan pada level organisasi.

Menurut Winardi (2009:304), seorang pemimpin adalah seseorang karena kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menghasilkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sumber dari pengaruh ini bisa formal seperti misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena kedudukannya dalam posisi manajemen tersebut seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya tersebut.

Dari defenisi kepemimpinan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi para KSK dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Sesuai dengan pengolahan data yang dilakukan terhadap rincian pertanyaan diperoleh data rata-rata persepsi KSK untuk kepemimpinan level individu (pertanyaan 1 s.d. 7) adalah 3,72; pada kepemimpinan level group (pertanyaan 8 s.d. 10) adalah 3,78 dan pada kepemimpinan level organisasi (pertanyaan 11 s.d. 13) adalah 3,62. Dari ketiga level kepemimpinan tersebut yang paling lemah adalah kepemimpinan level organisasi yaitu: kemampuan pemimpin dalam membangun budaya dan membuat perubahan. Hal ini perlu ditingkatkan

oleh para Kepala BPS Kabupaten/Kota terutama pada saat ini BPS sedang giat-giatnya melakukan reformasi birokrasi dengan semboyan CERDAS (*Change and Reform Development Statistics*).

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Hipotesis 4.0 berbunyi: tidak ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 4.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.17 untuk kompensasi mempunyai signifikansi $0,000 < 0,005$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Menurut Werther & Davis (1982) dalam Kadarisman (2012:1), kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan atas pertukaran hasil kerjanya. Kompensasi sangat penting dan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja pada organisasi tertentu, untuk mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya maka organisasi perlu memberikan imbalan (*reward*) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Dengan kata lain, sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja (*performance*) karyawan terhadap organisasi maka organisasi memberikan kompensasi atau *reward* sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Nitisemito (1982) dalam Kadarisman (2012:37), kompensasi adalah masalah yang sangat penting, karena justru adanya kompensasi itulah seorang mau menjadi karyawan dari suatu perusahaan tertentu. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa kompensasi tersebut pada dasarnya meliputi penghargaan baik berupa finansial maupun non-finansial. Dalam arti bahwa kompensasi finansial mencakup baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi finansial langsung di sini terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung atau biasanya dinamakan tunjangan seperti tunjangan hari raya/besar, tunjangan cuti, serta berbagai macam asuransi. Kompensasi tersebut bukan hanya penting, karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai, juga berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja para pegawainya.

Dari defenisi kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi akan berpengaruh terhadap motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan diperoleh informasi bahwa nilai rata-rata persepsi para KSK terhadap kompensasi finansial adalah 3,71 (nilai ideal 5,00) sedangkan terhadap non finansial adalah 3,98. Dengan demikian kompensasi yang diperoleh para KSK dibidang non finansial sudah tergolong baik seperti terbukanya kesempatan para KSK dalam mengembangkan kreatifitas diri dan harga diri yang mereka terima sebagai KSK di mata masyarakat. Disisi lain para KSK merasa kompensasi di bidang finansial masih perlu ditingkatkan hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk kompensasi dibidang finansial adalah 3,71. Hal ini dapat dipahami karena para KSK sangat sibuk dengan begitu banyak

pekerjaan dan tantangan yang berat dalam menghadapi alam dan responden sehingga para KSK merasa bahwa honor yang mereka terima belum sebanding dengan beban kerja yang mereka lakukan. Jika remunerasi yang diterima KSK nantinya sudah 100 persen maka diharapkan kinerja para KSK akan lebih meningkat.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hipotesis 5.0 berbunyi: tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4.18
Uji t dengan Kinerja Sebagai Variabel Terikat

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,819	4,113		1,415	,160
Kepem_X1	-,137	,089	-,208	-1,973	,051
Kompe_X3	,010	,101	,009	,096	,924
Motivasi_Y1	,411	,109	,436	3,763	,000
Budaya_X2	,385	,068	,467	5,669	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Y2

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 5.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.18 untuk budaya organisasi mempunyai signifikansi $0,000 < 0,005$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Hal ini sejalan dengan pendapat Umam (2012:120) yang menyatakan bahwa: nilai budaya kerja adalah pilihan nilai-nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif. Nilai ini meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma atau kaidah, etika, dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai tersebut dipedomani secara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat.

Dari sudut pandang karyawan, menurut Sopiah (2008: 128) budaya memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah (a) membantu pengembangan rasa memiliki jati diri karyawan, (b) dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi, (c) membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial, (d) menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Menurut Umam (2012:101), budaya organisasi merupakan salah satu asset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik (*observable*) ataupun nonfisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi publik maupun privat.

Dari definisi budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan penelitian ini juga

sejalan dengan kesimpulan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rakhmat Nugroho (2006:132) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana hasil penelitian Nurcahya (2008:64) maupun hasil penelitian Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010:35).

Untuk memperkuat program pelaksanaan perwujudan visi BPS “Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua” BPS telah menetapkan nilai-nilai inti (*core values*) untuk dipedomani dan dilaksanakan oleh semua insan BPS termasuk KSK dengan sebaik-baiknya.

Nilai-nilai inti BPS adalah seperangkat prinsip yang menjadi sikap perilaku dan keyakinan setiap insan statistik dalam menjalankan tugas. Nilai-nilai inti yang kuat berakar di seluruh jajaran organisasi akan menjadi landasan utama dalam memacu kinerja prima dan berkesinambungan, BPS (2012:14).

BPS telah merumuskan 3 (tiga) nilai inti yang akan menjadi pedoman perilaku seluruh insan BPS yaitu:

1. Profesional, merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik dalam melaksanakan tugas. Nilai profesional diwujudkan dalam perilaku yang efektif, efisien, sistematis dan menjunjung tinggi kompetensi, inovasi dan *excellent* serta selalu memiliki respon yang baik (cepat tanggap) terhadap lingkungan sekitarnya.
2. Integritas, merupakan sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik dalam melaksanakan pekerjaan dan pengabdian kepada profesi dan

organisasi. Integritas diartikan sebagai mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan. Nilai integritas diwujudkan dalam perilaku yang akuntabel, dedikatif, disiplin, konsisten, dan saling menghargai.

3. Amanah, merupakan sikap luhur yang harus dimiliki oleh setiap insan statistik untuk dipertanggungjawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Amanah adalah sesuatu yang dipercayakan atau dititipkan dan dapat diwujudkan dalam perilaku insan statistik yang jujur, tulus dan adil.

Nilai-nilai inti ini seharusnya dilaksanakan dalam keseharian praktek kerja seluruh insan BPS. Inilah yang disebut kultur dan jika dilaksanakan dalam suatu organisasi maka disebut sebagai *organizational culture* atau biasa juga disebut sebagai *corporate culture*.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan diperoleh informasi bahwa nilai rata-rata persepsi para KSK terhadap nilai-nilai professional adalah 3,50 nilai-nilai integritas adalah 4,16 dan amanah adalah 3,54. Dengan demikian para KSK sudah menjunjung tinggi nilai-nilai integritas berupa akuntabel dengan nilai rata-rata sebesar 4,23; dedikatif sebesar 4,24 dan disiplin sebesar 4,01. Namun nilai-nilai professional masih perlu ditingkatkan berupa kompetensi rata-rata masih sebesar 3,30 dan inovasi sebesar 3,44 dimana nilai ideal adalah 5,00.

Untuk meningkatkan kompetensi dan inovasi ini perlu dipikirkan untuk melakukan pendidikan & pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi dan inovasi. Selama ini KSK sering mengikuti pelatihan namun masih sebatas bersifat teknis pengumpulan data beserta konsep dan definisi yang digunakan dalam

survey, namun hal tersebut belum cukup. Masih diperlukan pendidikan & pelatihan lain seperti penggunaan dan perawatan komputer maupun ilmu-ilmu lain yang dapat meningkatkan kompetensi dalam menganalisis data.

6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis 6.0 berbunyi: Tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 6.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.18 untuk motivasi mempunyai signifikansi $0,000 < 0,005$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Hal ini sejalan dengan pendapat Gomes (2003:177) yang mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari motivasi kerja dan kemampuan, atau $p = f(m \times a)$, dimana $p = performance$, $m = motivation$ dan $a = ability$. Dalam hal ini motivasi berbanding lurus dengan kinerja, semakin baik motivasi seseorang maka akan semakin baik kinerjanya. Oleh karena itu motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pemimpin karena berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat didalam mencapai tujuan-tujuannya. Kesimpulan penelitian ini juga sejalan dengan kesimpulan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gani (2009) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

7. Pengaruh Kepemimpinan melalui Motivasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 7.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.17 uji t untuk motivasi sebagai variabel terikat bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan selanjutnya dari tabel 4.18 uji t untuk kinerja sebagai variabel terikat diketahui bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Dengan demikian berarti semakin baik kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota maka motivasi mereka akan meningkat dan kemudian akan mengakibatkan peningkatan kinerja.

Sesuai dengan pengolahan data yang dilakukan terhadap rincian pertanyaan dalam variabel kepemimpinan diperoleh data rata-rata persepsi responden untuk kepemimpinan level individu (pertanyaan 1 s.d. 7) adalah 3,72; pada kepemimpinan level group (pertanyaan 8 s.d 10) adalah 3,78 dan pada kepemimpinan level organisasi (pertanyaan 11 s.d 13) adalah 3,62. Dari ketiga level kepemimpinan tersebut yang paling lemah adalah kepemimpinan level organisasi yaitu: kemampuan pemimpin dalam membangun budaya dan membuat perubahan. Kemampuan pemimpin dalam membawa perubahan merupakan hal yang perlu ditingkatkan oleh para Kepala BPS Kabupaten/Kota terutama pada saat

ini BPS sedang giat-giatnya melakukan reformasi birokrasi dengan semboyan CERDAS (*Change and Reform Development Statistics*).

Menurut Fahmi (2012:37), salah satu tanggung jawab pemimpin suatu organisasi adalah mewujudkan perubahan, yaitu sebuah tindakan yang dilakukan sebagai bentuk adaptasi suatu organisasi terhadap berbagai dinamika kondisi. Dalam era globalisasi sekarang ini jika suatu organisasi tidak melakukan adaptasi terhadap keadaan yang ada maka organisasi tersebut akan tertinggal.

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Artinya dalam kapasitas kepemilikan ilmu kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin maka perubahan dapat dilakukan. Kepemimpinan pada era perubahan seyogyanya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional.

Menurut Fahmi (2012:39), dalam perspektif ilmu manajemen kepemimpinan ada beberapa tujuan yang diharapkan pada saat perubahan itu dilakukan, yaitu:

- a. Diharapkan organisasi bisa beradaptasi secara cepat dengan perubahan yang terjadi, sehingga berbagai persoalan yang bisa terjadi dikemudian hari dapat teratasi atau diminimalisir.
- b. Perubahan yang dilakukan pada sisi manajemen bertujuan untuk menciptakan suatu kinerja yang lebih baik dan itu diharapkan memiliki pengaruh pada peningkatan penjualan dan penambahan profit yang akan diterima.

- c. Penerapan manajemen perubahan diharapkan dapat menampung berbagai keinginan karyawan secara jauh lebih aspiratif. Dengan dampak yang dirasakan oleh pihak manajemen mampu membangun loyalitas lebih dari karyawan ke perusahaan.
- d. Diharapkan terciptanya suatu efisiensi dan efektivitas yang lebih baik dikemudian hari, sehingga beberapa sisi yang dianggap tidak efektif dan efisien dapat dihilangkan pada perusahaan.

Organisasi yang bisa bertahan adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan sedangkan organisasi yang tidak bisa menerima serta beradaptasi dengan perubahan maka organisasi tersebut akan tertinggal.

Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena terdapat kemajuan teknologi dan kemajuan peradaban manusia seiring dengan perubahan jaman sehingga menuntut organisasi untuk melakukan perubahan tidak kecuali BPS Kabupaten/Kota di Propinsi Sumatera Utara.

Perubahan organisasi dipengaruhi oleh teknologi yang berkembang pesat yang harus dikuasai oleh KSK, lembaga survey swasta sebagai pesaing BPS serta tuntutan kecepatan dan keakuratan data yang diharapkan oleh konsumen data.

Perubahan dapat dilakukan dengan melakukan imitasi dari perubahan serupa pada BPS Kabupaten/Kota yang terbaik misalnya suatu BPS Kabupaten melakukan penilaian dengan menghitung bobot setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh KSK dengan demikian beban kerja diseimbangkan antar KSK. KSK yang beban kerjanya kurang dari rata-rata diminta membantu KSK di kecamatan lain yang beban kerjanya jauh diatas rata-rata dengan demikian pekerjaan akan

seimbang dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu. BPS Kabupaten/Kota lain dapat meniru perubahan yang sama di BPS Kabupaten/Kota lain namun ada kemungkinan terjadi penolakan dari sebagian KSK yang sudah merasa nyaman dengan cara kerja lama, terutama dari mereka yang selama ini mempunyai beban kerja yang rendah.

Untuk mengatasi hal ini dapat ditempuh dengan melakukan komunikasi kepada semua KSK agar memahami bahwa kepentingan organisasi lebih utama dari kepentingan pribadi. Dengan melibatkan para KSK dalam merumuskan suatu keputusan akan mengurangi penolakan dikemudian hari. Jika cara tersebut tidak berhasil mengatasi penolakan dari sebagian KSK maka Kepala BPS Kabupaten/Kota dapat melakukan paksaan secara eksplisit maupun implisit berupa mutasi, penurunan *grade* dari jabatan KSK *grade 7* menjadi staf *grade 6* maupun penundaan promosi.

8. Pengaruh Kompensasi melalui Motivasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja

Hipotesis 8.0 berbunyi: tidak ada pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hipotesis 8.0 ditolak atau tidak dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.17 uji *t* untuk motivasi sebagai variabel terikat bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan selanjutnya dari tabel 4.18 uji *t* untuk kinerja sebagai variabel terikat diketahui bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa:

kompensasi melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara. Dan itu berarti semakin baik kompensasi yang diterima oleh para KSK maka motivasi mereka akan meningkat dan akan mengakibatkan kinerja meningkat juga.

Dari penelitian terdahulu tersebut terdapat *reseach gap* dimana menurut Putu Nurcahaya (2008:132) pada penelitiannya yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur* menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai, sementara menurut peneliti yang lain seperti Rakhmat Nugroho (2006:64) yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero, Cabang Bandung)* menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dan antara budaya kerja dengan kinerja.

Penulis dalam penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rakhmat Nugroho (2006:64) yang berjudul: *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero, Cabang Bandung)* yang menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dan antara budaya kerja dengan kinerja dan bertentangan dengan hasil penelitian Putu Nurcahaya (2008:132).

9. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung serta Total

Untuk menjelaskan pengaruh masing-masing variabel baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Pengaruh Langsung dan Pengaruh tidak Langsung

Variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepemimpinan	-0,208	0,224976	0,01698
Budaya Organisasi	0,467	-	0,467
Kompensasi	0,09	0,134724	0,22472

Dari tabel 4.19 dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang terbesar dalam peningkatan kinerja pegawai yaitu mempunyai pengaruh 46,7 % disusul oleh kompensasi sebesar 22,47 % dan pengaruh kepemimpinan sebesar 1,698 %.

Ini berarti untuk meningkatkan kinerja para KSK yang perlu diprioritaskan adalah internalisasi nilai-nilai inti BPS yaitu PIA (Profesional, Integritas dan Amanah) karena pengaruhnya amat besar yaitu 46,7 %. Dengan membuat berbagai yel-yel akan membuat para KSK ingat dan terbiasa dengan nilai-nilai inti tersebut. Disamping itu juga perlu dilakukan berbagai kegiatan dalam upaya agar para KSK memahami nilai-nilai inti BPS yang akan menjadi kebiasaan sehari-hari dan tidak hanya sebatas slogan saja.

10. Koefisien Determinasi

Tabel 4.20
Koefisien Determinasi Model I

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 ^a	.534	.525	4,02223

a. Predictors: (Constant), Kompe_X3, Kepem_X1

Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,534$ artinya sekitar 53 % variasi yang terjadi dalam motivasi dapat dijelaskan oleh kepemimpinan dan kompensasi, sisanya sebesar 47 % disebabkan oleh faktor lain.

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi Model II

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 ^a	.420	.395	4,27150

a. Predictors: (Constant), Budaya_X2, Kepem_X1, Kompe_X3, Motivasi_Y1

Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,420$ artinya sekitar 42 % variasi yang terjadi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi, sisanya sebesar 46,7 % disebabkan oleh faktor lain.

11. Model Persamaan Analisis Regresi

Sesuai dengan kerangka berpikir yang telah dibuat diperoleh dua buah model persamaan (tabel 4.32) adalah: $y_1 = 0,515 x_1 + 0,341 x_3$, tanda positif menunjukkan pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif. Jika kepemimpinan (X_1) meningkat maka motivasi (Y_1) juga akan meningkat dan jika kompensasi (X_3) meningkat maka motivasi (Y_1) akan meningkat.

Tabel 4.22
Model persamaan regresi I

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16,075	2,873		5,596	,000
Kepem_X1	,360	,054	,615	6,699	,000
Kompe_X3	,378	,085	,341	4,438	,000

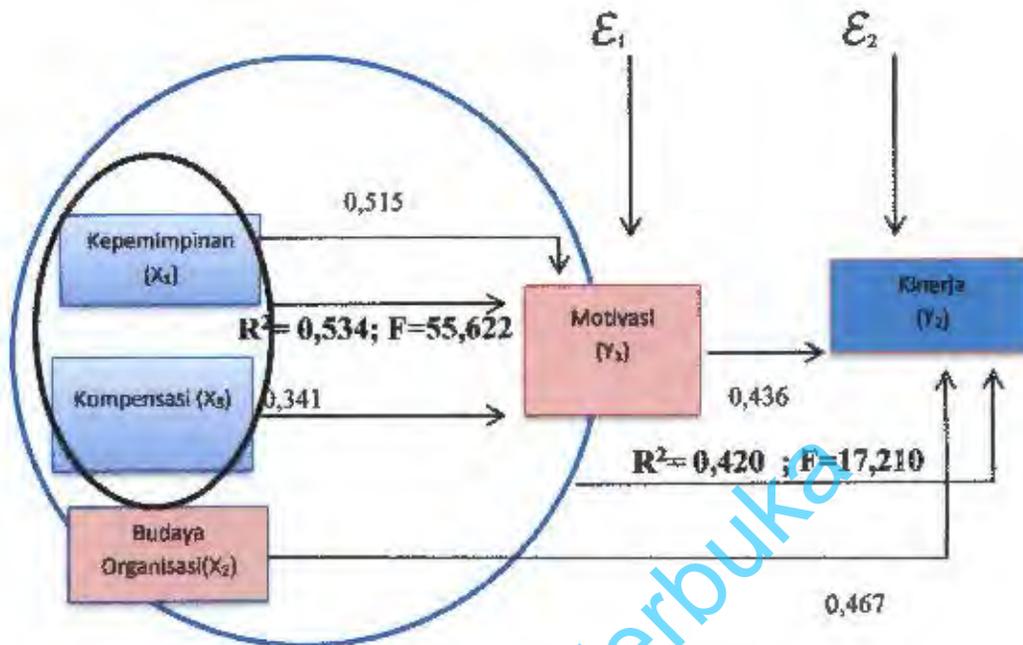
a. Dependent Variable: Motivasi_Y1

Model persamaan kedua (tabel 4.23) adalah: $y_2 = 0,467 x_2 + 0,436 y_1$ dimana tanda positif menunjukkan pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif. Jika budaya organisasi (X_2) meningkat maka kinerja (Y_2) juga akan meningkat dan jika motivasi (Y_1) meningkat maka kinerja (Y_2) akan meningkat.

Tabel 4.23
Model persamaan regresi II

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,819	4,113		1,416	,160
Kepem_X1	-,137	,089	-,208	-1,973	,051
Kompe_X3	,010	,101	,008	,096	,924
Motivasi_Y1	,411	,108	,436	3,763	,000
Budaya_X2	,385	,068	,467	5,689	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Y2



Gambar 4.8 . Gambar Model Persamaan

F. Model Dalam Membantu Untuk Mencapai Target Kinerja



Gambar 4.9. Model Fred Nickols

Sumber: Nickols (2010).

Ada 3 kunci pokok yang perlu diperhatikan yaitu: a. target, misalnya kuesioner Susenas yang sering terjadi kesalahan yang menjadi sumber kerisauan dan ingin dikontrol yaitu: jumlah pengeluaran vs pendapatan, ratio pengeluaran makanan dan non makanan agar wajar dan lain-lain; b. standar yang diharapkan pengawas yaitu interval atau range yang diharuskan; c. membuat *tools* yang mana akan dibawa oleh setiap petugas saat melakukan pencacahan di lapangan maupun *editing* sehingga kuesioner yang masuk ke bidang pengolahan sudah bersih dari kesalahan.

Universitas Terbuka

No	Pertanyaan tentang Budaya Organisasi	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya kompeten/mampu menyelesaikan tugas-tugas pencacahan sesuai buku pedoman tanpa bantuan orang lain.					
2	Saya mampu membuat publikasi KCDA sesuai dengan yang diharapkan BPS tanpa bantuan orang lain.					
3	Saya kurang mampu membuat publikasi STATDA Kecamatan sesuai dengan yang diharapkan BPS jika tanpa bantuan orang lain.					
4	Saya kurang terampil menggunakan Komputer untuk membuat publikasi STATDA Kecamatan.					
5	Saya tidak berusaha menambah data-data baru dalam publikasi KCDA saya.					
6	Saya tidak berupaya membuat grafik yang baru dalam publikasi STATDA Kecamatan saya.					
7	Saya selalu aktif (jemput bola) menanyakan berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan saya.					
8	Saya sering memulai melakukan pekerjaan saya setelah ditegor.					
9	Saya selalu bertanggungjawab dalam melakukan tugas-tugas saya.					
10	Jika ada konsumen yang meminta data, saya selalu memberikan data kepada konsumen data tersebut dengan senang hati.					
11	Saya selalu disiplin dalam melaksanakan segala tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab saya.					
12	Saya selalu melakukan pencacahan dengan benar meskipun pekerjaan itu sulit untuk dilakukan seperti ubinan, susenas modul konsumsi, nilai tukar petani.					
13	Saya kadang-kadang melompat beberapa rincian pertanyaan jika waktu yang dibutuhkan dalam pencacahan sangat lama seperti: Susenas modul konsumsi, nilai tukar petani.					
14	Saya sering memperkirakan jawaban responden jika respondennya kurang bersahabat dengan saya.					

No	Pertanyaan tentang Kompensasi	STS	TS	KS	S	SS
1	Gaji yang saya terima setiap bulan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
2	Honor yang saya terima sebanding dengan pengorbanan yang saya lakukan.					
3	Uang transport yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.					
4	Besarnya tunjangan kinerja (Remunerasi) yang saya terima adalah didasarkan atas kinerja saya.					
5	Tunjangan kinerja (Remunerasi) yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.					
6	Gaji ke-13 yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.					
7	Yang berwenang merekrut mitra untuk melakukan pencacahan di kecamatan saya adalah saya sendiri.					
8	Kepala kantor saya selalu memberi saya kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas diri.					
9	Kepala kantor saya selalu memperhatikan perkembangan karier saya.					
10	Saya merasa memiliki harga diri sebagai petugas KSK di mata masyarakat.					

Lampiran 5. Kuesioner Untuk Uji Validitas dan Realibilitas

No.	Pertanyaan Kinerja Selama Setahun yang lalu (1 Januari s.d. 31 Desember 2012)	S T S	T S	K S	S S	S S
1.	Saya sering melakukan pembersihan kuesiner pencacahan diluar jam kerja agar pekerjaan selesai tepat waktu.					
2.	Secara rata-rata beban kerja saya adalah lebih banyak dari KSK yang lain.					
3.	Pengawas saya sering mengeluh atas kualitas data yang saya kumpulkan.					
4.	Kualitas data KCDA 2012 yang saya buat adalah dibawah standar kualitas minimum yang ditentukan BPS.					
5.	Kualitas data STATDA Kecamatan 2012 yang saya buat adalah dibawah standar kualitas minimum.					
6.	Jadual pemasukan hasil pencacahan saya untuk responden Rumah Tangga selalu selesai dengan tepat waktu.					
7.	Jadual pemasukan hasil pencacahan saya untuk responden non Rumah Tangga selama setahun yang lalu selalu selesai dengan tepat waktu.					
8.	Selama setahun yang lalu kerja sama saya dengan Camat adalah selalu baik.					
9.	Selama setahun yang lalu kerja sama saya dengan para Kepala Desa adalah selalu baik.					
10.	Kerja sama saya dengan Mitra seperti: Pencacah , KCD Pertanian adalah selalu baik.					
11.	Mitra Statistik yang saya rekrut jarang dapat menyelesaikan tugasnya dengan kualitas baik.					
12.	Mitra Statistik yang saya rekrut selalu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.					

No.	Pertanyaan tentang Motivasi	STS	TS	KS	S	SS
1.	Kondisi ruangan kerja saya di BPS Kabupaten/Kota ini mendukung semangat kerja saya.					
2.	Hubungan kerja diantara kami di BPS Kabupaten/Kota ini sangat menyenangkan.					
3.	Selama setahun yang lalu sebagian kebijakan yang dibuat oleh Kepala Kantor saya adalah kurang adil.					
4.	BPS Kabupaten/Kota ini memberikan fasilitas yang cukup kepada saya dalam mendukung pekerjaan saya.					
5.	Saya merasa dilibatkan dalam mencari solusi bilamana ada permasalahan yang dihadapi oleh para KSK.					
6.	Selama setahun yang lalu Pengawas datang ke kecamatan saya untuk melakukan uji petik dengan tujuan memeriksa kualitas pekerjaan saya.					
7.	Saya selalu berusaha untuk menunjukkan prestasi saya di BPS melaluj berbagai bidang yang saya minati.					
8.	Kerja keras saya dalam melakukan pencacahan selalu dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
9.	KCDA 2012 yang saya buat dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
10.	STATDA Kecamatan 2012 yang saya buat dipuji oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
11.	Data yang saya kumpulkan dari lapangan selalu dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
12.	Saya sering mengetahui setelah pelatihan bahwa petugas mitra saya kurang berkualitas.					
13.	Saya selalu mengawasi secara ketat hasil pencacahan mitra saya					

No.	Pertanyaan Kepemimpinan	S T S	T S	K S	S S	S S
1.	Selama setahun yang lalu kepala kantor saya jarang menasehati kami.					
2.	Nasehat yang diberikan oleh kepala kantor selalu saya lakukan dengan baik.					
3.	Kepala kantor saya sering melakukan pelatihan (refreshing) diluar pelatihan resmi agar kami lebih memahami konsep dan defenisi yang benar.					
4.	Saya sering memperoleh berbagai ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Statistik melalui kepala kantor saya.					
5.	Saya sering memperoleh wawasan baru tentang berbagai ilmu pengetahuan diluar Statistik melalui kepala kantor saya.					
6.	Kepala kantor saya selalu menginspirasi atau mengilhami kami agar melakukan pekerjaan dengan lebih baik.					
7.	Saya pernah terinspirasi untuk melakukan sesuatu yang baik karena diinspirasi oleh kepala kator saya.					
8.	Kepala kantor saya selalu memotivasi kami agar melakukan pekerjaan dengan lebih baik.					
9.	Kepala kantor saya mampu membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik.					
10.	Kepala kantor saya selalu dapat membagi tugas KSK secara berimbang banyaknya.					
11.	Kepala kantor saya selalu aktif menjaga kekompakan diantara pegawai.					
12.	Kepala kantor saya sering membuat cara untuk memupuk rasa kekompakan seperti: olah raga, buka puasa bersama/hari raya/Natal/Tahun baru.					
13.	Kegiatan Darma Wanita berjalan dengan rutin setiap bulan di BPS Kabupaten/Kota ini.					
14.	Kepala kantor saya selalu dapat mengatasi konflik dengan baik.					
15.	Kepala kantor saya berhasil membudayakan nilai-nilai inti BPS yaitu PIA.					
16.	Kepala kantor saya tidak berani memberikan hukuman kepada pegawai yang melakukan kesalahan yang berulang.					
17.	Kepala kantor saya tidak pernah memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.					
18.	Kepala kantor saya berhasil membuat beberapa perubahan kearah yang lebih baik.					

No.	Pertanyaan Tentang Bdaya Orgnisasi	S T S	T S	K S	S	S S
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas pencacahan sesuai buku pedoman tanpa bantuan orang lain.					
2.	Saya mampu membuat publikasi KCDA sesuai dengan yang diharapkan BPS tanpa bantuan orang lain.					
3.	Saya kurang mampu membuat publikasi STATDA Kecamatan sesuai dengan yang diharapkan BPS jika tanpa bantuan orang lain.					
4.	Saya kurang terampil menggunakan Komputer untuk membuat publikasi STATDA Kecamatan.					
5.	Saya tidak berusaha menambah data-data baru dalam publikasi KCDA saya.					
6.	Saya tidak berupaya membuat grafik yang baru dalam publikasi STATDA Kecamatan saya.					
7.	Saya selalu aktif (jemput bola) menanyakan berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan saya.					
8.	Saya umumnya menunggu petunjuk sebelum melakukan tugas-tugas saya.					
9.	Saya sering memulai melakukan pekerjaan saya setelah ditegor.					
10.	Saya selalu bertanggungjawab dalam melakukan tugas-tugas saya.					
11.	Jika ada konsumen yang meminta data, saya selalu memberikan data kepada konsumen data tersebut dengan senang hati.					
12.	Saya selalu disiplin dalam melaksanakan segala tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab saya.					
13.	Kami selalu saling menghargai satu pegawai dengan pegawai lainnya.					
14.	Saya selalu melakukan pencacahan dengan benar meskipun pekerjaan itu sulit untuk dilakukan seperti ubinan, susenas modul konsumsi, nilai tukar petani.					
15.	Saya kadang-kadang melompat beberapa rincian pertanyaan jika waktu yang dibutuhkan dalam pencacahan sangat lama seperti: Susenas modul konsumsi, nilai tukar petani.					
16.	Saya selalu melanjutkan pencacahan sampai selesai meskipun responden sudah bosan.					
17.	Saya sering memperkirakan jawaban responden jika respondennya kurang bersahabat dengan saya.					
18.	Saya selalu bekerja dengan tulus tanpa mempersoalkan besarnya honor yang akan diterima.					

No	Pertanyaan tentang Kompensasi	ST S	T S	K S	S	SS
1	Gaji yang saya terima setiap bulan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
2	Honor yang saya terima sebanding dengan pengorbanan yang saya lakukan.					
3	Uang transport yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.					
4	Besarnya tunjangan kinerja (Remunerasi) yang saya terima adalah didasarkan atas kinerja saya.					
5	Tunjangan kinerja (Remunerasi) yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.					
6	Gaji ke-13 yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.					
7	Yang berwenang merekrut mitra untuk melakukan pencacahan di kecamatan saya adalah saya sendiri.					
8	Kepala kantor saya selalu memberi saya kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas diri.					
9	Kepala kantor saya selalu memperhatikan perkembangan karier saya.					
10	Saya merasa memiliki harga diri sebagai petugas KSK di mata masyarakat.					

Lampiran 6. Jurnal Pendukung

No.	Penulis	judul	Jurnal
1.	Achmad Gani (2009)	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai kantor pelayanan pajak bumi dan bangunan Kota Makassar.	<i>Jurnal Aplikasi Manajemen</i> Volume 7, Nomor 1, Februari 2009, 220-228
2.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010).	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.	<i>Jurnal Magistra</i> No. 74 Th. XXII Desember 2010, 15-38
3.	Jusni (2008)	Analisis kinerja karyawan pemasaran dan pengaruhnya terhadap kompensasi, kepuasan kerja, dan kepuasan konsumen pada bank pemerintah dan swasta di Kota Makassar.	<i>Jurnal Analisis</i> , Maret 2008, Volume 5 No. 1, 39-52.
4.	Sally Selden & Jessica E. Sowa (2011).	Performance management and appraisal in human service organizations: management and staff perspectives.	<i>Public Personnel Management</i> Volume 40 No.3 Fall 2011, 251-264
5.	Fred Nickols, F. (2010).	A Model For Helping People Hit Their Performance Targets.	<i>Performance Improvement</i> , vol. 49, no. 8, September 2010, 21-26
6.	Aibieyi, S. (2012).	The Impact of Post Training on Job Performance in Nigeria's Oil Industry.	<i>Educational Research Quarterly</i> . Volume 35.3, 1-32.

Lampiran 7. Nilai rata-rata Variabel

No.	Pertanyaan tentang Kinerja selama setahun yang lalu (1 Januari sd 31 Desember 2013)	Nilai rata-rata
1.	Saya sering melakukan pembersihan kuesiner pencacahan diluar jam kerja agar pekerjaan selesai tepat waktu.	3,93
2.	Pengawas saya sering mengeluh atas kualitas data yang saya kumpulkan.	3,64
3.	Kualitas data KCDA 2012 yang saya buat adalah dibawah standar kualitas minimum yang ditentukan BPS.	3,72
4.	Kualitas data STATDA Kecamatan 2012 yang saya buat adalah dibawah standar kualitas minimum yang ditentukan BPS.	3,70
5.	Jadual pemasukan hasil pencacahan saya untuk responden Rumah Tangga selama setahun yang lalu selalu selesai dengan tepat waktu.	3,84
6.	Jadual pemasukan hasil pencacahan saya untuk responden non Rumah Tangga seperti Survey Konstruksi, Industri selama setahun yang lalu selalu selesai dengan tepat waktu.	3,58
7.	Selama setahun yang lalu kerja sama saya dengan Camat adalah selalu baik.	4,31
8.	Selama setahun yang lalu kerja sama saya dengan para Kepala Desa adalah selalu baik.	4,35
9.	Kerja sama saya dengan Mitra seperti: Pencacah , KCD Pertanian adalah selalu baik.	4,33
10.	Mitra Statistik yang saya rekrut jarang dapat menyelesaikan tugasnya dengan kualitas baik.	3,45
11.	Mitra Statistik yang saya rekrut selalu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.	3,92
Rata-rata kinerja selama setahun yang lalu		3,35

No.	Pertanyaan tentang Motivasi	Nilai rata-rata
1.	Kondisi ruangan kerja saya di BPS Kabupaten/Kota ini mendukung semangat kerja saya.	3.26
2.	Hubungan kerja diantara kami di BPS Kabupaten/Kota ini sangat menyenangkan.	3.93
3.	Selama setahun yang lalu sebagian kebijakan yang dibuat oleh Kepala Kantor saya adalah kurang adil.	3.30
4.	BPS Kabupaten/Kota ini memberikan fasilitas yang cukup kepada saya dalam mendukung pekerjaan saya.	3.81
5.	Saya merasa dilibatkan dalam mencari solusi bilamana ada permasalahan yang dihadapi oleh para KSK.	3.74
6.	Selama setahun yang lalu Pengawas datang ke kecamatan saya untuk melakukan uji petik dengan tujuan memeriksa kualitas pekerjaan saya.	3.74
7.	Saya selalu berusaha untuk menunjukkan prestasi saya di BPS melalui berbagai bidang yang saya minati.	3.86
8.	Kerja keras saya dalam melakukan pencacahan selalu dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.	3.78
9.	KCDA 2012 yang saya buat dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.	3.83
10.	STATDA Kecamatan 2012 yang saya buat dipuji oleh BPS Kabupaten/Kota ini.	3.49
11.	Data yang saya kumpulkan dari lapangan selalu dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.	3.81
12.	Saya sering mengetahui setelah pelatihan bahwa petugas mitra saya kurang berkualitas.	3.12
13.	Saya selalu mengawasi secara ketat hasil pencacahan mitra saya	4.22
Rata-rata Motivasi		3,45

No	Pertanyaan tentang kepemimpinan	Nilai rata-rata
1	Kepala kantor saya sering melakukan pelatihan (refreshing) diluar pelatihan resmi agar kami lebih memahami konsep dan defenisi yang benar.	3.42
2	Saya sering memperoleh berbagai ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Statistik melalui kepala kantor saya.	3.58
3	Saya sering memperoleh wawasan baru tentang berbagai ilmu pengetahuan diluar Statistik melalui kepala kantor saya.	3.36
4	Kepala kantor saya selalu menginspirasi atau mengilhami kami agar melakukan pekerjaan dengan lebih baik.	3.90
5	Saya pernah terinspirasi untuk melakukan sesuatu yang baik karena diinspirasi oleh kepala kator saya.	3.76
6	Kepala kantor saya selalu memotivasi kami agar melakukan pekerjaan dengan lebih baik.	4.09
7	Kepala kantor saya mampu membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik.	3.95
8	Kepala kantor saya selalu aktif menjaga kekompakan diantara pegawai.	3.85
9	Kepala kantor saya sering membuat cara untuk memupuk rasa kekompakan seperti: olah raga, buka puasa bersama/hari raya/Natal/Tahun baru.	3.83
10	Kepala kantor saya selalu dapat mengatasi konflik dengan baik.	3.67
11	Kepala kantor saya berhasil membudayakan nilai-nilai inti BPS yaitu PIA.	3.85
12	Kepala kantor saya tidak berani memberikan hukuman kepada pegawai yang melakukan kesalahan yang berulang.	3.13
13	Kepala kantor saya berhasil membuat beberapa perubahan kearah yang lebih baik.	3.90
Rata-rata kepemimpinan		3,39

No	Pertanyaan tentang Budaya Organisasi	Nilai rata-rata
1	Saya kompeten/mampu menyelesaikan tugas-tugas pencacahan sesuai buku pedoman tanpa bantuan orang lain.	3,53
2	Saya mampu membuat publikasi KCDA sesuai dengan yang diharapkan BPS tanpa bantuan orang lain.	3,32
3	Saya kurang mampu membuat publikasi STATDA Kecamatan sesuai dengan yang diharapkan BPS jika tanpa bantuan orang lain.	3,07
4	Saya kurang terampil menggunakan Komputer untuk membuat publikasi STATDA Kecamatan.	3,27
5	Saya tidak berusaha menambah data-data baru dalam publikasi KCDA saya.	3,43
6	Saya tidak berupaya membuat grafik yang baru dalam publikasi STATDA Kecamatan saya.	3,46
7	Saya selalu aktif (jemput bola) menanyakan berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan saya.	3,96
8	Saya sering memulai melakukan pekerjaan saya setelah ditegor.	4,00
9	Saya selalu bertanggungjawab dalam melakukan tugas-tugas saya.	4,23
10	Jika ada konsumen yang meminta data, saya selalu memberikan data kepada konsumen data tersebut dengan senang hati.	4,24
11	Saya selalu disiplin dalam melaksanakan segala tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab saya.	4,01
12	Saya selalu melakukan pencacahan dengan benar meskipun pekerjaan itu sulit untuk dilakukan seperti ubinan, susenas modul konsumsi, nilai tukar petani.	4,13
13	Saya kadang-kadang melompat beberapa rincian pertanyaan jika waktu yang dibutuhkan dalam pencacahan sangat lama seperti: Susenas modul konsumsi, nilai tukar petani.	3,27
14	Saya sering memperkirakan jawaban responden jika respondennya kurang bersahabat dengan saya.	3,22
Rata-rata budaya organisasi		3,41

No	Pertanyaan tentang Kompensasi	Nilai rata-rata
1	Gaji yang saya terima setiap bulan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan.	3.60
2	Honor yang saya terima sebanding dengan pengorbanan yang saya lakukan.	3.27
3	Uang transport yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.	3.44
4	Besarnya tunjangan kinerja (Remunerasi) yang saya terima adalah didasarkan atas kinerja saya.	3.71
5	Tunjangan kinerja (Remunerasi) yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.	4.06
6	Gaji ke-13 yang saya terima dapat menambah kesejahteraan keluarga saya.	4.2
7	Yang berwenang merekrut mitra untuk melakukan pencacahan di kecamatan saya adalah saya sendiri.	4.04
8	Kepala kantor saya selalu memberi saya kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas diri.	3.99
9	Kepala kantor saya selalu memperhatikan perkembangan karier saya.	3.82
10	Saya merasa memiliki harga diri sebagai petugas KSK di mata masyarakat.	4.08
Rata-rata kompensasi		3,42

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

1. Kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara. Secara parsial kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara. Jika kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota semakin baik dan sistem pemberian kompensasi yang diberikan kepada KSK semakin baik maka motivasi KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara akan semakin baik.
2. Kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara. Secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Jika kepemimpinan para Kepala BPS Kabupaten/Kota semakin baik, implementasi budaya organisasi semakin baik, sistem pemberian kompensasi yang diberikan kepada KSK semakin baik dan motivasi KSK semakin baik maka kinerja KSK di lingkungan BPS Provinsi Sumatera Utara akan semakin baik.
3. Kepemimpinan dan kompensasi melalui motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja KSK di lingkungan BPS

Provinsi Sumatera Utara. Hal ini berarti motivasi merupakan variabel intervening terhadap kinerja.

4. Besarnya pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja adalah 1,698 % ; pengaruh total kompensasi terhadap kinerja adalah 22,47 % dan pengaruh budaya organisasi adalah 46,7 %.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian beserta berbagai temuan yang telah disimpulkan maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

a. Saran Operasional

1. Para Kepala BPS Kabupaten/Kota perlu mendapat Diklat kepemimpinan dalam memperkuat budaya organisasi agar mampu membangun budaya dan membuat perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan Pusdiklat BPS yang ada di Jakarta. Melalui pelatihan kepemimpinan akan dapat meningkatkan keahlian kepemimpinan, karena menurut penelitian ini nilai rata-rata kepemimpinan level organisasi adalah 3,62 suatu angka yang masih rendah jika dibandingkan dengan nilai ideal 5,00.
2. Masih perlu dilanjutkan upaya-upaya penguatan budaya berupa sosialisasi budaya dan keteladanan pemimpin agar semua pegawai BPS termasuk pegawai di level paling rendah dalam hal ini KSK mengalami perubahan nilai-nilai sehingga nilai-nilai inti PIA menjadi praktek sehari-hari.
3. Nilai-nilai kompetensi dan inovasi para KSK secara bertahap dan selektif perlu ditingkatkan melalui pendidikan & pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi dan inovasi mereka. Selama ini KSK sering mengikuti pelatihan

namun masih bersifat teknis pengumpulan data beserta konsep dan defenisi yang digunakan dalam survei, namun hal tersebut belum cukup. Masih diperlukan pendidikan & pelatihan lain seperti penggunaan dan perawatan komputer maupun ilmu-ilmu lain yang dapat meningkatkan kompetensi dalam menganalisis data. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan tenaga ahli dan sarana/prasarana Pusdiklat BPS maupun STIS (Sekolah Ilmu Statistik) yang ada di Jakarta.

4. Besarnya kompensasi yang diterima oleh para KSK merupakan peraturan yang berlaku yang tidak bisa dinaikkan dan diturunkan nilainya sesuai dengan nilai *grade* masing-masing. Untuk mengurangi beban kerja para KSK yang amat banyak disarankan BPS RI melakukan upaya agar penambahan KSK dapat direalisasikan minimal 1 kecamatan satu orang KSK. Sementara bagi kecamatan yang padat pekerjaan dan luas supaya menempatkan lebih dari satu KSK.
5. BPS perlu menyusun pedoman penilaian kinerja KSK yang berlaku secara nasional untuk mengukur kinerja KSK setiap tahun sebagai bahan informasi yang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan sebagai umpan balik bagi KSK yang bersangkutan untuk memperbaiki diri dalam upaya pengembangan kariernya di masa yang akan datang.
6. BPS perlu membuat SOP (*Standard Operating Procedure*) yang lebih rinci tentang perekrutan mitra dan juga perlu menyusun SOP untuk membuat pengawasan perekrutan mitra agar mitra kerja BPS yang akan melakukan pengumpulan data benar-benar merupakan orang yang mempunyai minat dan kemampuan dalam menggali informasi dari responden.

7. Besarnya remunerasi sebagai kompensasi yang diberikan kepada KSK sebaiknya tidak hanya didasarkan pada kehadiran dan prestasi kerja semata tetapi juga perlu didasarkan pada keterampilan agar para KSK berlomba-lomba untuk meningkatkan keterampilannya.

b. Saran Akademis

1. Berhubung karena masih besar pengaruh faktor lain yang tidak dapat dijelaskan oleh model penelitian ini maka bagi para peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel penelitian seperti komunikasi dan kepuasan kerja.

Universitas Terbuka

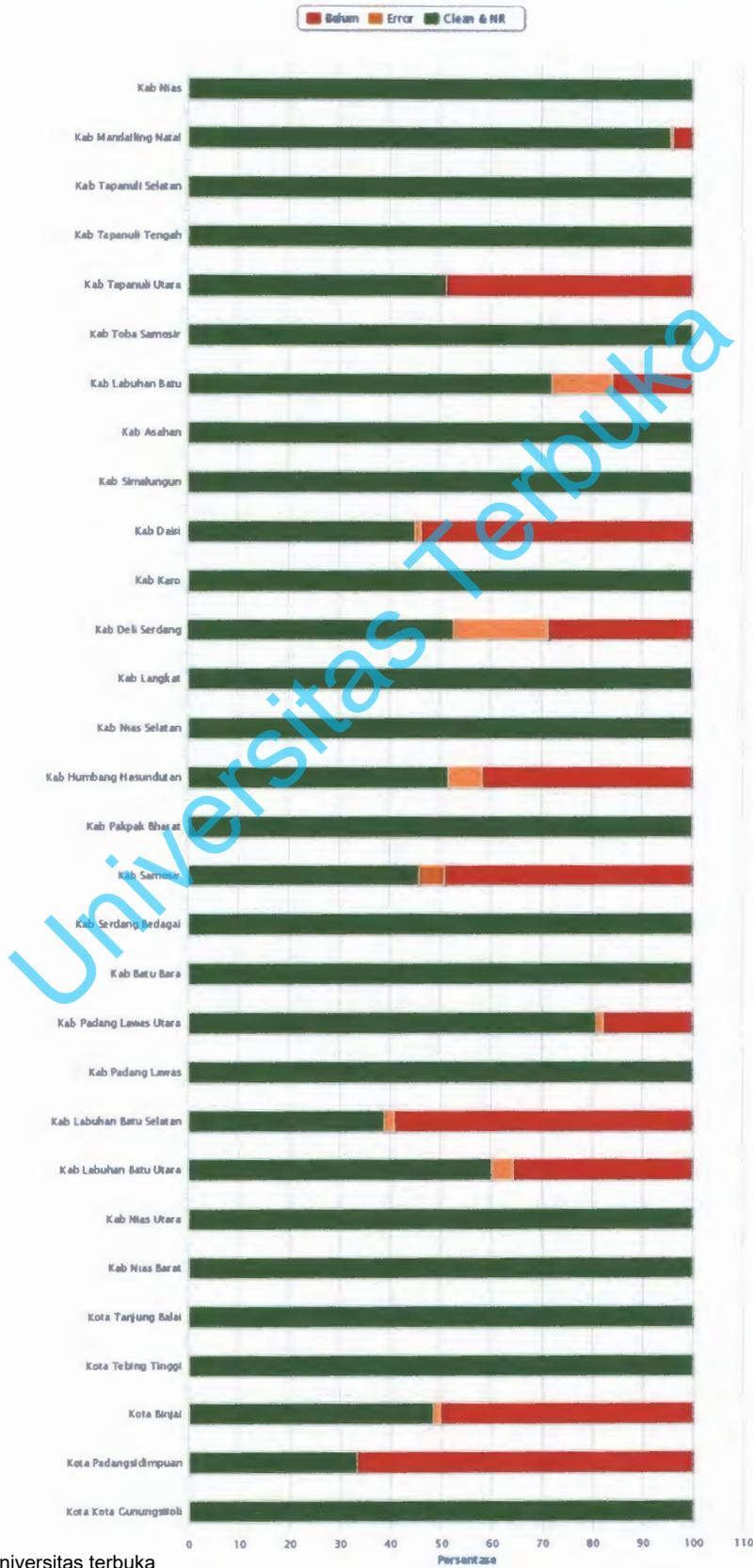
DAFTAR PUSTAKA

- Aibieyi, S. (2012). The Impact of Post Training on Job Performance in Nigeria's Oil Industry. *Educational Research Quarterly* Volume 35.3, 1-32.
- Arikunto. (2010). *Manajemen Penelitian*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. (2012). *Panduan Perilaku Utama Insan BPS*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Propinsi Sumatera Utara. (2012). *Sumatera Utara Dalam Angka 2012*. Medan: Badan Pusat Statistik Propinsi Sumatera Utara.
- Gani, A. (2009). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai kantor pelayanan pajak bumi dan bangunan kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 7, Nomor 1, Februari 2009, 220-228.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Jusni. (2008). Analisis kinerja karyawan pemasaran dan pengaruhnya terhadap kompensasi, kepuasan kerja, dan kepuasan konsumen pada bank pemerintah dan swasta di kota Makassar. *Jurnal Analisis*, Maret 2008, Volume 5 No. 1, 39-52.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior. 6th Edition*. Arizona: Mc Graw-Hill, Inc.
- Muhidin, S. A. (2011). *Dasar-dasar Metode Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Muljani, N. (2004). Kompensasi sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* Volume 4, No. 2 September 2004, 108 – 122.
- Nickols, F. (2010). A Model For Helping People Hit Their Performance Targets. *Performance Improvement*, vol. 49, no. 8, September 2010, 21-26.
- Nugroho, R. (2006). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero, Cabang Bandung)*.
- Nurchaya, P. (2008). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*.

- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi. Jilid I*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Selden, S. & Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: management and staff perspectives. *Public Personnel Management* Volume 40 No.3 Fall 2011, 251-264.
- Setiawan, I.A. & Ritonga, F. (2011). *Analisis Path (Path Analysis) dengan menggunakan program AMOS*. Tangerang: Suluh Media.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sudjana. (2005). *Metoda Statistik*, Edisi ke Enam. Bandung: PT. Tarsito.
- Sunyoto, D (2011). *Riset Bisnis dengan Analisis Jalur SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Sunyoto, D (2012). *Analisis Validitas & Asumsi Klasik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Susanto, H. & Aisyah, N. (2010). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Magistra* No. 74 Th. XXII Desember 2010, 15-38.
- Tampubolon. (2012). *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Ketiga. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Umam, K. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi, J. (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi. Jakarta: Kencana.

Lampiran 1. Monitoring Penyelesaian Entry Susenas

Modul-Konsumsi



Lampiran 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala pengukuran
1. Kinerja	Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang KSK berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu.	1. Jumlah 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan bekerja sama	Target kerja a. Tingkat kesalahan pencacahan b. Kualitas Publikasi Jadwal pemasukan hasil pencacahan Hadir di kantor Mampu bekerja sama orang lain	Skala Likert
2. Motivasi	Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang KSK melakukan pekerjaan/kegiatan statistik, yang berlangsung secara sadar.	1. Faktor <i>Hygiene</i> 2. Faktor <i>Motivator</i>	a. Kondisi kerja b. Kebijakan organisasi c. Pengawasan a. Prestasi b. Pengakuan c. Tanggung jawab	Skala Likert

3. Kemampuan memimpin mempengaruhi secara sukarela kearah tercapainya data berkualitas.	kepemimpinan adalah kemampuan para kepala kantor mempengaruhi bawahan secara sukarela kearah tercapainya data berkualitas.	1.Level individu 2.Level grup 3.Level organisasi	a. Menasehati b. Melatih c. Menginspirasi d. Memotivasi a. Membangun tim b. Menghasilkan koheisi c. Menyelesaikan konflik a. Membangun budaya b. Membuat perubahan	Skala Likert
4. Budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan yang khas, bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas BPS, yang menjadikan BPS dinamis .	budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan yang khas, bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas BPS, yang menjadikan BPS dinamis .	1. Profesional 2. Integritas 3. Amanah	a. Kompetensi b. Inovasi c. Tanggap a. Akuntabel b. Dedikatif c. Displin a. Jujur	Skala Likert
5. Kompensasi adalah apa yang diterima oleh KSK atas pertukaran hasil kerja mereka.	kompensasi adalah apa yang diterima oleh KSK atas pertukaran hasil kerja mereka.	1. Finansial 2. Non finansial	a. Gaji b. Honor c. Tunjangan a. Kewenangan bertindak b. Pengakuan prestasi c. Perkembangan personal d. Harga diri	Skala Likert

Sumber: Bangun(2012:231); BPS (2012:14); Kreitner & Kinicki (2004:595); Kadarisman (2012:37)

Lampiran 3. Nomor Pertanyaan Dalam Kuesioner

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor Pertanyaan	Negatif
1. Kinerja	1. Jumlah	Target kerja	1	
	2. Kualitas	a. Tingkat kesalahan pencacahan	2	2,
		b. Kualitas Publikasi	3,4	3,4
	3. Ketepatan waktu	Jadwal pemasukan hasil pencacahan	5,6	
	4. Kehadiran	Hadir di kantor	-	
5. Kemampuan bekerja sama	Mampu bekerja sama orang lain	7,8 9, 10, 11	10	
2. Motivasi	1. Faktor <i>Hygiene</i>	a. Kondisi kerja	1	
		b. Kebijakan organisasi	2, 3, 4, 5	3
		c. Pengawasan	6	
	2. Faktor <i>Motivator</i>	a. Prestasi	7	
		b. Pengakuan	8, 9, 10, 11	
		c. Tanggung jawab	12, 13	12

3. Kepeimpinan	1. Level individu	a. Menasehati b. Melatih c. Menginspirasi d. Memotivasi	- 1, 2, 3 4, 5 6, 7	
	2. Level grup	a. Membangun tim b. Menghasilkan kohesi c. Menyelesaikan konflik	- 8, 9 10	
	3. Level organisasi	a. Membangun budaya b. Membuat perubahan	11 12, 13	12
4. Budaya Organisasi	1. Profesional	a. Kompetensi b. Inovasi c. Tanggap	1, 2, 3, 4 5, 6 7, 8	3, 4 5, 6 8
	2. Integritas	a. Akuntabel b. Dedikatif c. Displin	9 10 11	
	3. Amanah	Jujur	12, 13, 14	13, 14
5. Kompensasi	1. Finansial	a. Gaji b. Honor c. Tunjangan	1 2, 3 4, 5, 6	
	2. Non finansial	a. Kewenangan bertindak b. Pengakuan prestasi c. Perkembangan personal d. Harga diri	7 8 9 10	

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian

No.	Pertanyaan tentang Kinerja selama setahun yang lalu (1 Januari sd 31 Desember 2013)	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya sering melakukan pembersihan kuesioner pencacahan diluar jam kerja agar pekerjaan selesai tepat waktu.					
2.	Pengawas saya sering mengeluh atas kualitas data yang saya kumpulkan.					
3.	Kualitas data KCDA 2012 yang saya buat adalah dibawah standar kualitas minimum yang ditentukan BPS.					
4.	Kualitas data STATDA Kecamatan 2012 yang saya buat adalah dibawah standar kualitas minimum yang ditentukan BPS.					
5.	Jadual pemasukan hasil pencacahan saya untuk responden Rumah Tangga selama setahun yang lalu selalu selesai dengan tepat waktu.					
6.	Jadual pemasukan hasil pencacahan saya untuk responden non Rumah Tangga seperti Survey Konstruksi, Industri selama setahun yang lalu selalu selesai dengan tepat waktu.					
7.	Selama setahun yang lalu kerja sama saya dengan Camat adalah selalu baik.					
8.	Selama setahun yang lalu kerja sama saya dengan para Kepala Desa adalah selalu baik.					
9.	Kerja sama saya dengan Mitra seperti: Pencacah , KCD Pertanian adalah selalu baik.					
10.	Mitra Statistik yang saya rekrut jarang dapat menyelesaikan tugasnya dengan kualitas baik.					
11.	Mitra Statistik yang saya rekrut selalu dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.					

No.	Pertanyaan tentang Motivasi	STS	TS	KS	S	SS
1.	Kondisi ruangan kerja saya di BPS Kabupaten/Kota ini mendukung semangat kerja saya.					
2.	Hubungan kerja diantara kami di BPS Kabupaten/Kota ini sangat menyenangkan.					
3.	Selama setahun yang lalu sebagian kebijakan yang dibuat oleh Kepala Kantor saya adalah kurang adil.					
4.	BPS Kabupaten/Kota ini memberikan fasilitas yang cukup kepada saya dalam mendukung pekerjaan saya.					
5.	Saya merasa dilibatkan dalam mencari solusi bilamana ada permasalahan yang dihadapi oleh para KSK.					
6.	Selama setahun yang lalu Pengawas datang ke kecamatan saya untuk melakukan uji petik dengan tujuan memeriksa kualitas pekerjaan saya.					
7.	Saya selalu berusaha untuk menunjukkan prestasi saya di BPS melalui berbagai bidang yang saya minati.					
8.	Kerja keras saya dalam melakukan pencacahan selalu dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
9.	KCDA 2012 yang saya buat dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
10.	STATDA Kecamatan 2012 yang saya buat dipuji oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
11.	Data yang saya kumpulkan dari lapangan selalu dihargai oleh BPS Kabupaten/Kota ini.					
12.	Saya sering mengetahui setelah pelatihan bahwa petugas mitra saya kurang berkualitas.					
13.	Saya selalu mengawasi secara ketat hasil pencacahan mitra saya					

No	Pertanyaan tentang kepemimpinan	STS	TS	KS	S	SS
1	Kepala kantor saya sering melakukan pelatihan (refreshing) diluar pelatihan resmi agar kami lebih memahami konsep dan defenisi yang benar.					
2	Saya sering memperoleh berbagai ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Statistik melalui kepala kantor saya.					
3	Saya sering memperoleh wawasan baru tentang berbagai ilmu pengetahuan diluar Statistik melalui kepala kantor saya.					
4	Kepala kantor saya selalu menginspirasi atau mengilhami kami agar melakukan pekerjaan dengan lebih baik.					
5	Saya pernah terinspirasi untuk melakukan sesuatu yang baik karena diinspirasi oleh kepala kator saya.					
6	Kepala kantor saya selalu memotivasi kami agar melakukan pekerjaan dengan lebih baik.					
7	Kepala kantor saya mampu membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik.					
8	Kepala kantor saya selalu aktif menjaga kekompakan diantara pegawai.					
9	Kepala kantor saya sering membuat cara untuk memupuk rasa kekompakan seperti: olah raga, buka puasa bersama/hari raya/Natal/Tahun baru.					
10	Kepala kantor saya selalu dapat mengatasi konflik dengan baik.					
11	Kepala kantor saya berhasil membudayakan nilai-nilai inti BPS yaitu PIA.					
12	Kepala kantor saya tidak berani memberikan hukuman kepada pegawai yang melakukan kesalahan yang berulang.					
13	Kepala kantor saya berhasil membuat beberapa perubahan kearah yang lebih baik.					