



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH FAKTOR MOTIVASI, LOYALITAS, DAN
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INSTANSI MILITER
(Studi Kasus Kinerja PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas
Pangkalan Mabes TNI AL – Cilangkap Jakarta Timur)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :
SETIYONO
NIM. 014915839**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2009**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Faktor Motivasi, Loyalitas, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Militer (Studi Kasus Kinerja PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL – Cilangkap Jakarta Timur)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Juli 2009
Yang Menyatakan

 
(SETIYONO)
NIM. 014915839

ABSTRACT**The Effect of Motivation, Loyalty, and Work Habit Factor of Civil Servants Performance in Military Institution
(Case Studies of Civil Servants Performance in The Navy Base Facility Division of the Navy Headquarters – Cilangkap East Jakarta)****Setiyono****Terbuka University – Jakarta****setiyono1976@yahoo.com****Keywords: Motivation, Loyalty, Work habit, Performance, Civil Servant, Military Institution.**

The policy implementation of the Ministry of Defence and Security year 1983 concerning the changing of civil servants position in military institution from supplement to complement should have impact on civil servants performance. As the complement, the performance of civil servants in military institution should be improved. Therefore, a research on factors that affected the performance was needed.

The research, which was a case study with quantitative approach and supported by qualitative approach, was aimed at finding: (1) the effect of motivation factor on the performance of civil servants in military institution, (2) the effect of loyalty factor on the performance of civil servants in military institution, (3) the effect of work habit factor on the performance of civil servants in military institution, and (4) the dominant factor that affected the performance of civil servants in military institution. The subject of the research was all 42 civil servants in the navy base facility division of the navy headquarters – Cilangkap East Jakarta. The instruments used in the research were questionnaire, performance evaluation sheet, and interview guide. The data was analyzed by using the formula of multiple linear regression, and run by SPSS program version 13.

The results indicated that: (1) the motivation factor significantly affected the civil servants performance in military institution equal to 38,3%, (2) the loyalty factor did not affect the civil servants performance in military institution, because in this case it was not real loyalty, (3) the work habit factor affected the civil servants performance in military institution equal to 19,3%, and (4) the motivation, loyalty, and work habit factors affected the civil servants performance in the military institution simultaneously equal to 70,8%, and the dominant one was the motivation factor.

Based on the results of the research, suggestions for improvement of civil servants performance in the military institution were: (1) the motivation of civil servants in the military institution, especially related to the extrinsic factors, need improvement, (2) the motivation improvement of civil servants in the military institution should focus on priority value, (3) this research should be followed by other research, which combining other factors affecting the performance, (4) this research should be continued by further research that takes proportional sample from civil servants in all military institution.

ABSTRAK

**Pengaruh Faktor Motivasi, Loyalitas, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Militer
(Studi Kasus Kinerja PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL – Cilangkap Jakarta Timur)**

Setiyono
Universitas Terbuka - Jakarta
setiyono1976@yahoo.com

Kata Kunci: Motivasi, Loyalitas, Budaya Kerja, Kinerja, Pegawai Negeri Sipil, Instansi Militer.

Penelitian ini berlatarbelakang pelaksanaan kebijakan Menteri Pertahanan dan Keamanan tahun 1983 tentang perubahan kedudukan PNS di instansi militer dari suplemen menjadi komplemen yang belum direalisasikan secara nyata. Sebagai implikasi dari perubahan kedudukan sebagai komplemen tersebut, kinerja PNS di instansi militer harus ditingkatkan dan diperlukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kuantitatif dan didukung pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer, (2) pengaruh faktor loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer, (3) pengaruh faktor budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer, dan (4) faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja PNS di instansi militer. Subyek penelitian adalah seluruh PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan (Disfaslanal) Mabes TNI AL Cilangkap Jakarta Timur yang berjumlah 42 orang. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner, lembar penilaian kinerja atasan, dan pedoman wawancara. Analisis data dilakukan dengan persamaan regresi linear berganda menggunakan program SPSS versi 13.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer sebesar 38,3%, (2) faktor loyalitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer, karena loyalitas yang ada selama ini tidak dilaksanakan secara ikhlas, dan (3) faktor budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer sebesar 19,3%, (4) faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja berpengaruh secara serentak terhadap kinerja PNS di instansi militer sebesar 70,8%, dimana faktor yang dominan adalah faktor motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran terhadap peningkatan kinerja PNS di instansi militer adalah: (1) diperlukan peningkatan motivasi PNS di instansi militer, terutama yang terkait dengan faktor ekstrinsik, (2) peningkatan motivasi terhadap PNS di instansi militer hendaknya dilakukan sesuai bobot prioritas, (3) penelitian ini hendaknya ditindaklanjuti dengan menggabungkan faktor yang mempengaruhi kinerja lainnya, (4) penelitian ini hendaknya dilanjutkan dengan penelitian yang mengambil sampel secara proporsional di seluruh angkatan (TNI AD, TNI AL, dan TNI AU) sehingga dapat menggambarkan kinerja PNS di instansi militer secara umum.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Pengaruh Faktor Motivasi, Loyalitas, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Militer (Studi Kasus Kinerja PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL – Cilangkap Jakarta Timur)**

Penyusun TAPM : **SETIYONO**

NIM : **014915839**

Program Studi : **Administrasi Publik**

Menyetujui:

Pembimbing I,



Dr. Ir. Agus Maulana, MSM
NIDN. 0005085202

Pembimbing II,



Prof. Dr. IGAK Wardhani, M.Sc.Ed
NIP. 130190607

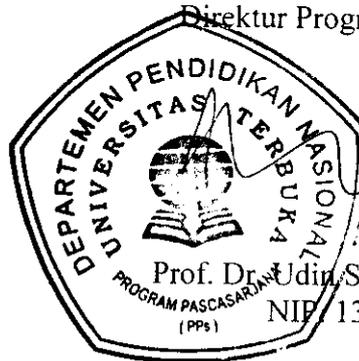
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial
dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 132052021

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : **SETIYONO**
 NIM : **014915839**
 Program Studi : **Administrasi Publik**
 Judul TAPM : **Pengaruh Faktor Motivasi, Loyalitas, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Militer (Studi Kasus Kinerja PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL – Cilangkap Jakarta Timur)**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : **Jumat/21 Agustus 2009**
 Waktu : **07.30 s/d 09.30**
 Tempat : **Ruang Sidang PPs UT Lt.2**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :
 (Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA)

Penguji Ahli :
 (Dr. Baedhowi)

Penguji I :
 (Dr. Ir. Agus Maulana, MSM)

Penguji II :
 (Prof. Dr. IGAK Wardhani, M.Sc.Ed)

KATA PENGANTAR

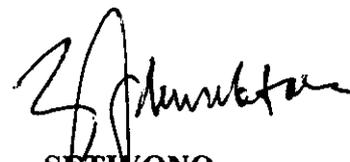
Penelitian ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang memerlukan suatu karya ilmiah hasil penelitian dari Mahasiswa Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Adapun judul dari TAPM ini adalah **PENGARUH FAKTOR MOTIVASI, LOYALITAS, DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI INSTANSI MILITER (Studi Kasus Kinerja PNS di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL – Cilangkap Jakarta Timur)**. Peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai kasus tersebut mengingat kedudukan PNS di instansi militer yang semula sebagai suplemen, sejak tahun 1983 telah dirubah menjadi komplemen melalui terbitnya Surat Telegram Menhankam No.ST/127/M/1983 tanggal 7 Desember 1983. Perubahan kedudukan tersebut membawa konsekuensi bahwa kinerja PNS di instansi militer harus ditingkatkan. Untuk mendukung peningkatan kinerja tersebut diperlukan penilaian kinerja sehingga diperlukan pula penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terutama faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Udin Saripudin Winataputra, MA, Dr. Baedhowi, Dr. Ir. Agus Maulana, MSM, Prof. Dr. IGAK Wardhani, MSc.Ed, Dr. Zainul Ittihad Amin, M.Si, dan Dra. Susanti, Msi yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan TAPM ini dan peneliti menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna, sehingga diperlukan saran dan masukan dari pembaca.

Jakarta, 21 Agustus 2009

Peneliti,



SETIYONO
NIM. 014915839

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| ABSTRACT | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN TAPM..... | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN..... | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Perumusan Masalah..... | 5 |
| C. Tujuan Penelitian | 5 |
| D. Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 7 |
| A. Kerangka Teoritis..... | 7 |
| 1. Keberadaan PNS di instansi militer | 7 |
| 2. Motivasi | 10 |
| a. Teori motivasi..... | 11 |
| b. Faktor-faktor motivasi | 20 |
| 3. Loyalitas | 28 |
| 4. Budaya kerja..... | 31 |
| 5. Kinerja..... | 38 |
| a. Pengertian kinerja | 38 |
| b. Aspek-aspek penilaian kinerja..... | 46 |
| B. Kerangka Pemikiran Konseptual | 49 |
| C. Hipotesis Penelitian | 52 |
| D. Jadwal dan Tahapan Pelaksanaan Penelitian | 55 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 56 |
| A. Desain Penelitian | 56 |
| 1. Variabel penelitian | 56 |
| 2. Operasionalisasi variabel penelitian..... | 58 |

| | | |
|---|---|-----------|
| a. | Variabel tergantung kinerja (Y)..... | 58 |
| b. | Variabel bebas (Xi) | 61 |
| B. | Subyek Penelitian | 64 |
| C. | Instrumen Penelitian | 64 |
| 1. | Jenis data | 64 |
| 2. | Cara pengumpulan data | 65 |
| 3. | Sumber data | 67 |
| 4. | Kisi-kisi instrumen dan instrumen penelitian | 68 |
| 5. | Uji validitas dan reliabilitas instrumen | 70 |
| a. | Uji validitas instrumen | 71 |
| b. | Uji reliabilitas instrumen | 73 |
| D. | Prosedur Pengumpulan Data | 75 |
| 1. | Ijin penelitian | 75 |
| 2. | Melaksanakan sosialisasi | 75 |
| 3. | Melaksanakan pembagian kuesioner | 75 |
| 4. | Permohonan lembar penilaian atasan | 75 |
| 5. | Melaksanakan wawancara kepada perwira militer atasan langsung dan perwakilan responden di tiap bagian..... | 76 |
| 6. | Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen | 76 |
| E. | Metode Analisis Data | 77 |
| 1. | Analisis regresi linear berganda..... | 77 |
| a. | Uji normalitas | 80 |
| b. | Uji multikolinearitas | 80 |
| c. | Uji autokorelasi | 81 |
| d. | Uji heteroskedastisitas | 81 |
| e. | Uji ketepatan model | 82 |
| 2. | Pengujian hipotesis penelitian | 82 |
| a. | Pengujian serentak..... | 82 |
| b. | Pengujian parsial | 83 |
| 3. | Analisis data hasil wawancara | 84 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | | 85 |
| A. | Keterbatasan Penelitian | 85 |

| | | |
|---|---|------------|
| B. | Gambaran Umum Organisasi Disfaslanal Mabes TNI AL | 85 |
| 1. | Organisasi Disfaslanal..... | 85 |
| 2. | Visi dan misi Disfaslanal..... | 86 |
| 3. | Struktur Organisasi Disfaslanal..... | 86 |
| C. | Hasil Penelitian | 94 |
| 1. | Analisis deskriptif variabel penelitian | 94 |
| 2. | Plot korelasi Rank Spearman antara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer | 99 |
| 3. | Pengujian model regresi linear berganda | 101 |
| a. | Uji normalitas..... | 101 |
| b. | Uji multikolinearitas | 103 |
| c. | Uji autokorelasi | 104 |
| d. | Uji heteroskedastisitas | 104 |
| e. | Uji ketepatan model..... | 105 |
| 4. | Pengaruh serentak antara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer | 105 |
| 5. | Perhitungan korelasi tiap indikator terhadap kinerja PNS di instansi militer | 108 |
| 6. | Pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer | 110 |
| 7. | Pengaruh loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer..... | 111 |
| 8. | Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer..... | 112 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | | 115 |
| A. | Kesimpulan | 115 |
| B. | Saran..... | 116 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 118 |

DAFTAR GAMBAR

| <u>Nomor</u> | <u>Halaman</u> |
|---|----------------|
| Gambar 2.1. Hirarki kebutuhan dari Maslow. | 16 |
| Gambar 2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja | 43 |
| Gambar 2.3. Kerangka pemikiran konseptual | 51 |
| Gambar 3.1. Hubungan antar variabel | 57 |
| Gambar 4.1. Struktur organisasi Disfaslanal | 87 |
| Gambar 4.2. Plot hubungan motivasi dengan kinerja | 99 |
| Gambar 4.3. Plot hubungan loyalitas dengan kinerja | 100 |
| Gambar 4.4. Plot hubungan budaya kerja dengan kinerja..... | 100 |
| Gambar 4.5. Gambar hasil pengujian normalitas dengan histogram..... | 102 |
| Gambar 4.6. Gambar hasil pengujian normalitas dengan PP-Plot..... | 102 |
| Gambar 4.7. Grafik hasil pengujian heteroskedastisitas..... | 104 |

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

| <u>Nomor</u> | <u>Halaman</u> |
|--|----------------|
| Tabel 2.1. Teori dua faktor Herzberg..... | 19 |
| Tabel 2.2. Jadwal waktu dan tahapan pelaksanaan penelitian..... | 55 |
| Tabel 3.1. Variabel penelitian..... | 58 |
| Tabel 3.2. Indikator kinerja | 60 |
| Tabel 3.3. Indikator motivasi | 61 |
| Tabel 3.4. Indikator loyalitas..... | 62 |
| Tabel 3.5. Indikator budaya kerja | 63 |
| Tabel 3.6. Kisi-kisi instrumen penelitian..... | 68 |
| Tabel 3.7. Pernyataan yang dinyatakan tidak valid..... | 72 |
| Tabel 4.1. Statistik deskriptif variabel bebas dan variabel terikat..... | 94 |
| Tabel 4.2. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan motivasi | 95 |
| Tabel 4.3. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan loyalitas | 96 |
| Tabel 4.4. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan budaya kerja..... | 98 |
| Tabel 4.5. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan kinerja | 99 |
| Tabel 4.6. Perhitungan pengujian regresi linear berganda..... | 101 |
| Tabel 4.7. Perhitungan pengujian multikolinearitas..... | 103 |
| Tabel 4.8. Perhitungan pengujian autokorelasi..... | 104 |
| Tabel 4.9. Perhitungan statistik model regresi linear berganda | 106 |
| Tabel 4.10. Interval kekuatan hubungan/pengaruh..... | 108 |
| Tabel 4.11. Korelasi seluruh indikator terhadap kinerja | 109 |

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor

- Lampiran I. Kuesioner penelitian
- Lampiran II. Lembar penilaian atasan
- Lampiran III. Pedoman wawancara
- Lampiran IV. Rekapitulasi data kuesioner, penilaian atasan, dan wawancara
- Lampiran V. Hasil pengolahan statistik dengan program *SPSS* versi 13

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada Era globalisasi ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sudah maju pesat. Hal ini antara lain terlihat dari kemajuan transportasi dan alat teknologi di beberapa negara di dunia ini. Perkembangan tersebut tentu akan membuat persaingan di segala bidang yang semakin ketat. Kecanggihan alat-alat teknologi yang diimbangi dengan mutu dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup memadai, akan meningkatkan produktivitas kerja.

Komponen SDM di lingkungan militer saat ini terdiri dari militer (prajurit) dan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada saat ini PNS di lingkungan militer bukan lagi dianggap sebagai suplemen, tetapi sudah dianggap sebagai komplemen. Hal ini sesuai dengan Surat Telegram Menhankam No. ST/127/M/1983 tanggal 7 Desember 1983 tentang kedudukan PNS sebagai komplemen. Dengan demikian, PNS di lingkungan militer saat ini sudah cukup mendapatkan kesempatan berkarier. Sebagai mana halnya prajurit TNI, PNS merupakan pegawai negeri, seperti diatur dalam UU No. 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, khususnya Pasal 1 angka 1, yaitu :

“Setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sesuai Pasal 2 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999, disebutkan bahwa pegawai negeri terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS).
2. Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI).
3. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI).

Pegawai Negeri Sipil memiliki kedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan, sesuai dengan Pasal 3 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999. Terlihat, bahwa PNS merupakan abdi/pelayan masyarakat pada umumnya. Sementara itu PNS yang bekerja di lingkungan TNI tugas pokoknya bukanlah melayani masyarakat pada umumnya ataupun melayani Prajurit TNI, tetapi bersama-sama Prajurit TNI, PNS di instansi militer bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI. Dengan demikian terdapat perbedaan filosofi berkaitan dengan tugas/jabatan/pekerjaan di antara PNS sendiri, misalnya antara PNS di lingkungan Pemerintahan Daerah atau PNS suatu Departemen dengan PNS yang bekerja di lingkungan TNI.

Dalam Undang Undang TNI Nomor 34 tahun 2004 tentang TNI, disebutkan bahwa TNI AL merupakan salah satu komponen pertahanan negara yang berfungsi sebagai penegak kedaulatan hukum di laut. Dalam mewujudkan visinya *the green water navy* sampai dengan tahun 2013 dan sebagai *the blue water navy* sampai dengan tahun 2024, TNI AL mulai menjabarkan langkah-langkah konkret yang harus ditempuh di antaranya dengan meningkatkan kualitas SDM, baik personel militer (prajurit) maupun personel PNS yang berada di dalam organisasi TNI AL. TNI AL yang besar, kuat, profesional dan solid hanya akan dicapai apabila pembinaan SDM di lingkungan TNI AL berjalan mengikuti perkembangan teknologi dan lingkungan saat ini. SDM yang berkualitas merupakan sesuatu yang vital bagi kelangsungan hidup suatu organisasi pada umumnya. Kualitas SDM yang unggul akan dapat diperoleh jika sumber daya

manusia benar-benar ditangani secara tepat. Peningkatan kinerja karyawan/pegawai tidak cukup hanya dengan pendidikan dan pelatihan saja, tetapi dapat juga dilakukan melalui peningkatan motivasi kepada mereka. Motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu, dan motivasi adalah kegiatan untuk memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Effendy, 1995). Timbulnya motivasi pada diri seseorang tentu terkait dengan kebutuhan hidupnya, baik itu kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan giat bekerja sehingga prestasi kerja (kinerja) dapat meningkat. Kegiatan memberikan motivasi, adalah fungsi dari “*human relation*” dalam manajemen (Effendy,1995).

Selain faktor-faktor di atas faktor sikap seorang pegawai ikut berpengaruh terhadap kinerjanya. Karyawan/pegawai bisa bersikap loyal dan bersikap tidak loyal terhadap pimpinannya tergantung pada situasi dan kondisi tertentu. Sikap merupakan reaksi perasaan seseorang atau perilaku yang diekspresikan terhadap situasi dan kondisi yang dihadapinya. Dan sikap juga merupakan organisasi pendapat, keyakinan seseorang mengenai objek atau situasi yang relatif tidak menentu, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan kepada orang tersebut untuk membuat respon atau perilaku dalam cara tertentu yang dipilihnya (Walgito, 2001). Lebih lanjut Saydam (2005) mengatakan bahwa pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi diindikasikan mempunyai ketaatan/kesetiaan terhadap atasan dan mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Hal seperti diuraikan di atas berlaku bagi pegawai di lingkungan militer seperti di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL. Sikap loyal

para pegawai baik PNS maupun militer kepada pimpinannya yang diwujudkan dalam bentuk kesetiaan/ketaatan terhadap atasan dan ketekunan kepada pekerjaannya merupakan suatu dukungan yang membuat ia bekerja dengan giat, jujur, disiplin, taat, dan tekun. Mereka bersikap loyal kepada pekerjaannya, kepada pimpinannya jika ia merasa hal itu dapat menyenangkan dan memberikan kepuasan bagi dirinya.

Pemerintahan yang bersih dan berwibawa memerlukan dukungan aparatur yang berkarakter dan profesional dalam bekerja. Terbentuknya aparatur yang berkarakter dimulai dari tingkat pemahaman yang bersangkutan terhadap nilai-nilai bekerja yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama, sedangkan profesionalitas dimulai dari tingkat penguasaan yang bersangkutan atas ilmu pengetahuan dan teknologi yang pengalamannya dilandasi dengan nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama (Ndraha,1997). Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM, semakin kuat budaya kerja makin kuat pula dorongan untuk berprestasi (Atmosoeparto,2001). Selanjutnya oleh Paramita (1996) budaya kerja dibagi menjadi dua bagian yaitu sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada saat bekerja.

Dengan melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja PNS di instansi militer (motivasi, loyalitas, dan budaya kerja), maka akan dapat ditentukan besarnya pengaruh masing-masing faktor tersebut sehingga akan dapat dijadikan pertimbangan dalam kebijakan peningkatan kinerja PNS di instansi militer. Langkah-langkah yang akan ditempuh dalam program peningkatan kinerja PNS di instansi militer akan dapat disesuaikan dengan urutan prioritasnya untuk mendapatkan perhatian lebih besar

sesuai urutan prioritasnya, sehingga akan lebih terarah. Dengan meningkatnya kinerja PNS di instansi militer, diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi militer sehingga akan mendukung percepatan pencapaian tugas pokok TNI. Dengan tercapainya tugas pokok TNI, maka pertahanan dan keamanan negara akan terjamin sehingga dapat menimbulkan iklim yang kondusif bagi kehidupan rakyat Indonesia.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Seberapa besar pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer?
2. Seberapa besar pengaruh faktor loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer?
3. Seberapa besar pengaruh faktor budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer?
4. Di antara ketiga faktor (motivasi, loyalitas, dan budaya kerja) di atas, faktor apakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja PNS di instansi militer?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Mengetahui besar pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer.
2. Mengetahui besar pengaruh faktor loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer.
3. Mengetahui besar pengaruh faktor budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer.
4. Mengetahui dari ketiga faktor di atas, faktor mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja PNS di instansi militer.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pelaksanaan tugas di lingkungan militer yang saat ini berlaku agar dapat bermanfaat dalam peningkatan kinerja PNS di lingkungan militer terutama pada Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL yang pada akhirnya juga akan bermanfaat bagi organisasi TNI AL secara keseluruhan. Adapun secara detail manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi pihak yang diteliti, hasil penelitian diharapkan akan dapat menjadi dokumen yang bisa digunakan sebagai referensi untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja PNS di instansi militer terutama di Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL.
2. Bagi perguruan tinggi, hasil penelitian kiranya bisa menjadi dokumen yang berguna untuk studi kasus kinerja PNS di instansi militer.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kerangka Teoritis

1. Keberadaan PNS di instansi militer

Pegawai Negeri Sipil sebagaimana halnya prajurit TNI merupakan pegawai negeri, sebagaimana diatur dalam UU No. 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, khususnya Pasal 1 angka 1, yaitu:

“Setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh Pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sesuai Pasal 2 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999, pegawai negeri terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI).
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI).

Berdasarkan pasal 3 ayat (1) UU No. 43 Tahun 1999 Pegawai Negeri Sipil memiliki kedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Terlihat, bahwa PNS merupakan abdi/pelayan masyarakat pada umumnya. Sedangkan PNS yang bekerja di lingkungan TNI, bukanlah melayani masyarakat pada umumnya ataupun melayani Prajurit TNI, tetapi bersama-sama Prajurit TNI bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI.

Dengan demikian terdapat perbedaan filosofis berkaitan dengan tugas/jabatan/pekerjaan di antara Pegawai Negeri Sipil, misalnya antara PNS di lingkungan Pemerintahan Daerah atau PNS suatu Departemen dengan PNS yang

bekerja di lingkungan TNI. Sedangkan prajurit TNI sesuai Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1998, yaitu: warga negara yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk mengabdikan diri dalam usaha pembelaan negara dengan menyandang senjata, rela berkorban jiwa raga, dan berperan serta dalam pembangunan nasional serta tunduk kepada hukum militer.

Menurut Kolonel Chk (Purn) SR Sianturi, SH (1985), kata militer berasal dari bahasa Yunani "*miles*" yang berarti : seseorang yang dipersenjatai dan disiapkan untuk melakukan pertempuran-pertempuran atau peperangan terutama dalam rangka pertahanan dan keamanan negara. Belum diketahui secara pasti sejak kapan PNS berdinasi di lingkungan TNI. Pada awalnya, PNS hanya membantu tugas TNI atau dengan kata lain, tanpa PNS Prajurit TNI masih dapat menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, PNS disebut sebagai suplemen Prajurit TNI. Sejalan dengan perkembangan situasi politik, di mana TNI juga dituntut berkiprah di luar bidang pertahanan keamanan, maka banyak tugas yang kemudian menjadi tidak efektif dan tidak efisien apabila dikerjakan sendiri oleh prajurit TNI, misalnya yang terkait dengan administrasi. Sehubungan kondisi tersebut di atas pada tahun 1983, Menhankam mengeluarkan Surat Telegram No. ST/127/M/1983 tanggal 7 Desember 1983 tentang kedudukan PNS di instansi militer sebagai komplemen TNI. Secara gramatikal, komplemen dapat diartikan sebagai sesuatu yang melengkapi atau menyempurnakan. Dengan demikian, tanpa peran PNS, maka tugas-tugas pokok TNI tidak akan tercapai/tidak akan sempurna.

Makna komplemen sebagaimana tersebut di atas, dapat ditemukan dalam bagian umum petunjuk pembinaan Pegawai Negeri Sipil TNI, sebagai berikut.

a. Organisasi TNI, selain melibatkan prajurit TNI, juga PNS di instansi militer dalam jumlah yang cukup besar. PNS di instansi militer merupakan komplemen dari Prajurit TNI, oleh karena itu PNS di instansi militer dan Prajurit TNI merupakan suatu kesatuan yang terpadu dan sama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok TNI. Keterpaduan tersebut harus tercermin dalam semua tingkat organisasi dan kedua belah pihak wajib memahami peranan masing-masing.

b. Penugasan PNS di lingkungan TNI dilakukan selain atas pertimbangan adanya beberapa jabatan tertentu yang lebih efektif dan efisien dijabat oleh PNS di instansi militer, juga karena sifat penugasan pada umumnya relatif stasioner, artinya mereka pada dasarnya tidak terkena alih tugas secara geografis. Sifat penugasan yang relatif stasioner, akan menjamin kontinuitas pelaksanaan tugas pokok TNI.

c. Penugasan PNS di lingkungan TNI tetap dibatasi dalam bidang non tempur yang bersifat administratif, teknis, medis/paramedis, dan tugas khusus.

d. PNS di instansi militer merupakan bagian dari PNS pada umumnya. Oleh karena itu, selain tunduk kepada ketentuan-ketentuan Mabes TNI dan Dephan, juga tunduk kepada peraturan/ketentuan yang bersifat umum bagi PNS, seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Keputusan Menteri, Surat Edaran/Peraturan dari BAKN, LAN dan sebagainya.

Dari uraian di atas, kedudukan PNS di instansi militer sebagai komplemen berimplikasi pada tugas TNI juga menjadi tugas PNS di instansi militer. Tugas

PNS di instansi militer tersebut adalah untuk mendukung tugas pokok TNI dalam bidang non tempur. Jabatan yang dapat dipegang oleh PNS di instansi militer terbatas pada jabatan yang terkait dengan bidang administrasi, personel, staf umum, dan jabatan non tempur lainnya. Agar tugas TNI di bidang non tempur dapat didukung oleh PNS di instansi militer, maka apa yang diketahui oleh Prajurit TNI juga harus diketahui oleh PNS di instansi militer. Sesuatu yang harus dirahasiakan oleh Prajurit TNI juga harus dirahasiakan PNS di instansi militer. Sedangkan dilihat dari sudut kepentingan TNI dalam rangka pelaksanaan tugas pokoknya dikaitkan dengan sifat komplemen PNS di instansi militer, maka dapat dikatakan keberhasilan dan kegagalan tugas pokok TNI juga ditentukan oleh aktifitas PNS di instansi militer .

Selain itu, berkaitan dengan sifat penugasan PNS di instansi militer yang stasioner, masa pengabdian PNS di lingkungan TNI secara umum jauh lebih lama dibandingkan dengan Prajurit TNI itu sendiri, misalnya untuk golongan Tamtama dan Bintara, mereka pensiun lebih cepat (usia 53 tahun) dibandingkan dengan pensiun PNS di instansi militer (usia 56 tahun), meskipun dengan ijazah yang sama dan mulai masuk (mengabdikan) pada usia yang sama pula.

2. **Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya (Hasibuan, 2004) atau dorongan/kekuatan yang ada di dalam diri yang menggerakkan, mengarahkan perilaku untuk mencapai suatu tujuan (Moelyadi, 1998). Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau

bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2004).

Abraham Sperling (dalam Mangkunegara, 2001) mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sedangkan William J. Stanton mendefinisikan motivasi sebagai berikut.

“Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas”.

Sedangkan Mangkunegara (2001), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Menurut Nawawi (2001), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Sedarmayanti (2001), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Sebagai contoh apabila ada personel yang ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor di antaranya faktor ingin lebih terpendang di antara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhan untuk berprestasi.

Heckhansen (dalam Asnawi, 2001) menyatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang potensial dalam diri manusia yang merupakan keadaan normal tetapi

sangat menentukan bagaimana suatu situasi menjadi sangat memuaskan. Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Bernard Berelson Gary A. Stainer dalam Sinungan, 2005). Kebutuhan-kebutuhan timbul akibat dari hubungan antar manusia yang dalam hal ini lebih ditekankan pada hubungan antar manusia yang terjadi di dalam proses produksi yaitu hubungan industrial. Oleh karena itu, motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu instansi (Sinungan, 2005).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. *Motive* merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

a. Teori motivasi.

Menurut Gibson,*et al* dalam Umar (2004) secara garis besar, teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu: 1) teori proses (Vroom), 2) teori X dan Y dari Mc. Gregor, dan 3) teori kepuasan (Maslow, Herzberg dan MC

Celland). Menurut Gibson,*et al* dalam Umar (2004) teori dari motivasi dapat dikelompokkan sebagai berikut.

1) Teori motivasi proses.

Teori ini berusaha agar setiap pekerja mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Ada tiga macam teori motivasi proses, yaitu sebagai berikut.

a) Teori harapan (*expectancy theory*).

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan kepada 3 komponen, yaitu :

(1) Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.

(2) Nilai (*valence*), merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.

(3) Pertautan (*instrumentaly*), yaitu besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya.

b) Teori keadilan (*equity theory*).

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang sehingga atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya serta obyektif.

c) **Teori pengukuhan (*reinforcement theory*).**

Teori pengukuhan menitikberatkan pada di mana perilaku dipelajari. Dalam penelitian ini yang dibahas hanya teori kepuasan, serta didasarkan atas hubungan sebab-akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

2) **Teori X dan Y dari Donald Mc. Gregor.**

Teori yang dicetuskan oleh Donald Mc. Gregor ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan penganut teori Y. Teori ini menyatakan bahwa cara pandang seorang pemimpin akan mempengaruhi caranya memotivasi bawahan. Berdasarkan teori X, pemimpin menganggap bawahan: membenci pekerjaannya, membenci tanggung jawab, tidak terlalu berambisi, tidak mempunyai gagasan, tidak mampu menyelesaikan masalah, hanya memikirkan uang, perlu dikendalikan secara ketat, pemalas dan tidak dapat dipercaya. Sedangkan teori Y beranggapan terhadap bawahan sebagai berikut: menikmati pekerjaannya, bersedia memberikan kontribusi, bersedia menerima tanggung jawab, dapat membuat keputusan bagi diri sendiri, mampu menanggulangi masalah-masalah, mampu membuat rencana jangka panjang dan mencapainya. Sehingga pemimpin akan memotivasi dengan cara sebagai berikut: memberi tanggung jawab, memberi kesempatan untuk membuat keputusan atas pekerjaan, memberi mereka kesempatan memberikan saran-saran dan menjalankannya, memberi penghargaan dengan cara lain, bukan hanya dengan uang.

3) **Teori motivasi kepuasan (*content theory*).**

Teori ini didasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga setiap individu mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu kepada diri seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Teori kepuasan (*content theory*) ini dikenal antara lain sebagai berikut.

a) **Teori motivasi klasik dari Taylor.**

Menurut teori ini, motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu hanya dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

b) **Teori motivasi prestasi (*achievement motivation*).**

Teori dari Mc. Clelland ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan, yang tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah :

- (1) kebutuhan akan prestasi,
- (2) kebutuhan akan afiliasi, dan
- (3) kebutuhan akan kekuasaan.

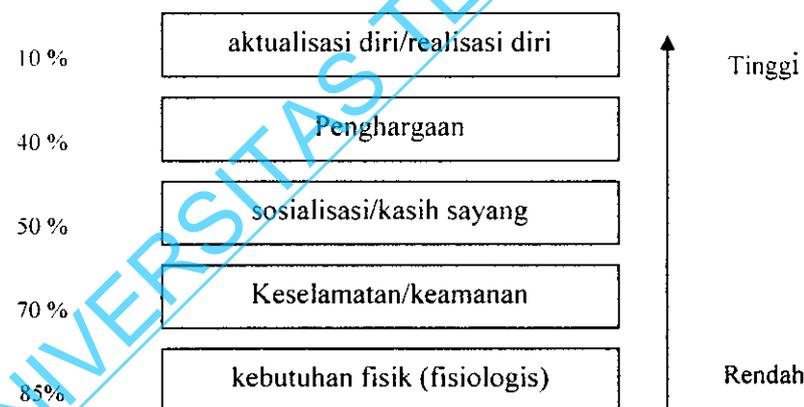
c) **Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) .**

Teori dari Alferder ini merupakan penyempurnaan dari teori yang dikemukakan Abraham Maslow dan menurut para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya menurut data empiris. Teori ini mengemukakan bahwa ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- (1) kebutuhan akan keberadaan (*existence*),
- (2) kebutuhan akan afiliasi (*relatedness*), dan
- (3) kebutuhan akan kemajuan (*growth*).

d) **Teori hirarki kebutuhan (*need hierarchy*) .**

Menurut teori dari Abraham Maslow ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa materiil dan non materiil. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Hirarki kebutuhan dari Maslow ditunjukkan seperti Gambar 2.1. sebagai berikut.



Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan dari Maslow (Moelyadi ,1998)

Teori ini hanya bertolak dari dua asumsi dasar sebagai berikut.

- (1) Manusia selalu mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju.
- (2) Manusia selalu berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok terlebih dahulu sebelum berusaha memenuhi kebutuhan

lainnya, artinya kebutuhan yang lebih mendasar harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan tambahan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang.

e) **Teori dua faktor Herzberg.**

Teori dua faktor (*two factors theory*) dari Frederick Herzberg. Herzberg mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*). Teori ini merupakan hasil penelitian Herzberg dkk yang melahirkan dua kesimpulan.

Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfaction*) di antara para pegawai apabila kondisi ini tidak ada. Jika kondisi ini ada, maka hal itu tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi ini adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor-faktor kesehatan (*hygiene factors*). Faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat paling rendah, yakni tingkat “tidak ada ketidakpuasan” (*no dissatisfaction*). Faktor-faktor tersebut mencakup:

- (1) gaji/upah,
- (2) kondisi kerja,
- (3) kebijakan dan administrasi,
- (4) supervisi, dan
- (5) hubungan kerja

Kedua, serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*Job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang optimal. Jika kondisi tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfier* atau *motivators*, yang meliputi :

- (1) prestasi (*achievement*),
- (2) pengakuan penghargaan (*recognition*),
- (3) tanggung jawab (*responsibility*),
- (4) pengembangan/kemajuan (*advancement*), dan
- (5) pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Teori ini termasuk ke dalam teori motivasi kepuasan dan digunakan untuk memahami motivasi pegawai. Dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua faktor Herzberg dengan pertimbangan sebagai berikut.

- (1) Teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk pegawai pemerintahan di tempat ia

bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.

(2) Teori Herzberg (Tabel 2.1.) di bawah ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow (Gambar 2.1.) di atas, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan kinerja pegawai.

Tabel 2.1. Teori dua faktor Herzberg

| No. | Faktor Ekstrinsik | Faktor Intrinsik |
|-----|---|--|
| 1. | <i>Company policy and administration</i> (kebijaksanaan & administrasi) | <i>Achievement</i> (keberhasilan pelaksanaan) / (prestasi) |
| 2. | <i>Supervision technical</i> (supervisi) | <i>Recognition</i> (pengakuan/penghargaan) |
| 3. | <i>Salary</i> (gaji/upah) | <i>Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri) |
| 4. | <i>Interpersonal relation, supervisor</i> (hubungan antar pribadi) | <i>Responsibility</i> (tanggung jawab) |
| 5. | <i>Working condition</i> (kondisi kerja) | <i>Advancement</i> (pengembangan) |

(Sumber : Luthans,1995).

Berdasarkan Tabel 2.1. di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Herzberg adalah terdiri dari faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. Faktor ekstrinsik ditengarai oleh stimuli-stimuli dari luar diri individu agar individu tersebut memberikan respon dengan melakukan sesuatu hal sesuai dengan arah motivasi, sedangkan faktor intrinsik ditengarai oleh motivasi yang muncul dari dalam diri setiap individu itu sendiri.

b. Faktor-faktor motivasi.

Telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa faktor-faktor motivasi yang digunakan dalam penelitian ini dikutip dari teori dua faktor Herzberg. Faktor motivasi tersebut akan diuraikan berikut ini.

1) Gaji (*Salary*)

Gaji adalah imbalan yang diterima pekerja atas jasa yang diberikannya dalam proses peningkatan kinerja di organisasinya. Pekerja dan keluarganya sangat tergantung pada gaji yang mereka terima untuk dapat memenuhi kebutuhan sandang pangan, perumahan dan kebutuhan lain. Sebab itu, para pekerja dan serikat pekerja selalu mengharapkan gaji yang lebih besar untuk meningkatkan taraf hidupnya (Simanjuntak, 2004).

Menurut Robert W. Braid (dalam Timple,1999) tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Menurut Robert W. Braid program kompensasi yang baik mempunyai tiga ciri-ciri penting yaitu bersaing, rasional, dan berdasarkan performa.

Stephen et al. (dalam Timple,1999) menyatakan bahwa uang/gaji tidak dapat memotivasi terkecuali pegawai menyadari keterkaitannya dengan performa. Meyer (dalam As'ad,1998), menyatakan bahwa pendistribusian gaji didasarkan pada produksi, lamanya kerja, lamanya dinas dan besarnya kebutuhan hidup. Sedangkan menurut Ec. Alex Nitisenmito (dalam Saydam,2005) agar pegawai dapat melaksanakan

pekerjaannya dengan baik, pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut.

- a) Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- b) Dapat mengikat pegawai agar tidak keluar dari instansi.
- c) Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d) Selalu ditinjau kembali.
- e) Mencapai sasaran yang diinginkan.
- f) Mengangkat harkat kemanusiaan.
- g) Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2) **Supervisi** (*supervision technical*)

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan lainnya (Glueck, 1991). Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif (Dharma, 2000).

Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan pengawasan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan memberikan umpan balik (*feed back*). Menurut Stephen C. Harper (dalam Timple, 1999) pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development*) lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena

seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karier, dan keberhasilan profesional setiap pegawai saja. Pendekatan *performance review and development* mencakup penciptaan sasaran dan standar kinerja, mengkaji kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditentukan, mengaitkan imbalan dengan kinerja, membuat rencana pengembangan, dan menyepakati sasaran dan standar kinerja masa depan.

3) **Kebijakan dan administrasi** (*company policy and administration*)

Motivasi dapat pula dipandang sebagai bagian integral dari administrasi kepegawaian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam sesuatu organisasi. Karena manusia merupakan unsur terpenting, paling utama, dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen maka soal-soal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi patut mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan dengan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan usaha kerjasama manusia (Zainun, 1994).

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya

merupakan keinginan dari pimpinan tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai, melalui partisipasi, para pegawai akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan, dan kreativitas untuk memecahkan persoalan (Zainun, 1994).

4) **Hubungan kerja** (*interpersonal relation*)

Agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, setiap pegawai haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik itu di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1997), bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya.

Menurut Mengginson (dalam Handoko, 1998), kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok (Indrawijaya, 1989).

5) **Kondisi kerja** (*working condition*)

Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Bahwa dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Sementara itu menurut Cummings (1980), bahwa lingkungan fisik di mana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebesar 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan neurosis yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6) **Pekerjaan itu sendiri** (*work it self*)

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berperforma tinggi. Sedangkan menurut Leidecker & Hall (dalam Timple, 1999), pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik dan tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berperforma tinggi.

Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan (Saydam, 2005).

Teknik pemerayaan pekerjaan dapat menjadi sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja (Grensing dalam Timple ,1999).

7) Peluang untuk maju (*advance*)

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seseorang pegawai dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 2005). Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi dan mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Menurut Pigors dan Myers (1984) promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya kenaikan tingkat upah atau gaji. Menurut Pigors dan Myers (1984) ada beberapa alasan perlunya promosi diprogramkan dengan baik oleh organisasi sebagai berikut.

- a) Promosi adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan.

- b) Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan hal tersebut akan merupakan daya dorong bagi pegawai yang lain.
- c) Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti pegawai (*labour turnover*).
- d) Promosi dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
- e) Adanya peluang promosi membangkitkan kemauan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- f) Promosi dapat menimbulkan keunggulan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

8) Pengakuan/penghargaan (*recognition*)

Seperti dikemukakan oleh Maslow, setiap manusia mempunyai kebutuhan ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi (Saydam, 2004).

Menurut Simamora (1995), pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi non finansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan

atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Menurut Soeprihanto (1998) :

“Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya), sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan”.

Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/ penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9) **Keberhasilan** (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya (Saydam,2005). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan.

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Menurut David Mc. Cleland (dalam Siswanto,1989) bahwa tingkat “*needs of Achievement*” (n-Ach) yang telah menjadi naluri kedua merupakan kunci keberhasilan seseorang. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10) **Tanggung jawab** (*responsibility*)

Menurut Flippo (1998), tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu instansi/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar (Saydam, 2005).

3. **Loyalitas**

Dalam dunia kerja, loyalitas seseorang terhadap organisasi/instansi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Karena pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur loyalitas sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum, namun tidak jarang atasan dan bawahan masih belum memahami arti loyalitas secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi/instansi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Loyalitas pegawai terhadap atasan dan organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan atasan dan

organisasinya, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Saydam,2005). Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Loyalitas timbul dari dalam diri sendiri. Ia berasal dari kesadaran yang tinggi bahwa antara pegawai dan organisasi/instansi merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai membutuhkan organisasi/instansi tempat ia mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Di sisi lain organisasi/instansi juga dianggap mempunyai kepentingan pada para pegawainya. Keberadaan pegawai diperlukan oleh organisasi/instansi agar dapat melakukan produksi dalam rangka pencapaian tujuannya. Dengan demikian, loyalitas yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian terhadap organisasi/instansi.

Lebih lanjut Saydam (2005) mengatakan bahwa pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi diindikasikan mempunyai ketaatan/kesetiaan terhadap atasan dan mempunyai kepedulian yang tinggi pula terhadap pekerjaannya. Dalam kaitan ini kepedulian berarti bahwa pegawai tersebut selalu bersikap positif terhadap kondisi yang terjadi dalam organisasi/instansi, baik kondisi yang mengarah pada kemajuan maupun kondisi yang mengarah pada kecenderungan merugikan.

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kepedulian tinggi akan menunjukkan perilaku berikut ini.

- a. Tidak senang melihat perbuatan yang cenderung merugikan organisasi/instansi.
- b. Bersedia turun tangan untuk mencegah hal-hal yang merugikan organisasi/instansi.
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadinya, waktunya, tenaganya untuk kemajuan organisasi/instansi.
- d. Tidak mau berbuat hal-hal yang mengarah pada hal yang merusak organisasi/instansi.
- e. Suka bekerja keras, kreatif dan selalu ingin berbuat yang terbaik bagi organisasi/instansi.
- f. Merasa bangga atas prestasi yang dicapai organisasi/instansi.

Seorang pegawai yang tingkat kepeduliannya rendah akan menunjukkan perilaku berikut ini.

- a. Tidak mempunyai disiplin kerja.
- b. Moral dan semangat kerja yang rendah.
- c. Bersikap acuh tak acuh terhadap perkembangan organisasi/instansi.
- d. Bekerja asal jadi dan tidak mementingkan mutu.
- e. Merasa tidak apa-apa pada hal-hal yang dapat merugikan organisasi/instansi.
- f. Cenderung merugikan organisasi/instansi bila ada kesempatan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sikap loyal pada umumnya berlaku untuk semua manusia, hanya saja tingkat kedalaman, keluasan dan konsistensinya tidak sama. Seorang pekerja/pegawai akan setuju dan mendukung jika menurut perasaannya situasi dan kondisi kerja itu baik atau

sesuai dengan tugas yang diembannya. tetapi jika pegawai itu menolak atau tidak setuju dengan kondisi dan situasi objek kerja maka ia bisa jadi apatis, malas, acuh tak acuh dengan pekerjaannya. sehingga mengakibatkan kinerjanya menurun atau jelek. Keadaan seperti ini berlaku bagi para pegawai di beberapa instansi pemerintah. pegawai sebagai aparatur negara akan merasakan ada kenyamanan, ada harapan-harapan, ada jaminan dan ada kepastian bila diperlakukan oleh atasan dengan baik, dan ini membuat mereka akan mendukung atau loyal terhadap pekerjaan atau atasannya. Sebaliknya jika situasi dan kondisi tidak menyenangkan atau tidak sesuai dengan apa yang diharapkan mereka akan apatis dan tidak loyal terhadap pekerjaannya.

4. Budaya kerja

Pemerintahan yang bersih dan berwibawa memerlukan dukungan aparatur yang berkarakter dan profesional dalam bekerja. Terbentuknya aparatur yang berkarakter dimulai dari tingkat pemahaman yang bersangkutan terhadap nilai-nilai bekerja yang bersumber dari nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama, sedangkan profesionalitas dimulai dari tingkat penguasaan yang bersangkutan atas ilmu pengetahuan dan teknologi yang pengalamannya dilandasi dengan nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama (Ndraha,1997). Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM, semakin kuat budaya kerja makin kuat pula dorongan untuk berprestasi (Atmosoeperto, 2001).

Budaya adalah totalitas ekspresi dari cipta, rasa, karsa dan karya dari setiap individu manusia dalam hubungan perorangan maupun kelompok, baik

suatu organisasi, keluarga maupun masyarakat yang menggambarkan jati diri atau identitas sebagai manusia yang beradab, menggambarkan kemampuan dalam upaya mengaktualisasi diri terhadap lingkungan sehingga bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungan. Sedangkan menurut Koentjaraningrat (1986) dalam Basuki (1997), budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Kerja adalah suatu kondisi di mana seluruh tatanan statis dan dinamis berjalan dan berfungsi sebagaimana seharusnya sehingga terwujud kelancaran, kenyamanan, keamanan dalam proses mekanisme interaksi hubungan-hubungan sosial di setiap kehidupan bermasyarakat, bertetangga dan bernegara.

Budaya kerja adalah sikap dan perilaku yang tumbuh dari kemajuan yang ikhlas dilaksanakan secara sadar dalam mengikuti berbagai ketentuan, peraturan, hukum, norma, etika, moral yang bersifat mengatur kehidupan antar pribadi dan antar kelompok masyarakat sehingga terwujud kelancaran, kenyamanan dan keamanan bagi semua pihak. Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" dan "bekerja".

Budaya organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan (Ndraha, 1997). Denison (1990) menyatakan

bahwa suatu budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku organisasi. Kuatnya suatu budaya organisasi dengan sosialisasi di antara para anggota organisasi yang baik, akan berpengaruh pada semakin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku. Sedangkan menurut Djamaludin Ancok (1992) dalam Basuki (1997), budaya organisasi yang berupa nilai, norma dan keyakinan akan mengarahkan pegawai pada arah yang sama, dalam mengatasi problem internal dan eksternalnya. Untuk itu pegawai yang bergabung ke dalam suatu organisasi, harus memiliki pemahaman dan kesesuaian dengan budaya organisasi atau mampu melakukan sosialisasi dengan baik.

Triguno (2000) menjelaskan bahwa unsur dasar budaya kerja itu adalah mata rantai proses, di mana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Suatu organisasi bekerja melalui serangkaian proses yang saling berkaitan, yang terjadi melalui dan melewati batas-batas birokrasi. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan, menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka jaringan seluruh komunikasi, keterbukaan, kebersamaan kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar, serta mengurangi laporan dengan data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Lebih lanjut Wolseley dan Campbell (dalam Triguno,2000) antara lain menyatakan, orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memecahkan

permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis kreatif dan tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan. Dari berbagai pendapat mengenai budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja mempunyai keterkaitan yang signifikan dengan kinerja, baik individu maupun organisasi.

Paramita (1996) dalam Ndraha (1996) mendefinisikan budaya kerja sebagai:

“sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”.

Selanjutnya Paramita (1996) membagi budaya kerja menjadi dua bagian sebagai berikut.

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidup. Sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh informasi dan pengetahuan tentang kerja serta kesadaran akan kepentingan tertentu. Faktor yang pertama biasanya berpengaruh terhadap faktor yang kedua. Informasi dan pengetahuan tentang kerja memperluas ruang kognitif manusia, dan pada gilirannya hal ini memperluas alternatif dan kesempatan kerja. Selanjutnya jika kepentingan berubah, sikap terhadap kerja juga berubah. Sikap juga bisa berubah dari positif (menerima) menjadi negatif (menolak) terhadap kerja, dan sebaliknya. Dalam hubungan itu sikap dapat ditimbulkan dari dalam (pendirian) dan dapat ditimbulkan oleh tekanan dari luar.

b. Perilaku pada saat bekerja sangat beragam seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya. Dari sikap terhadap kerja, lahir perilaku pada saat bekerja. Sikap dan perilaku tersebut terbentuk di dalam masyarakat umum dan atau di dalam organisasi atau instansi. Watak dan warna budaya kerja sedikit banyak juga dipengaruhi oleh budaya masyarakat setempat dan budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku menentukan cara bagaimana seseorang menggunakan alat kerjanya. Seseorang yang berlaku teliti dan hati-hati, akan menggunakan alat yang tepat dengan cara yang benar ketika bekerja. Alat yang baik di tangan pegawai yang sembrono membuat alat tersebut cepat rusak. Sikap sulit diamati atau diukur, karena bentuknya cenderung atau pukul rata. Perilaku dapat diamati atau diukur, karena perilaku terlihat melalui kenampakannya yang konsisten dan terdapat di mana-mana, baik melalui gerak, tanda-tanda, simbol-simbol, bahasa serta melalui alat, sarana (teknologi) yang digunakan dalam lingkungan kerja tertentu.

Bangsa Indonesia mempunyai perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktivitas atau pekerjaan seseorang.

a. Perilaku dan sikap budaya positif.

Perilaku dan sikap budaya positif dapat dilihat dari perilaku kedekatan dengan sesamanya, seperti bertetangga, bergaul yang pada akhirnya membuat keterikatan yang kuat dengan tetangga. Tetangga dijadikan teman dekat bahkan dianggap sebagai keluarga, oleh karenanya jika terjadi saling kekurangan maka mereka tidak segan-segan saling membantu. Perasaan keakraban dengan sesamanya ini merupakan sifat dasar yang melekat pada orang Indonesia. Kedekatan dan kekerabatan yang kental mempunyai dampak yang lebih jauh dengan skala lebih besar yakni mudah terciptanya kerja gotong royong di antara mereka.

Perilaku dan sikap budaya positif lainnya adalah rajin dan tekun, di mana kebiasaan bekerja masuk tepat waktu dengan hanya istirahat sebentar di tengah hari saja serta pulang sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi/instansi. Sikap budaya gotong-royong, tekun, ramah tamah dan mempunyai sikap kejuangan yang ulet tanpa mudah menyerah membuat peningkatan kinerja pegawai dan semakin meningkatnya budaya kerja di organisasi/instansi tempat dia bekerja.

b. Perilaku dan sikap budaya negatif.

Di samping perilaku (*behaviour*) dan sikap (*attitude*) yang positif seperti dijelaskan di atas, Warga Negara Indonesia juga ditandai dengan perilaku dan sikap yang disebut sebagai negatif. Perilaku dan sifat negatif tersebut dalam beberapa dekade ini semakin marak saja menjadi kebiasaan hidup berbagai kalangan dan lapisan masyarakat Indonesia. Kebiasaan negatif tersebut seolah-olah merupakan bagian dari kehidupan bangsa

Indonesia, sehingga merupakan budaya yang bersifat kontraproduktif. Menurut Suyadi Prawirosentono (1999) perilaku dan sikap negatif tersebut bukan semata-mata produk modern atau hasil negatif pembangunan nasional, tetapi telah lama menjadi bagian budaya bangsa Indonesia.

Ada beberapa perilaku negatif yang hampir merata dilakukan bangsa Indonesia, yang antara lain sebagai berikut (Prawirosentono, 1999).

1) Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur.

Hampir semua bagian lapisan masyarakat (bawah, menengah dan atas) pada berbagai kasus dengan jenis dan intensitas yang berbeda melakukan tindakan tidak disiplin, baik pelanggaran terhadap hukum/peraturan pemerintah maupun terhadap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku tidak disiplin dan tidak jujur yang dilakukan oleh pegawai dan pejabat akan berdampak merugikan bangsa dan khususnya masyarakat sekitar.

2) Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri.

Perilaku tidak tegas dan tidak percaya diri juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Orang yang tidak tegas atau selalu berbasa basi, ragu-ragu dalam mengambil keputusan sehingga keputusan tersebut tertunda-tunda, sangat berbahaya, sebab kalau keputusan itu menyangkut hajat hidup orang banyak dapat mengakibatkan kepentingan masyarakat sangat dirugikan. Karena merasa tidak percaya diri maka dia tidak mampu berpikir, sehingga tidak dapat mengoperasikan

pekerjaannya/melaksanakan tugasnya secara maksimal, dan sebagai implikasinya tujuan organisasi tidak tercapai (Prawirosentono ,1999).

Di dalam suatu organisasi/lembaga pemerintah tidak terlihat adanya budaya tentang persaingan, budaya kerja keras, budaya tentang pengambilan resiko serta budaya kreativitas dan inovasi. Menurut Siagian (2002), yang sering terlihat adalah budaya kerja menunggu perintah dari atasan, menunggu petunjuk dari atasan, mengikuti peraturan dari atasan, dan tidak ada keberanian bertindak (tidak ada hak otonominya). Pada lembaga pemerintah, para pegawai bekerja terikat dengan peraturan yang ada, sehingga kebebasan berkreativitas tidak ada.

5. Kinerja

a. Pengertian kinerja.

Istilah kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*", yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dengan demikian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2001).

Atmosoeperto (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi

pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan.

Menurut Rivai (2005), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2/2007 tanggal 31 Mei 2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, sesuai Pasal 1 ayat (1) pengertian kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Menurut Hersey dan Blanchard (1993) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sejalan dengan definisi kinerja di atas, Robbin (1994) mengungkapkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur

kinerja individu dan ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu, (b) perilaku individu, dan (c) ciri individu. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil saat ini dilaksanakan dengan berdasarkan PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut sudah dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan sekarang, sehingga Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara berusaha memproses Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) pengganti PP No. 10 tahun 1979 tersebut.

Dalam PP Nomor 10 tahun 1979 tersebut disebutkan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS adalah sebagai berikut: 1) kesetiaan, 2) prestasi kerja, 3) tanggung jawab, 4) ketaatan, 5) kejujuran, 6) kerjasama, 7) prakarsa, dan 8) kepemimpinan. Unsur kepemimpinan hanya bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/a ke atas yang memangku suatu jabatan.

Kelemahan penilaian kinerja berdasarkan PP 10 tahun 1979 sangat subyektif, tergantung atasan penilai. Terdapat 8 unsur dan beberapa sub unsur yang ada di PP 10 tahun 1979 yang dinilai terlalu banyak dan sangat abstrak, hanya berorientasi pada individual pegawai tanpa memperhatikan organisasi dan kurang berorientasi pada prestasi kerja. Dampaknya, penilaian tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan, visi, dan misi

organisasi Pegawai tidak mengetahui apa yang diharapkan organisasi dan bagaimana cara memenuhi harapan tersebut. Penilaian ini tidak menghasilkan informasi untuk pengembangan PNS dan unit kerja, sulit mendapatkan informasi tentang pegawai yang benar-benar berprestasi, dan tidak mendukung peningkatan profesionalisme pegawai.

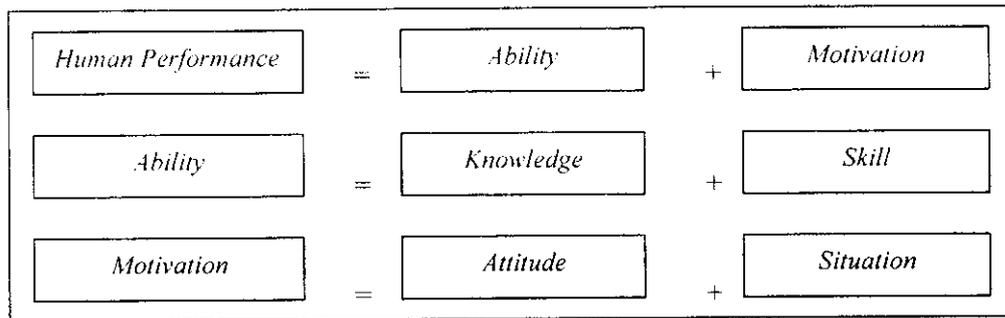
Perubahan yang mendasar di dalam penilaian berdasarkan RPP tersebut, adanya unsur Sasaran Kerja Individu (SKI) yang mewajibkan setiap PNS harus menyusun SKI berdasarkan Rencana Kerja Tahunan. SKI disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai yang memuat kegiatan tugas pokok jabatan, bobot kegiatan, sasaran kerja, dan target yang harus dicapai. SKI bersifat nyata dan dapat diukur. Nilai bobot kegiatan didasarkan pada tingkat kesulitan dan prioritas dengan jumlah bobot keseluruhan 100 yang ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Penilaian prestasi kerja terdiri dari SKI dan perilaku kerja, dengan bobot nilai unsur: SKI sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKI meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan dan kejujuran serta kreatifitas. Dalam hal penilaian PNS selain tugas pokok tadi, juga ada penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada PNS yang bersangkutan.

Cara penilaian PNS yang akan datang berdasarkan RPP pengganti PP No.10 tahun 1979 tersebut, penilaian SKI dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan.

Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKI dengan penilaian perilaku kerja.

Menurut Iswanto, Y (1991), sistem penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan sistem penilaian kinerja tradisional dan sistem penilaian kinerja alternatif. Sistem penilaian kinerja tradisional menempatkan manager/supervisor pada posisi sentral yang mengevaluasi karyawannya sehingga kemungkinan besar terjadi bias penilaian. Untuk menghindari terjadinya bias penilaian tersebut, diperlukan penilaian kinerja alternatif. Menurut Meyer (1991) dalam Iswanto, Y (2006), penilaian kinerja alternatif terbagi menjadi: penilaian oleh *peer* (*peer appraisal*), penilaian oleh diri sendiri (*self appraisal*), penilaian oleh bawahan (*appraisers of lower levels*), penilaian oleh ahli, dan umpan balik 360 derajat (*360 degree feed back*). Penilaian kinerja alternatif yang berupa penilaian oleh diri sendiri (*self appraisal*) digunakan apabila pegawai/karyawan tersebut adalah orang yang paling familier dengan pekerjaan mereka dan keterlibatan mereka sangat penting. Menurut Meyer (1991) dalam Iswanto, Y (2006), bahwa dengan melibatkan pegawai bersama-sama dalam suatu proses penilaian akan memungkinkan untuk meningkatkan komitmen mereka pada rencana tindakan dan membuat keseluruhan proses menjadi memuaskan dan lebih produktif.

Gambar 2.2. di bawah ini menampilkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan.



Sumber : Rivai (2005)

Gambar 2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mangkunegara (2001) menguraikan faktor-faktor tersebut secara lebih rinci, sebagai berikut.

1) Faktor kemampuan (*ability factor*)

Ditinjau dari sisi psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*intelligence quotient*) dan kemampuan realitas (*knowledge and skill*). Karyawan yang memiliki kemampuan/potensi di atas rata-rata dengan bekal pendidikan yang memadai untuk jabatannya, dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, biasanya lebih mudah mencapai kinerja yang diinginkan. Pandangan inilah yang dijadikan landasan untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor motivasi (*motivation factor*)

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. Dengan demikian, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental adalah kondisi mental

yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Oleh karena itu, sikap mental seorang karyawan yang diharapkan adalah sikap mental yang senantiasa siap secara psikofisik, yaitu siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi. Dengan kata lain, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, serta dapat memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja yang kondusif.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Vroom *dalam* Gibson *et al.* (1996) dan Ruky (2002), yang menyatakan bahwa kinerja (*performance*) seseorang merupakan fungsi dari perkalian antara motivasi (*motivation*) dengan kemampuan (*ability*). Ini berarti, jika salah satu faktor rendah, maka kinerja seseorang pasti akan rendah pula. Motivasi itu sendiri merupakan suatu proses yang dipicu dari adanya kebutuhan psikologi yang mendorong perilaku seseorang menuju tercapainya tujuan. Berdasarkan pada berbagai definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja. Menurut Bacal (2005), yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan/berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan

membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Terdapat beberapa kriteria pendekatan manajemen kinerja yang efektif yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer, dan karyawan untuk mencapai sukses. Adapun kriteria manajemen kinerja dikatakan efektif menurut Bacal (2005), apabila manajemen kinerja tersebut dapat memberikan hal-hal berikut.

- 1) Suatu cara untuk mengkoordinasikan kerja agar tujuan dan sasaran organisasi, unit kerja dan karyawan dapat diarahkan pada titik yang sama.
- 2) Cara untuk mengidentifikasi masalah yang dapat menghalangi organisasi untuk menjadi lebih efektif.
- 3) Suatu cara untuk mendokumentasikan berbagai masalah kinerja, untuk membantu organisasi mematuhi seluruh peraturan dan ketentuan hukum yang berlaku, guna menghindari tuntutan dan ketidakpuasan hukum, serta untuk digunakan sebagai alat bukti jika diperlukan.
- 4) Informasi untuk membuat keputusan-keputusan mengenai promosi, strategi pengembangan karyawan dan pelatihan.
- 5) Informasi bagi manajer dan penyelia agar dapat mencegah terjadinya masalah, dan membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya, mengkoordinasikan kerja dan dapat memberikan laporan kepada

pimpinannya secara lengkap, serta menguasai permasalahan yang dihadapinya.

6) Suatu cara bagi para manajer untuk bekerja sama dengan para karyawan dalam mengidentifikasi lingkup permasalahan, mendiagnosis penyebabnya, dan mengambil tindakan untuk mengatasinya.

7) Cara untuk mengkoordinasikan segenap karyawan yang bertanggung jawab pada seorang manajer yang sama.

8) Metode untuk menyampaikan umpan balik secara berkala dan terus-menerus kepada para karyawan, dengan cara yang dapat membangun motivasi karyawan.

9) Cara untuk mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan, dengan memberikan penjelasan mengenai apa yang diharapkan dalam kerja, menanamkan pemahaman bersama tentang apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan sendiri oleh karyawan, serta menunjukkan apa dan bagaimana kedudukan pekerjaan para karyawan tersebut dalam gambaran yang menyeluruh.

10) Cara untuk merencanakan berbagai aktivitas pengembangan diri dan pelatihan bagi karyawan.

b. Aspek-aspek penilaian kinerja.

Dalam usaha meningkatkan kinerja instansi pemerintah, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) telah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja. Salah satu peraturan yang dikeluarkan pemerintah untuk tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang

Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam pasal 3 peraturan Menpan tersebut, setiap instansi pemerintah wajib menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*). Indikator kinerja utama yang dimaksud adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Sesuai Pasal 8 dalam peraturan Menpan tersebut, penetapan indikator kinerja utama di lingkungan instansi pemerintah harus memenuhi karakteristik spesifik, dapat dicapai, relevan, menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur, dan dapat dikuantifikasi dan diukur.

Sesuai pasal 5 dalam peraturan Menpan tersebut, disebutkan bahwa indikator kinerja utama instansi pemerintah harus selaras antar tingkatan unit organisasi. Indikator kinerja utama pada setiap tingkatan unit organisasi meliputi indikator kinerja keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*). Indikator kinerja utama pada unit organisasi setingkat satuan kerja sekurang-kurangnya adalah indikator keluaran (*output*). Kinerja pegawai dijabarkan langsung dari misi organisasi. Penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan obyektif. Penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya kinerja pegawai juga menjadi instrumen utama dalam pemberian *reward and punishment* termasuk untuk promosi dan rotasi pegawai. Dengan demikian, peraturan Menpan tersebut menunjang dan mendukung upaya pengembangan manajemen kepegawaian berbasis kinerja.

Hasil studi yang dilakukan oleh Lazer dan Wilkstrom (dalam Rivai, 2005) terhadap 61 perusahaan yang ada di Amerika Serikat menunjukkan

bahwa terdapat beberapa aspek yang dapat dijadikan acuan dalam penilaian kinerja seorang karyawan. Aspek-aspek tersebut adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan lagi sebagai berikut.

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional organisasi secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap organisasi memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, bersaing dengan rekan kerja lainnya, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

B. Kerangka Pemikiran Konseptual

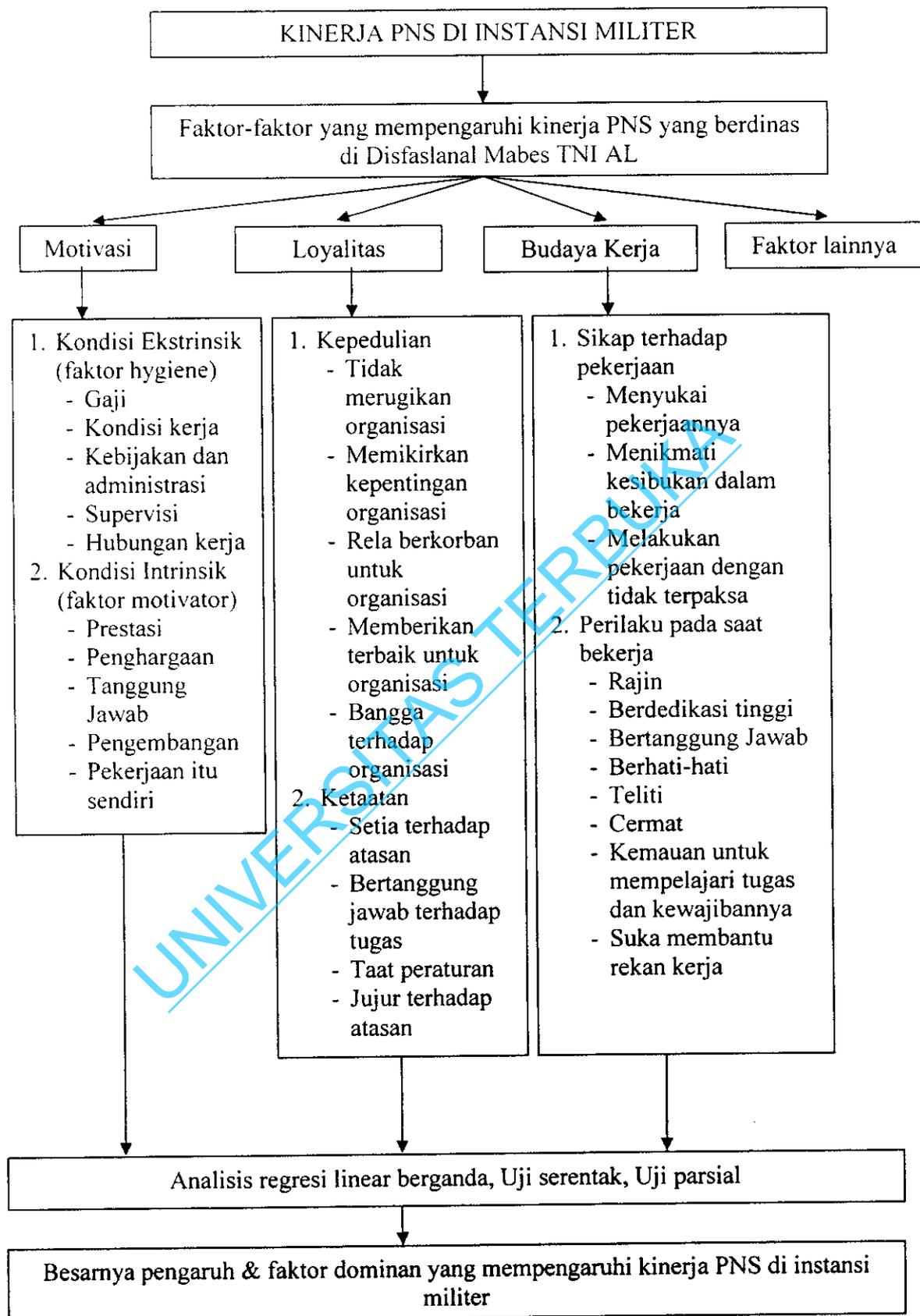
Faktor-faktor motivasi yang diambil dari Teori Herzberg (dalam Luthans, 1995) terdiri dari gaji, supervisi, kebijaksanaan dan administrasi, hubungan kerja, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, pengakuan/penghargaan, keberhasilan dan tanggung jawab merupakan faktor yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Faktor loyalitas yang diambil dari Saydam (2005) antara lain terdiri dari tingkat kesetiaan dengan atasan, tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan, ketaatan terhadap aturan yang ada dan kejujuran terhadap atasannya. Faktor yang mempengaruhi budaya kerja (dalam Paramita, 1996) antara lain adalah semangat kerja, inovasi kerja, kejujuran dan disiplin serta kerja keras dan percaya diri. Sedangkan faktor-faktor yang menentukan baik buruknya kinerja menurut Rivai (2005) antara lain adalah memiliki pengetahuan terhadap pekerjaan, punya inisiatif dalam bekerja, dapat mengaplikasikan pengalamannya dalam bekerja, dapat menerapkan mutu terhadap pekerjaan, memahami pedoman kerja, memahami tugas/wewenangnya, mampu memecahkan masalah, mampu memotivasi diri dan rekan kerja lainnya serta mampu bersaing dengan rekan kerja lainnya.

Dalam penelitian Sujono,H (2006) tentang analisis hubungan pemahaman budaya kerja, motivasi dan Kinerja karyawan di PT. X, disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga berkesimpulan bahwa terdapat pula hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas dapat disusun kerangka konseptual bahwa kinerja pegawai di antaranya ditentukan oleh motivasi, loyalitas, dan budaya kerja. Menurut Effendy (1995), Walgito (2001), Prawirosentono (1999), dan hasil penelitian Sujono,H (2006) semakin tinggi tingkat motivasi, loyalitas dan budaya kerja yang positif dari pegawai maka tingkat kinerja akan semakin meningkat. sebaliknya apabila tingkat motivasi, loyalitas dan budayanya negatif maka tingkat kinerja akan menurun. Walaupun variabel budaya kerja, motivasi, dan kinerja telah dibuktikan oleh Sujono,H (2006) mempunyai hubungan yang positif, dalam penelitian tersebut belum secara jelas menyatakan variabel mana yang berfungsi sebagai faktor yang mempengaruhi dan faktor yang dipengaruhi.

Analisis perhitungan yang akan digunakan adalah regresi linear berganda, uji F untuk mengetahui pengaruh serentak ketiga faktor di atas terhadap kinerja, serta Uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kinerja. Dengan menggunakan perhitungan di atas, maka akan dapat ditentukan besarnya pengaruh faktor motivasi, loyalitas dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer serta akan dapat ditentukan pula besarnya pengaruh secara bersama ketiga faktor di atas, sehingga akan dapat dijadikan pertimbangan dalam kebijakan peningkatan kinerja PNS di instansi militer. Kerangka konseptual dari penelitian ini ditunjukkan dalam Gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3. Kerangka pemikiran konseptual

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan di atas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Agar kebijakan peningkatan kinerja PNS di instansi militer lebih terarah, maka diperlukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terutama faktor motivasi, loyalitas dan budaya kerja. Berdasarkan pendapat Effendy (1995), Walgito (2001), Prawirosentono (1999), dan hasil penelitian Sujono, H (2006) dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi, loyalitas, dan budaya kerja maka kinerja pegawai akan meningkat dan apabila negatif akan berdampak sebaliknya. **Atas dasar hal tersebut, dengan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka dapat dikembangkan hipotesis 1 (H1) bahwa secara bersama ketiga faktor tersebut (motivasi, loyalitas dan budaya kerja) berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL dan pada akhirnya dapat ditentukan seberapa besar pengaruhnya.**

H0 : Secara bersama faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

H1 : Secara bersama faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

2. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut teori dua faktor Herzberg, motivasi merupakan faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfier-satisfier*). Motivasi ini akan mempengaruhi kinerja

seseorang. Atas dasar pemikiran tersebut, dapat dikembangkan hipotesis 2 (H2) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL dan pada akhirnya dapat ditentukan seberapa besar pengaruhnya.

H0 : Faktor motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

H2 : Faktor motivasi berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

3. Saydam (2005) mengatakan bahwa pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi diindikasikan mempunyai ketaatan/kesetiaan terhadap atasan mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya. Loyalitas merupakan suatu faktor yang melekat pada organisasi militer. Instansi militer (terutama di instansi TNI AL) menjadikan faktor loyalitas merupakan faktor utama dalam menjalankan organisasinya. Tanpa loyalitas yang tinggi maka organisasi militer tidak akan berjalan secara optimal. PNS di Instansi militer (terutama di Instansi TNI AL) telah dididik dalam kesehariannya menjalankan tata tertib yang berlaku di militer, sehingga mereka secara tidak sadar akan terbawa pada sikap loyal pada atasannya.

Atas dasar tersebut, dapat dikembangkan hipotesis 3 (H3) bahwa loyalitas berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL dan pada akhirnya dapat ditentukan seberapa besar pengaruhnya.

H0 : Faktor loyalitas tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

H3 : Faktor loyalitas berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

4. Ndraha (1997) menyatakan bahwa untuk mencapai predikat profesional harus dimulai dari tingkat penguasaan yang bersangkutan atas ilmu pengetahuan dan teknologi yang pengalamannya dilandasi dengan nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama. Masyarakat Indonesia mempunyai perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Budaya kerja merupakan cerminan sikap budaya dalam bekerja. Paramita (1996) membagi budaya kerja menjadi dua bagian yaitu sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada saat bekerja yang keduanya akan mempengaruhi prestasi kerja. **Atas dasar uraian tersebut, dapat dikembangkan hipotesis 4 (H4) bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL dan pada akhirnya dapat ditentukan seberapa besar pengaruhnya.**

H0 : Faktor budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

H4 : Faktor budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

D. Jadwal dan Tahapan Pelaksanaan Penelitian

Adapun proses penulisan, penelitian dan penyusunan laporan hasil penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut.

Tabel 2.2. Jadwal dan tahapan pelaksanaan penelitian

| NO | KEGIATAN | BULAN KEGIATAN TAHUN 2009 | | | | | KETERANGAN |
|-----|--|---------------------------------|---|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| I | Persiapan penelitian | | | | | | |
| | 1. Persiapan administrasi | ■ | | | | | |
| | 2. Penyusunan desain penelitian (proposal) | ■ | | | | | |
| | 3. Arahan pembimbing | ■ | | | | | |
| II | Pelaksanaan dan penulisan | | | | | | |
| | 1. Pengumpulan data | | ■ | | | | |
| | 2. Pengolahan data | | | ■ | | | |
| | 3. Progres penelitian | | | | ■ | | |
| III | Pelaksanaan seminar | | | | | | |
| | 1. Menyiapkan draft laporan penelitian | | | | | ■ | |
| | 2. Seminar penelitian | | | | | ■ | |
| IV | Pelaporan | | | | | | |
| | 1. Pelaporan hasil akhir penelitian | | | | | ■ | |

Keterangan : Permulaan bulan kegiatan disesuaikan dengan jadwal persetujuan proposal penelitian dan pembimbingan.

BAB III METODE PENELITIAN

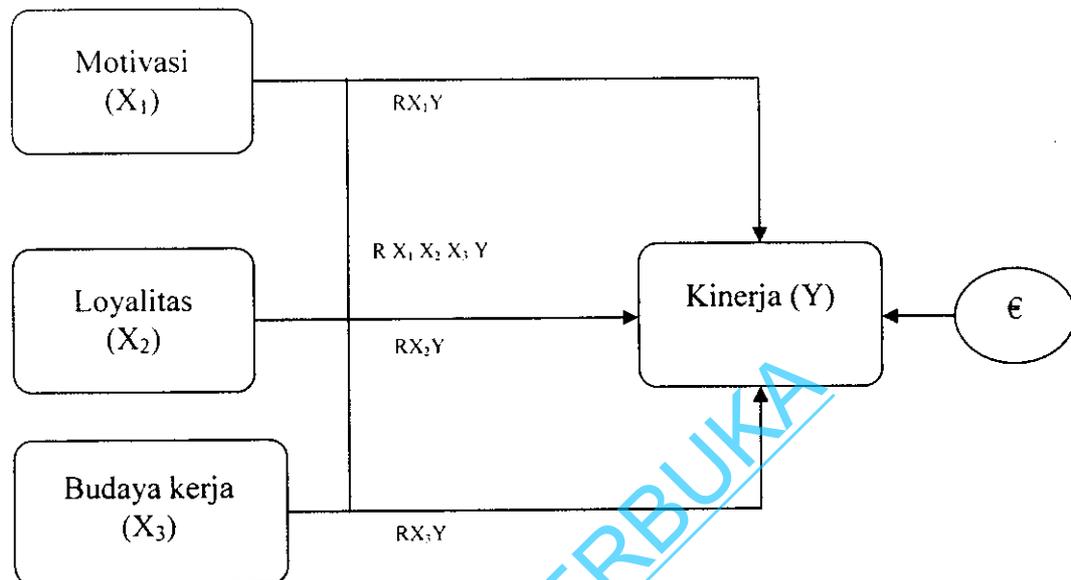
A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kuantitatif dan didukung pendekatan kualitatif. Metode studi kasus digunakan untuk suatu kajian yang rinci, mendalam dan menyeluruh atas obyek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu. Kelebihan dari metode studi kasus adalah bahwa hasilnya dapat mendukung studi-studi yang lebih besar di kemudian hari. Pendekatan kuantitatif dengan penggunaan statistik, akan dapat memberikan analisis lebih mendalam mengenai pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

1. Variabel penelitian

Variabel penelitian ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu variabel terikat (kinerja) dan variabel bebas (motivasi, loyalitas, dan budaya kerja). Menurut Koesmono dalam Sujono, H (2006), variabel budaya kerja, motivasi, dan kinerja terdapat hubungan yang positif, namun dalam penelitian tersebut belum secara jelas menyatakan variabel mana yang berfungsi sebagai faktor yang mempengaruhi dan faktor yang dipengaruhi karena hanya meneliti tentang hubungan/korelasi antar faktor. Walaupun faktor motivasi dan budaya kerja telah dinyatakan mempunyai korelasi yang positif, namun dalam penelitian ini keduanya dijadikan variabel bebas, sehingga perlu dilakukan uji multikolinearitas untuk memastikan bahwa motivasi dan budaya kerja tersebut dapat digunakan sebagai variabel bebas dalam meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menggunakan persamaan regresi linier berganda. Untuk lebih memudahkan

pemahaman tentang penelitian ini, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dalam Gambar 3.1. berikut ini.



Gambar 3.1. Hubungan antar variabel

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sesuai Gambar 3.1 di atas, dapat dijelaskan simbol-simbol sebagai berikut.

1. X_1 = Variabel bebas motivasi.
2. X_2 = Variabel bebas loyalitas.
3. X_3 = Variabel bebas budaya kerja.
4. $R X_1 X_2 X_3 Y$ = Pengaruh serentak antara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer.
5. RX_1Y = Pengaruh parsial faktor motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer.
6. RX_2Y = Pengaruh parsial faktor loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer.

7. RX_3Y = Pengaruh parsial faktor budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer.

8. ϵ (Epsilon) adalah faktor-faktor yang juga mempengaruhi faktor Y (kinerja) namun tidak diteliti, tetapi melalui pengukuran koefisien determinasi akan diketahui kontribusinya dengan faktor Y (kinerja).

2. Operasionalisasi variabel penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan, tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1. Variabel penelitian

| JENIS VARIABEL | VARIABEL | SIMBOL |
|---------------------|-----------------|--------|
| Variabel tergantung | Kinerja | Y |
| Variabel bebas | 1. Motivasi | X_1 |
| | 2. Loyalitas | X_2 |
| | 3. Budaya Kerja | X_3 |

(Sumber : Saydam, 2005)

a. Variabel tergantung kinerja (Y).

Sistem penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan sistem penilaian kinerja tradisional dan sistem penilaian kinerja alternatif (Iswanto, Y, 1991). Sistem penilaian kinerja tradisional menempatkan manager/supervisor pada posisi sentral yang mengevaluasi karyawannya sehingga kemungkinan besar terjadi bias penilaian. Untuk menghindari terjadinya bias penilaian tersebut, diperlukan penilaian kinerja alternatif.

Menurut Meyer (1991) dalam Iswanto, Y (2006), penilaian kinerja alternatif terbagi menjadi: penilaian oleh *peer* (*peer appraisal*), penilaian oleh diri sendiri (*self appraisal*), penilaian oleh bawahan (*appraisers of lower levels*), penilaian oleh ahli, dan umpan balik 360 derajat (*360 degree*

feed back). Pada penelitian ini digunakan penilaian kinerja alternatif yang berupa penilaian oleh diri sendiri (*self appraisal* di samping penilaian dari atasan). Alasan penggunaan jenis penilaian ini karena peneliti menganggap bahwa PNS di Disfaslanal adalah orang yang paling akrab dengan pekerjaan mereka dan keterlibatan mereka sangat penting. Menurut Meyer (1991) dalam Iswanto, Y (2006), bahwa dengan melibatkan pegawai bersama-sama dalam suatu proses penilaian akan memungkinkan untuk meningkatkan komitmen mereka pada rencana tindakan dan membuat keseluruhan proses menjadi memuaskan dan lebih produktif. Untuk mendukung hasil penilaian kinerja tersebut juga digunakan lembar penilaian kinerja dari atasan langsung yang akan dirata-ratakan dengan hasil penilaian melalui kuesioner.

Berdasarkan tujuan penelitian, maka variabel-variabel dalam penelitian ini perlu didefinisikan dengan jelas serta dikembangkan indikator pengukurannya. Pengukuran kinerja (Y) sebagai variabel tergantung dapat ditentukan dengan mengetahui indikator dari kinerja yang ditimbulkan oleh masing-masing variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja merupakan *output* dari seseorang yang dapat dinilai dari aspek kemampuan teknis dan aspek kemampuan konseptual. Aspek kemampuan teknis yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya. Sedangkan aspek kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas

organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional organisasi secara menyeluruh. Indikator dari kinerja adalah seperti Tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.2. Indikator kinerja.

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | KODE | NOMOR PERTANYAAN | JUMLAH PERTANYAAN |
|----------|----------------------------------|--|----------------|------------------|-------------------|
| Kinerja | Kemampuan teknis | 1. Memiliki pengetahuan terhadap pekerjaannya | Y ₁ | 63;64 | 2 |
| | | 2. Mampu berinisiatif dalam bekerja | Y ₂ | 65;66 | 2 |
| | | 3. Mampu mengaplikasikan pengalamannya dalam bekerja | Y ₃ | 67;68 | 2 |
| | | 4. Mengutamakan mutu dalam pekerjaan | Y ₄ | 69;70 | 2 |
| | Kemampuan konseptual | 1. Mampu memahami pedoman kerja | Y ₅ | 71;72 | 2 |
| | | 2. Mampu memahami tugas dan wewenangnya | Y ₆ | 73;74 | 2 |
| | Kemampuan hubungan interpersonal | 1. Mampu memecahkan masalah | Y ₇ | 75;76 | 2 |
| | | 2. Mampu memotivasi diri dan rekan kerja lainnya | Y ₈ | 77;78 | 2 |
| | | 3. Mampu bersaing | Y ₉ | 79;80 | 2 |

(Sumber : Rivai, 2005)

b. Variabel bebas (X_i)1) Variabel motivasi (X_1)

Variabel motivasi dalam penelitian ini yaitu pernyataan responden yang berkaitan dengan daya dorong PNS untuk bekerja lebih baik. Indikator pengukurannya seperti dalam Tabel 3.3. berikut ini:

Tabel 3.3. Indikator Motivasi.

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | KODE | NOMOR PERTANYAAN | JUMLAH PERTANYAAN |
|----------|--------------------|--|-------------------|---------------------|----------------------|
| Motivasi | Kondisi ekstrinsik | 1. <i>Salary/gaji (upah)</i> | X _{1.1} | 1;2 | 2 |
| | | 2. <i>Working condition/kondisi kerja</i> | X _{1.2} | 3;4 | 2 |
| | | 3. <i>Company policy and administration/kebijakan dan administrasi</i> | X _{1.3} | 5;6 | 2 |
| | | 4. <i>Interpersonal relation/hubungan kerja</i> | X _{1.4} | 7;8 | 2 |
| | | 5. <i>Supervision technical/supervisi</i> | X _{1.5} | 9;10 | 2 |
| | Kondisi intrinsik | 1. <i>Achievement/ prestasi</i> | X _{1.6} | 11;12 | 2 |
| | | 2. <i>Recognition/ penghargaan</i> | X _{1.7} | 13;14 | 2 |
| | | 3. <i>Responsibility/ tanggung jawab</i> | X _{1.8} | 15;16 | 2 |
| | | 4. <i>Advancement/pengembangan (kemajuan)</i> | X _{1.9} | 17;18 | 2 |
| | | 5. <i>The work it self/ pekerjaan itu sendiri</i> | X _{1.10} | 19;20 | 2 |

(Sumber : Luthans,1995)

2) Variabel loyalitas kerja (X_2)

Variabel loyalitas dalam penelitian ini yaitu pernyataan responden terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan kesetiaan, ketaatan, kesenangan dan kesesuaian dengan keahlian yang dimiliki PNS. Indikator pengukurannya adalah sebagai berikut.

Tabel 3.4. Indikator loyalitas.

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | KODE | NOMOR PERTANYAAN | JUMLAH PERTANYAAN |
|-----------|------------|--|------------|---------------------|----------------------|
| Loyalitas | Kepedulian | 1. Tidak berbuat merugikan organisasi | $X_{2,1}$ | 21;22 | 2 |
| | | 2. Memikirkan kepentingan organisasi | $X_{2,2}$ | 23;24 | 2 |
| | | 3. Rela berkorban untuk organisasi | $X_{2,3}$ | 25;26 | 2 |
| | | 4. Menjaga nama baik organisasi | $X_{2,4}$ | 27;28 | 2 |
| | | 5. Berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi | $X_{2,5}$ | 29;30 | 2 |
| | | 6. Bangga terhadap organisasi | $X_{2,6}$ | 31;32 | 2 |
| | Ketaatan | 1. Setia terhadap atasan | $X_{2,7}$ | 33;34 | 2 |
| | | 2. Bertanggung jawab atas tugas yang diembannya | $X_{2,8}$ | 35;36 | 2 |
| | | 3. Taat dengan peraturan di tempat bekerja | $X_{2,9}$ | 37;38 | 2 |
| | | 4. Jujur terhadap atasan | $X_{2,10}$ | 39;40 | 2 |

(Sumber : Saydam, 2005)

3) Variabel budaya kerja (X_3)

Variabel budaya kerja dalam penelitian ini yaitu pernyataan responden tentang semangat kerja yang berkaitan dengan tujuan kerja, sistem kerja, prioritas kerja dan disiplin kerja indikator pengukurannya adalah sebagai berikut.

Tabel 3.5. Indikator budaya kerja.

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | KODE | NOMOR PERTANYAAN | JUMLAH PERTANYAAN |
|--------------|----------------------------|---|------------|---------------------|----------------------|
| Budaya kerja | Sikap terhadap pekerjaan | 1. Menyukai pekerjaannya dibanding kegiatan lain | $X_{3.1}$ | 41;42 | 2 |
| | | 2. Menikmati kesibukannya dalam bekerja | $X_{3.2}$ | 43;44 | 2 |
| | | 3. Melakukan pekerjaan dengan tidak terpaksa | $X_{3.3}$ | 45;46 | 2 |
| | Perilaku pada saat bekerja | 1. Rajin | $X_{3.4}$ | 47;48 | 2 |
| | | 2. Berdedikasi tinggi | $X_{3.5}$ | 49;50 | 2 |
| | | 3. Bertanggung jawab | $X_{3.6}$ | 51;52 | 2 |
| | | 4. Berhati-hati | $X_{3.7}$ | 53;54 | 2 |
| | | 5. Teliti | $X_{3.8}$ | 55;56 | 2 |
| | | 6. Cermat | $X_{3.9}$ | 57;58 | 2 |
| | | 7. Kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya | $X_{3.10}$ | 59;60 | 2 |
| | | 8. Suka membantu rekan kerja | $X_{3.11}$ | 61;62 | 2 |

(Sumber : Paramita, 1996)

B. Subyek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, sehingga yang dijadikan subyek dalam penelitian ini adalah seluruh PNS pada Satuan Kerja Dinas Fasilitas Pangkalan Mabes TNI AL. Pemilihan tempat penelitian didasarkan pada asumsi bahwa Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL merupakan suatu organisasi militer yang melibatkan banyak PNS dan memungkinkan timbulnya permasalahan di bidang praktek manajemen Sumber Daya Manusia. Karakteristik populasi dilihat dari pangkat/golongan dan latar belakang pendidikan bersifat tidak homogen terdiri dari PNS golongan I, golongan II dan golongan III serta mempunyai latar belakang pendidikan beragam dari SD, SMP, SMA, STM, SMEA, DIII, dan S1.

C. Instrumen Penelitian

1. Jenis data

Jenis data dapat digolongkan menjadi 3, yaitu: data menurut penggolongannya, data menurut pengukurannya, dan data menurut derajat sumbernya (Rianse,U,2008). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan jenis penggolongannya termasuk data kontinum ordinal. Data kontinum merupakan data yang diperoleh dari hasil pengukuran atau kategorisasi yang tingkatan datanya berbeda (Rianse,U,2008). Ditinjau dari pengukurannya, maka data dalam penelitian ini dapat digolongkan sebagai data kualitatif, namun data tersebut kemudian dikuantitatifkan menggunakan skala Likert. Sedangkan menurut derajat sumbernya, maka data utama yang digunakan dalam penelitian ini

dapat digolongkan dalam data primer, karena data tersebut diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner dan wawancara.

Dengan penggunaan tingkat pengukuran ordinal akan memungkinkan peneliti mengurutkan respondennya dari tingkatan paling rendah ke tingkatan paling tinggi atau sebaliknya menurut suatu atribut tertentu (Rianse,U,2008). Dengan tingkat pengukuran ordinal tersebut, maka skala (skor indeks) yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, kategori jawaban terdiri atas 5 tingkatan. Untuk analisis secara kuantitatif, maka alternatif jawaban tersebut dapat diberi skor dari nilai 1 sampai 5 sebagai berikut.

SS = Sangat Setuju = 5

S = Setuju = 4

R = Ragu-ragu = 3

TS = Tidak Setuju = 2

STS = Sangat Tidak Setuju = 1

2. Cara pengumpulan data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode sebagai berikut:

a. Kuesioner

Kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan/pernyataan yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang tersusun dalam kisi-kisi operasional variabel. Artinya indikator-indikator itulah yang dijadikan instrumen untuk mencapai obyek penelitian. Indikator ini merupakan penjabaran variabel penelitian menjadi sub variabel/dimensi penelitian, dan akhirnya menjadi indikator-indikator obyek yang diteliti. Teknik yang

digunakan untuk menyusun pertanyaan/ Pernyataan ini adalah teknik skala Likert. Kuesioner yang dibagikan kepada responden dalam penelitian ini tergolong kuesioner tertutup, dimana jawaban yang dipilih oleh responden tanpa memberikan alternatif jawaban lain. Selain dalam bentuk kuesioner yang dibagikan kepada responden, digunakan pula data lembar penilaian atasan yang dimohonkan kepada Kepala Bagian Umum Disfaslanal.

b. Metode wawancara

Wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan data kualitatif tentang subyek penelitian, sehingga akan dapat mempertajam analisis data. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka, dimana pertanyaan-pertanyaan sudah disiapkan namun jawabannya bebas diajukan oleh responden. Alat perekam diperlukan untuk merekam jawaban wawancara sehingga peneliti dapat memahami jawaban responden secara baik. Wawancara dilakukan terhadap atasan militer masing-masing bagian (sebanyak 6 orang) dan terhadap perwakilan responden yang mewakili masing-masing bagian (sebanyak 6 orang). Pemilihan sampel responden dalam wawancara ini menggunakan teknik *cluster purposive sampling*, dimana responden yang diwawancarai mewakili tiap-tiap bagian dan tiap bagian dipilih secara purposif 1 orang yang berstatus PNS golongan III. Pemilihan secara purposif terhadap PNS golongan III ini dengan pertimbangan bahwa PNS golongan III lebih berani mengungkapkan fakta dan lebih merasakan dampak kebijakan PNS sebagai komplemen daripada PNS golongan di bawahnya. Subyek wawancara atasan langsung tiap bagian dalam hal ini adalah seorang militer dengan pertimbangan bahwa

atasan militer masing-masing bagian tersebut merupakan orang yang menilai dari luar. sehingga diharapkan penilaian mereka akan lebih obyektif. Wawancara dengan responden dimaksudkan untuk mengklarifikasi/mengecek jawaban yang telah diisi melalui angket/kuesioner. Wawancara dipandu dengan pedoman wawancara yang telah disiapkan untuk menghindari pembicaraan yang terlalu melebar sehingga dapat mendapatkan jawaban yang sesuai dengan isi pertanyaan tersebut.

3. Sumber data

Data yang diperlukan untuk penelitian ini diambil dari dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer dalam penelitian ini meliputi kuesioner dari responden (42 orang), lembar penilaian atasan terhadap PNS Disfaslanal, serta hasil wawancara terhadap perwira militer atasan (6 orang) maupun perwakilan responden (6 orang). Data dari kuesioner didapatkan dari responden dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang terkait dengan dimensi motivasi, loyalitas, budaya kerja, dan kinerja. Pengisian data kuesioner ini diharapkan dapat seobyektif mungkin dan terbebas dari unsur keterpaksaan. Selanjutnya data kuesioner tersebut akan diolah dan dianalisis oleh peneliti. Selain itu data primer didapatkan pula dari hasil penilaian oleh atasan (Kepala Bagian Umum) yang bertindak selaku Pembina Personel di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL. Data dari lembar penilaian kinerja oleh atasan ini akan dirata-ratakan dengan hasil

pengisian kuesioner oleh seluruh PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL. sedangkan data hasil wawancara akan digunakan untuk mendukung analisis.

b. Data sekunder

Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer dari kantor atau instansi terkait berupa dokumen Daftar Susunan Personel (DSP) dan Buku Orgaspros Disfaslanal, serta dokumen lainnya terkait PNS di Satuan Kerja Disfaslanal Mabes TNI AL.

4. Kisi-kisi instrumen dan instrumen penelitian

Pembuatan kisi-kisi instrumen penelitian diturunkan dari indikator-indikator yang merupakan penjabaran dari dimensi masing-masing variabel yang diteliti. Kisi-kisi instrumen penelitian disusun seperti Tabel 3.6. berikut ini.

Tabel 3.6. Kisi-kisi instrumen penelitian

| NO | VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR | KODE | NOMOR PERTANYAAN | JUMLAH PERTANYAAN |
|----|---------------|-----------------------|---|------|------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Motivasi (X1) | 1. Kondisi ekstrinsik | 1. Salary/gaji (upah) | X1.1 | 1;2 | 2 |
| | | | 2. Working condition/ kondisi kerja | X1.2 | 3;4 | 2 |
| | | | 3. Company policy and administration/kebijakan dan administrasi | X1.3 | 5;6 | 2 |
| | | | 4. Interpersonal relation/ hubungan kerja | X1.4 | 7;8 | 2 |
| | | | 5. Supervision technical/supervisi | X1.5 | 9;10 | 2 |

| | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------------------|--|-------|-------|---|
| | | 2. Kondisi intrinsik | 1. Achievement/ prestasi | X1.6 | 11;12 | 2 |
| | | | 2. Recognition/ penghargaan | X1.7 | 13;14 | 2 |
| | | | 3. Responsibility/ tanggung jawab | X1.8 | 15;16 | 2 |
| | | | 4. Advancement/ pengembangan (kemajuan) | X1.9 | 17;18 | 2 |
| | | | 5. The work it self/ pekerjaan itu sendiri | X1.10 | 19;20 | 2 |
| 2 | Loyalitas (X2) | 1. Kepedulian | 1. Tidak berbuat merugikan organisasi | X2.1 | 21;22 | 2 |
| | | | 2. Memikirkan kepentingan organisasi | X2.2 | 23;24 | 2 |
| | | | 3. Rela berkorban untuk organisasi | X2.3 | 25;26 | 2 |
| | | | 4. Menjaga nama baik organisasi | X2.4 | 27;28 | 2 |
| | | | 5. Berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi | X2.5 | 29;30 | 2 |
| | | | 6. Bangga terhadap organisasi | X2.6 | 31;32 | 2 |
| | | 2. Ketaatan | 1. Setia terhadap atasan | X2.7 | 33;34 | 2 |
| | | | 2. Bertanggung jawab atas tugas yang di embannya | X2.8 | 35;36 | 2 |
| | | | 3. Taat dengan peraturan di tempat bekerja | X2.9 | 37;38 | 2 |
| | | | 4. Jujur terhadap atasan | X2.10 | 39;40 | 2 |
| 3 | Budaya kerja (X3) | 1. Sikap terhadap pekerjaan | 1. Menyukai pekerjaannya dibanding kegiatan lain | X3.1 | 41;42 | 2 |
| | | | 2. Menikmati kesibukan-nya dalam bekerja | X3.2 | 43;44 | 2 |
| | | | 3. Melakukan pekerjaan dengan tidak terpaksa | X3.3 | 45;46 | 2 |
| | | 2. Perilaku pada saat bekerja | 1. Rajin | X3.4 | 47;48 | 2 |
| | | | 2. Berdedikasi tinggi | X3.5 | 49;50 | 2 |
| | | | 3. Bertanggung jawab | X3.6 | 51;52 | 2 |
| | | | 4. Berhati-hati | X3.7 | 53;54 | 2 |
| | | | 5. Teliti | X3.8 | 55;56 | 2 |
| | | | 6. Cermat | X3.9 | 57;58 | 2 |
| | | | 7. Kemauan yang kuat | X3.10 | 59;60 | 2 |

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------------------------------|--|-------|-------|---|
| | | | untuk mempelajari tugas dan kewajibannya | | | |
| | | | 8. Suka membantu rekan kerja | X3.11 | 61;62 | 2 |
| 4 | Kinerja (Y) | 1. Kemampuan teknis | 1. Memiliki pengetahuan terhadap pekerjaannya | Y1. | 63;64 | 2 |
| | | | 2. Mampu berinisiatif dalam bekerja | Y.2 | 65;66 | 2 |
| | | | 3. Mampu mengaplikasikan pengalamannya dalam bekerja | Y.3 | 67;68 | 2 |
| | | | 4. Mampu menerapkan mutu terhadap pekerjaan | Y.4 | 69;70 | 2 |
| | | 2. Kemampuan konseptual | 1. Mampu memahami pedoman kerja | Y.5 | 71;72 | 2 |
| | | | 2. Mampu memahami tugas dan wewenangnya | Y.6 | 73;74 | 2 |
| | | 3. Kemampuan hubungan interpersonal | 1. Mampu memecahkan masalah | Y.7 | 75;76 | 2 |
| | | | 2. Mampu memotivasi diri dan rekan kerja lainnya | Y.8 | 77;78 | 2 |
| | | | 3. Mampu bersaing | Y.9 | 79;80 | 2 |

Sumber: Rivai (2005), Luthans (1995), Saydam (2005), dan Paramita (1996)

Dari kisi-kisi instrumen penelitian tersebut dapat disusun instrumen penelitian sesuai Lampiran I.

5. Uji validitas dan reliabilitas instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk menyeleksi data yang akan dianalisis agar merupakan data yang valid dan reliabel.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap butir-butir pertanyaan/ pernyataan dalam kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Dalam penelitian ini pengujian validitas dan reliabilitas dilaksanakan sekali pengukuran dengan konsekuensi apabila ada butir pertanyaan/ pernyataan yang tidak valid atau tidak reliabel maka butir pertanyaan tersebut tidak dilibatkan dalam analisis data

selanjutnya. Teknik uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan dengan sekali pengukuran ini dilakukan karena jumlah pertanyaan cukup banyak dan program *SPSS* dapat menghitung validitas dan reliabilitas dengan hanya sekali pengukuran.

a. Uji validitas instrumen

Masalah validitas berhubungan dengan sejauh mana suatu alat mampu mengukur apa yang dianggap orang seharusnya diukur oleh alat tersebut. Definisi yang paling lazim mengenai validitas tercerminkan dalam pertanyaan: Apakah kita benar-benar mengukur apa yang ingin kita ukur? Dalam pertanyaan ini yang ditekankan adalah apa yang sedang diukur (Kerlinger, 1986). Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini digunakan rumus *Pearson product moment*, dengan persamaan sebagai berikut (Rianse,U,2008):

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i) \cdot (\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

di mana :

r_{hitung} = Koefisien korelasi *product moment*

$\sum x_i$ = Jumlah skor tiap item

$\sum y_i$ = Jumlah skor total (seluruh item)

n = Jumlah responden

Dalam penelitian ini untuk mengetahui besarnya r_{hitung} tersebut dilakukan perhitungan dengan program *SPSS* versi 13. Nilai r_{hitung} yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} untuk menyimpulkan validitas dari instrumen penelitian yang digunakan. Nilai

r_{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dan jumlah responden 42 adalah 0,304. Kriteria korelasi (r):

- Jika r_{hitung} positif atau lebih besar daripada r_{tabel} maka instrumen tersebut valid, sedangkan apabila r_{hitung} negatif atau lebih kecil daripada r_{tabel} maka instrumen tersebut tidak valid (Riduwan,2005).
- Bila nilai $r_{\text{hitung}} = 0,8$ s/d 1 = sangat tinggi (sangat valid)
- Bila nilai $r_{\text{hitung}} = 0,6$ s/d 0,799 = tinggi (cukup valid)
- Bila nilai $r_{\text{hitung}} = 0,2$ s/d 0,399 = rendah (kurang valid)
- Bila nilai $r_{\text{hitung}} = 0$ s/d 0,199 = sangat rendah (tidak valid)

Dari perhitungan dengan bantuan SPSS versi 13 diketahui bahwa dari sejumlah 80 pernyataan, yang dinyatakan valid sejumlah 67 butir pernyataan dan sejumlah 13 butir pernyataan dinyatakan tidak valid. Nilai korelasi tabel r *product moment* pada $\alpha = 0,05$ dan jumlah responden 42 adalah sebesar 0,304. Data selengkapnya mengenai nilai validitas masing-masing butir pernyataan dapat dilihat pada Lampiran IV. Beberapa butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid adalah seperti yang tercantum dalam Tabel 3.7 berikut ini.

Tabel 3.7. Pernyataan yang dinyatakan tidak valid

| No | Variabel yang tidak lulus uji validitas | Nilai r_{hitung} | Pernyataan |
|----|---|---------------------------|--|
| 1 | P05 | 0,300 | Administrasi yang mengatur hak-hak pegawai di Disfaslanal cukup baik |
| 2 | P31 | 0,281 | Saya sangat bangga bekerja di Disfaslanal Mabelsal |
| 3 | P32 | 0,281 | Saya betah bekerja di Disfaslanal Mabelsal |
| 4 | P35 | 0,143 | Apabila pekerjaan tidak selesai di kantor, saya rela menjadikannya sebagai PR di rumah |

| | | | |
|----|-----|--------|---|
| 5 | P50 | 0,281 | Saya termasuk orang yang mempunyai dedikasi yang tinggi |
| 6 | P51 | 0,281 | Hampir setiap personel Disfaslanal Mabelal punya rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas |
| 7 | P54 | 0,143 | Saya termasuk orang yang punya rasa kehati-hatian yang tinggi dalam bekerja |
| 8 | P70 | -0,007 | Saya mampu mencapai standar kualitas kerja yang diinginkan Disfaslanal |
| 9 | P64 | 0,281 | Saya memiliki pengetahuan yang baik tentang jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya |
| 10 | P65 | 0,281 | Inisiatif saya dalam bekerja sudah dinilai bagus oleh orang lain |
| 11 | P72 | 0,300 | Hampir setiap personel Disfaslanal telah memahami tugasnya telah diatur dalam ORGASPROS Disfaslanal |
| 12 | P73 | 0,088 | Hampir setiap personel Disfaslanal telah memahami tugasnya sesuai ORGASPROS |
| 13 | P79 | 0,095 | Kualitas kerja saya lebih bagus dari rekan kerja yang lain di Disfaslanal |

(Sumber : diolah dari Lampiran V)

Sebanyak 13 butir pernyataan yang tidak lulus tes validitas sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.7. di atas untuk selanjutnya tidak dapat digunakan dalam analisis data lebih lanjut, sehingga pernyataan yang digunakan untuk analisis data sejumlah 67 butir pernyataan.

b. Uji reliabilitas instrumen

Reliabilitas atau keterandalan merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk menilai apakah alat ukur yang digunakan mampu memberikan nilai pengukuran yang konsisten, atau dengan kata lain reliabilitas merupakan peluang mendapatkan hasil yang sama pada pengukuran yang dilakukan berulang kali. Analisis reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Uji reliabilitas dilaksanakan

terhadap data yang telah lulus uji validitas. Dalam penelitian ini karena pengukuran kuesioner dilakukan satu kali, maka pengujian reliabilitasnya menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Rumusnya adalah sebagai berikut (Arikunto, 2002):

$$r_{hitung} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum \sigma_q^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{hitung} = Reliabilitas instrumen (*Cronbach's Alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_q^2$ = Jumlah varians butir pertanyaan

σ_t = Varians total

Dalam penelitian ini untuk mengetahui besarnya nilai r_{hitung} (*Cronbach's Alpha*) tersebut dilakukan perhitungan dengan program SPSS versi 13. Nilai r_{hitung} (nilai *Cronbach's Alpha*) yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan nilai r_{tabel} untuk menyimpulkan reliabilitas dari instrumen penelitian yang digunakan. Nilai r_{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dan jumlah responden 42 adalah 0,304. Jika r_{hitung} positif atau lebih besar daripada r_{tabel} maka instrumen tersebut reliabel, sedangkan apabila r_{hitung} negatif atau lebih kecil daripada r_{tabel} maka instrumen tersebut tidak reliabel (Riduwan, 2005).

Dari hasil perhitungan dengan bantuan *software SPSS* versi 13, diperoleh nilai reliabilitas kuesioner sebesar 0,980 sedangkan r_{tabel} adalah sebesar 0,304. Dengan demikian kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan (*reliable*). Hasil perhitungan mengenai reliabilitas kuesioner dapat dilihat pada Lampiran IV.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Ijin penelitian

Ijin penelitian dimohonkan kepada Kepala Dinas Fasilitas Pangkalan (Kadisfaslanal) selaku pimpinan organisasi yang menjadi lokasi penelitian. Dilaksanakannya ijin penelitian dengan maksud agar pengumpulan data penelitian dapat berjalan dengan lancar dan mendapatkan dukungan dari beberapa pihak yang berkepentingan.

2. Melaksanakan sosialisasi

Pelaksanaan sosialisasi dalam rangka pengumpulan data dilakukan pada saat acara “Minum Kopi”. Istilah “Minum Kopi” yang dikenal di Organisasi TNI AL adalah acara wajib yang dilaksanakan setiap hari Jumat pukul 10.00 s/d 11.00 WIB. Peneliti memanfaatkan waktu tersebut karena pada saat itu secara otomatis seluruh anggota Disfaslanal hadir dan diberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap personel Disfaslanal untuk mengisi acara tersebut (misalnya : bernyanyi, bercerita lucu, pengumuman, dan lain-lain).

3. Melaksanakan pembagian kuesioner

Kuesioner dibagikan kepada seluruh anggota PNS Disfaslanal pada saat acara “minum kopi” untuk diisi dan dikumpulkan kembali melalui Staf Tata Usaha Disfaslanal untuk dikompilasi dan diserahkan kepada peneliti sebagai data penelitian.

4. Permohonan lembar penilaian atasan

Permintaan penilaian oleh atasan dimohonkan kepada Kepala Bagian Umum Disfaslanal yang bertugas mengawasi kinerja personel di Satuan Kerja

Disfaslanal Mabasal. Hasil penilaian pada lembar penilaian atasan ini akan dijadikan data pelengkap terhadap data yang diambil dari para responden melalui kuesioner. Kedua sumber data penilaian kinerja tersebut akan digabungkan untuk melaksanakan penilaian kinerja yang dapat mengakomodasikan persepsi dari atasan dan persepsi dari subyek yang dinilai.

5. Melaksanakan wawancara kepada perwira militer atasan langsung dan perwakilan responden di tiap bagian.

Wawancara dilakukan kepada Pejabat Militer atasan langsung dan perwakilan PNS yang dijadikan responden di tiap bagian. Perwira militer atasan langsung tersebut berjumlah enam orang yang mewakili lima subdis dan satu staf sekdis di Disfaslanal. Perwakilan responden yang diwawancarai juga sejumlah enam orang. Pertimbangan dalam wawancara dengan perwira militer atasan ini adalah bahwa perwira militer atasan tersebut setiap hari mengamati kinerja dari PNS yang menjadi bawahannya, sehingga dapat menilai lebih tajam terhadap PNS yang menjadi bawahannya tersebut. Sedangkan wawancara dengan perwakilan responden di tiap bagian tersebut dimaksudkan untuk mengklarifikasi dan mengecek pernyataan dalam kuesioner. Perwira militer tersebut adalah perwira di subdis fastanah, perwira di subdisfaswatpers, perwira di subdisfaskon, perwira di subdisfasdukmat, perwira di subdisfasjasang, dan perwira staf sekdis. Pada saat wawancara dilakukan perekaman dengan media perekam untuk mempermudah mengingat jawaban responden.

6. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap kuesioner sebelum digunakan untuk analisis data. Dalam penelitian ini item pertanyaan yang tidak

lulus uji validitas dan reliabilitas tidak digunakan untuk analisis data. Hal ini dimaksudkan agar hasil analisis data dapat lebih obyektif dan sesuai dengan tujuan penelitian.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis regresi linear berganda

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing antara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja secara parsial, dilakukan perhitungan dengan rumus regresi linear berganda terhadap hasil kuesioner dan lembar penilaian atasan. Alasan digunakannya metode analisis regresi linear berganda adalah teknik analisis ini dapat memberikan jawaban mengenai besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Dalam metode regresi linear berganda dikenal dua jenis variabel, yaitu:

- a. Variabel respon disebut juga variabel *dependent* yaitu variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lainnya (dinotasikan Y).
- b. Variabel prediktor disebut juga variabel *independent* yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya (dinotasikan X).

Analisis regresi linear berganda memberikan kemudahan bagi pengguna untuk memasukkan lebih dari satu variabel prediktor hingga p -variabel prediktor, dimana banyaknya p kurang dari jumlah observasi (n). Sehingga model regresi dapat ditunjukkan sebagai berikut :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Keterangan :

Y_i = Kinerja

Dalam hal ini $Y_i = (Y_{a_i} + Y_{b_i \text{ hitungan}})/2$, dimana:

Y_{a_i} = Kinerja PNS dari hasil penilaian sendiri (dengan kuesioner).

$Y_{b_i \text{ hitungan}}$ = Kinerja PNS dari hasil lembar penilaian atasan.

($Y_{b_i \text{ hitungan}} = (Y_{a_i \text{ tertinggi}} \text{ lulus uji} : Y_{b_i \text{ tertinggi}}) \times \text{skor } Y_{b_i}$).

β_0 = Konstanta

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ = Koefisien regresi parsial

e_i = Variabel *error* (pengganggu)

X_1 = Motivasi

X_2 = Sikap loyal

X_3 = Budaya kerja

Proses perhitungan dalam menganalisis data dilakukan dengan alat bantu komputer dengan program SPSS versi 13. Alasan penggunaan program SPSS versi 13 ini adalah perhitungan data dapat dilaksanakan dengan cepat dan akurat, serta program SPSS (*Statistic Program for Social Science*) merupakan program yang paling familier digunakan untuk perhitungan analisis statistik dalam ilmu sosial. Pemilihan versi 13 (SPSS) karena dalam versi ini sudah cukup *tools*-nya untuk pengolahan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Untuk menilai apakah model regresi yang dihasilkan merupakan model yang paling sesuai (memiliki *error* terkecil), dibutuhkan beberapa pengujian dan analisis sebagai berikut.

- Model regresi linear berganda dinyatakan layak jika signifikansi pada ANOVA sebesar $< 0,05$.
- *Predictor* yang digunakan sebagai variabel bebas harus layak. Kelayakan ini diketahui jika angka *standard error estimate* $< \text{standard deviation}$.

- Koefisien regresi harus signifikan. Pengujian dilakukan dengan uji-t. Koefisien regresi signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ (nilai kritis).
- Tidak boleh terjadi multikolinearitas, artinya tidak boleh terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah sesama variabel bebas. Model regresi dikatakan tidak terjadi multikolinearitas apabila nilai $VIF < 10$ dan nilai $tolerance > 0,10$ (Sudarmanto, 2005).
- Tidak terjadi autokorelasi. Dalam Sudarmanto (2005) dinyatakan bahwa autokorelasi tidak terjadi apabila nilai Durbin-Watson (d) sebesar $1 < d < 3$.
- Keserasian model regresi dapat diterangkan dengan menggunakan nilai r^2 , semakin besar nilai tersebut maka model semakin baik. Jika nilai mendekati 1 maka model regresi linear semakin baik. Nilai r^2 sebesar 1 akan mempunyai arti kesesuaian yang sempurna. Maksudnya seluruh variasi dalam variabel Y dapat diterangkan oleh model regresi. Sebaliknya jika r^2 sama dengan nol, maka tidak ada hubungan linear antara X dan Y.
- Terdapat hubungan linear antara variabel bebas dan variabel terikat.
- Data harus berdistribusi normal.
- Data berskala interval atau rasio.
- Kedua variasi bersifat *dependent*, artinya satu variabel merupakan variabel bebas, sedangkan variabel lainnya merupakan variabel tergantung.

a. **Uji normalitas**

Uji normalitas dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa data yang akan dianalisis merupakan data yang berdistribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan uji Kolmogorof-smirnov dan plot histogram serta PP-Plot untuk melihat secara visual. Asumsi normalitas dapat dipenuhi jika nilai statistik kolmogorov-smirnov di atas tingkat signifikansi tertentu. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Jadi apabila nilai statistik kolmogorov-smirnov di atas 0,05 maka dapat dikatakan normalitas terpenuhi.

b. **Uji multikolinearitas**

Adanya korelasi yang tinggi antar variabel prediktor dinamakan multikolinearitas. Jika kasus ini terjadi dalam regresi linear, maka variabilitas b_i akan tidak efisien (*overweight*). Untuk melihat adanya multikolinearitas dapat digunakan *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Dalam perhitungan dengan *software SPSS* versi 13, apabila ditemukan bahwa $VIF = 1$ mengindikasikan tidak ada korelasi yang signifikan antar variabel prediktor; $VIF > 1$ mengindikasikan bahwa ada korelasi antar variabel prediktor, dan bila $VIF > 5$ s/d 10 mengindikasikan bahwa ada salah satu variabel prediktor merupakan fungsi dari variabel prediktor yang lain. Bila nilai $VIF < 10$ dan nilai toleransinya $> 0,10$ maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji autokorelasi

Karena model regresi yang dibentuk didasarkan dengan meminimumkan jumlah kuadrat *error*, maka *residual* (sisaan) yang dalam hal ini dianggap sebagai suatu kesalahan dari pengukuran harus memenuhi beberapa asumsi, di antaranya harus memenuhi syarat independen (saling bebas) yaitu tidak ada autokorelasi antar residual. Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Durbin-Watson. Setelah ditemukan nilai d_{hitung} dengan bantuan *software SPSS* versi 13, maka apabila nilai d_{hitung} tersebut berada antara $1 < d_{hitung} < 3$ maka dapat dikatakan bahwa dalam penelitian tersebut tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana seluruh faktor pengganggu tidak memiliki varian yang sama untuk seluruh pengamatan atas variabel *independent*. Pengujian terhadap kemungkinan adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode grafik. Dari grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dapat dilihat apakah uji tersebut terpenuhi atau tidak. Sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y aktual) yang telah dihitung nilai *studentized*-nya. Apabila ditemukan pola tertentu dalam grafik tersebut, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadinya heteroskedastisitas. Jika tidak

ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

e. Uji ketepatan model

Nilai R^2 dapat diartikan sebagai suatu nilai yang mengukur proporsi atau variasi total di sekitar nilai tengah Y yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1. R^2_{adj} disebut sebagai R^2 yang disesuaikan. Dalam statistik ini telah dilakukan penyesuaian terhadap derajat bebas jumlah kuadrat sisa (JKS_p) dan jumlah kuadrat total terkoreksi (Draper and Smith, 1992). Nilai R^2 menunjukkan variasi yang terjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Sedangkan besarnya variabel terikat dijelaskan oleh variabel bebas yang lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sehingga nilai variabel bebas lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian juga dapat ditentukan.

2. Pengujian hipotesis penelitian

Apabila asumsi residual telah terpenuhi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian model regresi linear berganda tersebut untuk membuktikan bahwa secara serentak faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja.

a. Pengujian serentak

Pengujian serentak menggunakan uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat/tergantung. Pengujian ini dilaksanakan untuk mengetahui apakah ketiga faktor tersebut

(motivasi, loyalitas, dan budaya kerja) berpengaruh secara bersama-serentak terhadap kinerja PNS di instansi militer. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut.

Ho : secara bersama-sama variabel bebas tidak mempengaruhi variabel terikat.

Hi : secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

Hipotesis di atas dapat dituliskan sebagai berikut:

Ho : $b_1 = b_2 = b_3 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y_i).

Hi : $b_1 = b_2 = b_3 > 0$ artinya ada pengaruh antara variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y_i).

Pengujian melalui uji F ini dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat kepercayaan yang digunakan adalah sebesar 95%. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ Ho ditolak dan Hi diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak atau simultan mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel terikatnya (signifikan) atau dengan kata lain bahwa model analisis yang digunakan sesuai dengan hipotesis.

b. Pengujian parsial

Pengujian parsial dengan menggunakan uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (signifikansi), menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh atau

tidak terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan untuk mengetahui nilai t_{hitung} adalah sebagai berikut.

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{n-r^2}}$$

di mana :

t_{hitung} = Nilai t yang dihitung

r = Nilai koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

Distribusi (tabel t) untuk $\alpha = 0.05$ dan derajat kebebasan ($dk=n-2$).

Kaidah keputusannya : jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti signifikan, sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak signifikan.

3. Analisis data hasil wawancara

Data dari hasil wawancara terhadap militer atasan langsung dan perwakilan responden di tiap bagian dikumpulkan dan diambil kesimpulan berdasarkan jawaban paling banyak. Data hasil wawancara ini akan digunakan untuk memaknai data hasil perhitungan dari pengujian statistik di atas. Apabila data dari wawancara tersebut ternyata sejalan dan mendukung hasil analisis kuantitatif, maka data perhitungan dari statistik dapat diandalkan untuk digunakan dalam mengambil kesimpulan terhadap pengaruh motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer (dhi. Disfaslanal), namun apabila ternyata data hasil wawancara tidak sesuai/tidak mendukung hasil perhitungan statistik maka data wawancara tersebut harus dipertimbangkan dalam menarik kesimpulan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Keterbatasan penelitian

Penelitian ini mengalami keterbatasan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas dilaksanakan dalam sekali pengukuran, sehingga terdapat konsekuensi adanya beberapa butir pertanyaan yang terbuang dan tidak dilibatkan dalam analisis selanjutnya. Penyebaran kuesioner dilakukan hanya sekali dengan alasan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas dengan bantuan program *SPSS* sudah dapat menghitung validitas dan reliabilitas tanpa melalui dua kali pengukuran. Oleh karena itu pertanyaan yang mewakili tiap indikator dibuat rangkap 2 sehingga apabila salah satu tidak valid dapat di-backup oleh pertanyaan lainnya. Namun apabila kedua pertanyaan tersebut tidak valid atau tidak reliabel maka konsekuensinya indikator tersebut tidak dilibatkan dalam perhitungan analisis selanjutnya. Dengan pembagian kuesioner melalui sekali pengukuran diharapkan dapat menghasilkan pengisian kuesioner yang tidak asal-asalan serta bebas dari faktor kebosanan responden.

B. Gambaran Umum Organisasi Disfaslanal Mabes TNI AL

1. Organisasi Disfaslanal

Dasar pembentukan organisasi Dinas Fasilitas Pangkalan TNI Angkatan Laut (Disfaslanal) ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Staf TNI Angkatan Laut Nomor Kep 16 Desember 2001 tentang Organisasi dan Prosedur Dinas Fasilitas Pangkalan TNI AL (Disfaslanal).

Dinas Fasilitas Pangkalan TNI Angkatan Laut (Disfaslanal) yang berlokasi di Gedung B.1 Lt. 3 Markas Besar Angkatan Laut Republik Indonesia, Jl. Raya Hankam Cilangkap Jakarta Timur bertugas menyelenggarakan fungsi pembinaan

fasilitas pangkalan yang meliputi fasilitas labuh, pemeliharaan, pembekalan, perawatan personel, pembinaan pangkalan serta sarana dan prasarana lainnya di lingkungan TNI AL.

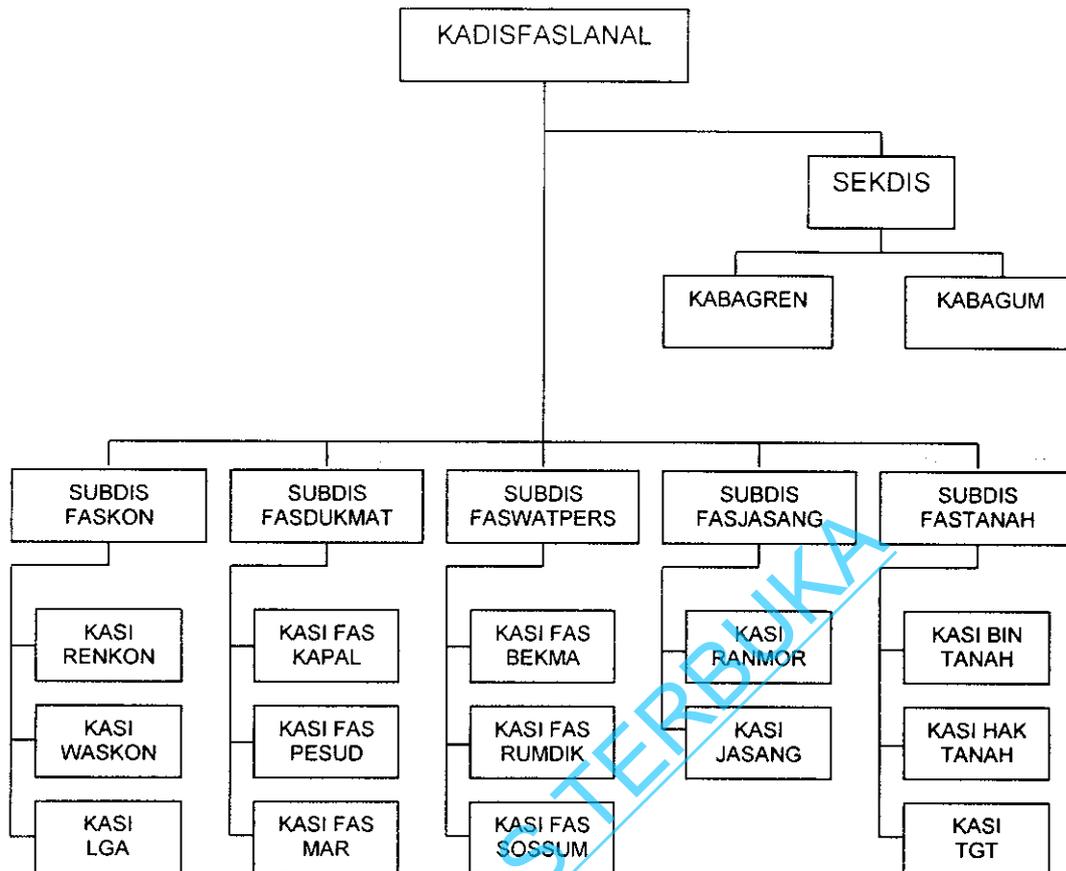
2. Visi dan misi Disfaslanal

Dinas Fasilitas Pangkalan TNI AL mempunyai visi yaitu mendukung tugas pokok TNI AL, professional, berwibawa, bertanggungjawab, dan dicinta oleh rakyat. Sedangkan misi Disfaslanal adalah :

- 1) Melindungi dan menjaga keutuhan integritas bangsa dan negara,
- 2) Menegakkan kedaulatan dan hukum di laut
- 3) Mengamankan dan memperlancar pembangunan nasional khususnya pembangunan dibidang kelautan.
- 4) Mewujudkan postur TNI AL yang professional, tangguh, berwibawa dan sejahtera.
- 5) Ikut serta mewujudkan perdamaian dunia melalui diplomasi Angkatan Laut.
- 6) Mendukung TNI AL dalam menyediakan dan menyiapkan fasilitas Pangkalan.

3. Struktur organisasi Disfaslanal

Organisasi Disfaslanal yang merupakan badan pelaksana pusat TNI AL yang berkedudukan langsung di bawah Kasal, dan bertugas menyelenggarakan fungsi pembinaan fasilitas pangkalan yang meliputi fasilitas labuh, fasilitas pemeliharaan, fasilitas pembekalan, fasilitas perawatan personil, fasilitas pembinaan pangkalan serta sarana dan prasarana lainnya dilingkungan TNI AL.



Gambar 4.1 Struktur organisasi Disfaslanal

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan di atas adalah sebagai berikut:

a. Kadisfaslanal

Tugas Kadisfaslanal adalah sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan kebijakan Kasal dalam bidang pembinaan fasilitas Pangkalan.
- 2) Menetapkan petunjuk-petunjuk di bidang pembinaan fasilitas pangkalan.
- 3) Menjamin terselenggaranya fungsi teknis bidang pembinaan fasilitas pangkalan.

- 6) Melaksanakan kegiatan personel yang meliputi tertib hukum, administrasi, disiplin dan pengembangan profesi di lingkungan Disfaslanal.
- 7) Mengokordinasikan terselenggaranya pengumpulan dan pengolahan data fasilitas pangkalan.
- 8) Melaksanakan dukungan administrasi dan keuangan di lingkungan Disfaslanal.
- 9) Melaksanakan koordinasi dengan badan dan unsur baik di dalam maupun di luar Disfaslanal untuk kepentingan pelaksanaan tugas, sesuai tingkat dan lingkup kewenangan.
- 10) Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kadisfaslanal, khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

c. Subdis Faskon (Sub Dinas Fasilitas Konstruksi)

Tugas pokok Kasubdisfaskon adalah sebagai berikut :

- 1) Menyusun rencana dan evaluasi program bidang fasilitas konstruksi.
- 2) Mengumpulkan dan mengolah data kegiatan proyek konstruksi dan instalasi dalam rangka evaluasi dan pengawasan rencana dan program Disfaslanal.
- 3) Menjamin adanya kesiapan perencanaan konstruksi, guna menunjang pelaksanaan pembangunan fasilitas pangkalan serta membuat rencana kebutuhan biaya konstruksi dalam rangka pengemangan pangkalan.

- 4) Merumuskan dan menyusun petunjuk-petunjuk bidang perencanaan kegiatan proyek konstruksi dan instalasi
- 5) Mengadakan kordinasi dengan subdis-subdis di lingkungan Disfaslanal dan bagian-bagian lain yang berhubungan dengan lingkup tugasnya.
- 6) Menyusun dan merumuskan dokumen-dokumen penting berkaitan dengan kegiatan proyek konstruksi dan instalasi.
- 7) Melaksanakan kegiatan survey dan analisa mengenai dampak lingkungan dalam rangka menyiapkan fasilitas pangkalan.
- 8) Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kadisfaslanal, khususnya mengenai mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.
- 9) Menyusun dan merumuskan Rencana Kerja dan syarat-syarat (RKS) rencana biaya konstruksi, Rencana Operasi Proyek (Renospro) dan Rencana Kegiatan (Rengiat)

d. Subdis Fasdukmat (Sub Dinas Fasilitas Dukungan Material)

Tugas pokok Kasubdisfasdukmat adalah sebagai berikut :

- 1) Merumuskan dan menyusun petunjuk-petunjuk pelaksanaan bidang fasilitas labuh dan pemeliharaan kapal, pesawat udara dan peralatan marinir.
- 2) Melaksanakan kegiatan pengadaan, penghapusan dan pengembangan fasilitas labuh dan pemeliharaan kapal, pesawat udara dan peralatan Marinir.

- 3) Mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan programnya guna menjamin pencapaian sasaran program secara berhasil guna dan berdaya guna.
- 4) Melaksanakan koordinasi dengan badan-badan dan bagian baik di dalam maupun diluar Disfaslanal untuk kelancaran pelaksanaan tugas, sesuai tingkat dan lingkup kewenangannya.
- 5) Mengumpulkan dan mengolah data kemampuan fasilitas labuh dan pemeliharaan kapal, pesawat udara dan peralatan Marinir dalam rangka memenuhi kebutuhan operasi.
- 6) Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kadisfaslanal, khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan tugasnya.

e. Subdis Faswatpers (Sub Dinas Fasilitas Perawatan Personel)

Tugas pokok Kasubdisfaswatpers adalah sebagai berikut :

- 1) Merumuskan dan menyusun petunjuk-petunjuk pelaksanaan bidang Faswatpers.
- 2) Melaksanakan penyusunan dokumen-dokumen dan petunjuk-petunjuk yang berkaitan dengan pembinaan Faswatpers.
- 3) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data kemampuan faswatpers dalam rangka memenuhi kebutuhan operasi.
- 4) Merencanakan serta mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan programnya guna menjamin pencapaian sasaran program secara berhasil guna dan berdaya guna.

5) Melaksanakan koordinasi dengan badan-badan dan bagian baik di dalam maupun di luar Disfaslanal untuk kelancaran pelaksanaan tugas, sesuai tingkat dan lingkup kewenangannya.

6) Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kadisfaslanal, khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan tugasnya.

f. Subdis Fastanah (Sub Dinas Fasilitas Pertanahan)

Tugas pokok Kasubdisfastanah adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan dan menyusun petunjuk-petunjuk pelaksanaan bidang fasilitas tanah dalam rangka pelaksanaan rencana dan program Disfaslanal.

2) Menyusun rencana dan program Disfaslanal bidang fasilitas tanah secara berlanjut dalam rangka pengembangan pangkalan berdasarkan rencana kebutuhan.

3) Melaksanakan perencanaan dan pengawasan kegiatan pengadaan, penggunaan, penghapusan dan pembinaan fasilitas tanah sesuai rencana umum tata ruang baik daerah maupun nasional.

4) Melaksanakan perumusan petunjuk-petunjuk yang berkaitan dengan pembinaan fasilitas tanah.

5) Melaksanakan kegiatan untuk memperoleh kesiapan fasilitas tanah di setiap pangkalan guna menunjang kegiatan TNI AL.

6) Melaksanakan pengumpulan dan pengolahan data serta penelitian data kemampuan fasilitas tanah dalam rangka memenuhi kebutuhan TNI AL.

7) Mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan programnya guna menjamin pencapaian sasaran program secara berhasil guna dan berdaya guna.

8) Melaksanakan koordinasi dengan badan-badan dan bagian baik di dalam maupun di luar Disfaslanal untuk kelancaran pelaksanaan tugas sesuai tingkat dan lingkup kewenangannya.

9) Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kadisfaslanal, khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

g. Subdis Fasjasang (Sub Dinas Fasilitas Jasa Angkutan)

Tugas pokok Kasubdisfasjasang adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan dan menyusun petunjuk-petunjuk pelaksanaan bidang Fasjasang.

2) Menyusun rencana dan program kegiatan Disfaslanal bidang fasjasang secara berlanjut.

3) Melaksanakan kegiatan pengadaan, distribusi dan pembinaan bidang Fasjasang.

4) Melaksanakan kegiatan pengumpulan dan pengolahan data bidang Fasjasang.

5) Mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan programnya guna menjamin pencapaian sasaran program secara berhasil guna dan berdaya guna.

6) Melaksanakan koordinasi dengan badan-badan baik di dalam maupun di luar Disfaslanal untuk kelancaran pelaksanaan tugas, sesuai tingkat dan lingkup kewenangannya.

7) Mengajukan pertimbangan dan saran kepada Kadisfaslanal khususnya mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

C. Hasil Penelitian

1. Analisis deskriptif variabel penelitian

Analisis deskriptif digunakan sebagai dasar untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari tiap-tiap variabel, baik variabel bebas (motivasi, loyalitas, dan budaya kerja) maupun variabel terikat (kinerja). Deskripsi masing-masing variabel tampak pada Tabel 4.1. berikut ini.

Tabel 4.1. Statistik deskriptif variabel bebas dan variabel terikat

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
| • motivasi | 42 | 21 | 80 | 61.31 | 12.532 |
| • loyalitas | 42 | 39 | 79 | 61.83 | 10.219 |
| • budaya kerja | 42 | 37 | 83 | 63.38 | 11.795 |
| • Kinerja | 42 | 39.25 | 66.00 | 52.1845 | 7.45557 |
| • Valid N (listwise) | 42 | | | | |

(Sumber : diolah dari Lampiran V)

a. Variabel motivasi (X1)

Dalam variabel motivasi yang diuji adalah sejauh mana kesetujuan antara dua atau lebih personel Disfaslanal, dimana motivasi yang tinggi akan

dapat meningkatkan kinerja personel PNS di Disfaslanal. Berdasarkan lampiran hasil pengolahan data statistik deskriptif (pada Lampiran V), variabel motivasi (X1) kisaran (*range*) sesungguhnya dari jawaban responden yang telah lulus uji validitas dan reliabilitas adalah sebesar 21 s/d 80 dengan *mean* sebesar 61,31 dan deviasi standar sebesar 12,532. Ini berarti bahwa sebagian besar PNS Disfaslanal menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penyebab yang paling tinggi dalam meningkatkan kinerja. Hal ini didukung pula oleh hasil wawancara yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

Hubungan antara golongan PNS di instansi militer dengan motivasi dapat diterangkan berdasarkan Tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan motivasi

| Golongan PNS | Motivasi baik | | Motivasi kurang baik | | Total | |
|--------------|---------------|--------|----------------------|--------|-------|---------|
| | F | % | F | % | F | % |
| III | 13 | 38.24% | 5 | 62.50% | 18 | 42.86% |
| II | 20 | 58.82% | 3 | 37.50% | 23 | 54.76% |
| I | 1 | 2.94% | 0 | 0.00% | 1 | 2.38% |
| | 34 | 80.95% | 8 | 19.05% | 42 | 100.00% |

(Sumber : diolah dari Lampiran IV)

Tabel 4.2. di atas menunjukkan bahwa PNS golongan III di Disfaslanal Mabesal mempunyai motivasi yang lebih rendah dibanding golongan II dan golongan I. Hal ini terjadi karena PNS di instansi militer khususnya golongan III kurang termotivasi terhadap pengembangan kariernya di instansi militer yang terkesan sangat dibatasi, sedangkan golongan II dan golongan I belum terlalu memikirkan pengembangan kariernya. Dengan kata

lain untuk pengembangan karier golongan III ke atas di instansi militer sangat susah, sedangkan golongan I dan golongan II secara otomatis dapat mencapai kariernya ke golongan III apabila sudah mencapai masa kerjanya.

b. Variabel loyalitas (X2)

Dalam variabel loyalitas yang diuji adalah sejauh mana kesetujuan antara dua atau lebih personel Disfaslanal, dimana loyalitas yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja personel PNS di Disfaslanal. Berdasarkan lampiran hasil pengolahan data statistik deskriptif (pada Lampiran V), variabel loyalitas (X2) kisaran (*range*) sesungguhnya dari jawaban responden yang telah lulus uji validitas dan reliabilitas adalah sebesar 37 s/d 83 dengan *mean* sebesar 63,38 dan deviasi standar sebesar 10,219. Ini berarti bahwa sebagian besar PNS Disfaslanal menyatakan bahwa sebenarnya loyalitas mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja. Namun dalam wawancara dinyatakan bahwa loyalitas PNS di instansi militer hanya akan muncul dan berpengaruh terhadap kinerja apabila diimbangi dengan pemberian motivasi kepada PNS tersebut.

Hubungan antara golongan PNS di instansi militer dengan loyalitas dapat diterangkan berdasarkan Tabel 4.3. berikut ini.

Tabel 4.3. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan loyalitas

| Golongan PNS | Loyalitas baik | | Loyalitas kurang baik | | Total | |
|--------------|----------------|--------|-----------------------|--------|-------|---------|
| | F | % | F | % | F | % |
| III | 14 | 40.00% | 4 | 57.14% | 18 | 42.86% |
| II | 20 | 57.14% | 3 | 42.86% | 23 | 54.76% |
| I | 1 | 2.86% | 0 | 0.00% | 1 | 2.38% |
| | 35 | 83.33% | 7 | 16.67% | 42 | 100.00% |

(Sumber : diolah dari Lampiran IV)

Tabel 4.3. di atas menunjukkan bahwa PNS golongan III di Disfaslanal Mabesal loyalitasnya lebih rendah dari golongan II. Hal ini terjadi karena PNS di instansi militer khususnya golongan III loyalitasnya terhadap atasan hanya karena keterpaksaan terhadap aturan, sehingga terkesan tidak ikhlas dan tidak datang dari hati nuraninya. Rasa tidak ikhlas dan keterpaksaan tersebut terjadi karena dampak psikologis dari PNS golongan III yang merasa kariernya tidak diperhatikan oleh atasan mereka terkait belum direalisasikannya pelaksanaan kebijakan PNS di instansi militer secara nyata.

c. Variabel budaya kerja (X3)

Dalam variabel budaya kerja yang diuji adalah sejauh mana kesetujuan antara dua atau lebih personel Disfaslanal, dimana budaya kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja personel PNS di Disfaslanal. Berdasarkan lampiran hasil pengolahan data statistik deskriptif (pada Lampiran V), variabel budaya kerja (X3) kisaran (*range*) sesungguhnya dari jawaban responden yang telah lulus uji validitas dan reliabilitas adalah sebesar 39 s/d 79 dengan *mean* sebesar 61,83 dan deviasi standar sebesar 11,795. Ini berarti bahwa sebagian besar PNS Disfaslanal menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh tinggi terhadap kinerja. Namun budaya kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya motivasi kepada PNS tersebut.

Hubungan antara golongan PNS di instansi militer dengan budaya kerja dapat diterangkan berdasarkan Tabel 4.4. berikut ini.

Tabel 4.4. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan budaya kerja

| Golongan PNS | Budaya kerja baik | | Budaya kerja kurang baik | | Total | |
|--------------|-------------------|--------|--------------------------|--------|-------|---------|
| | F | % | F | % | F | % |
| III | 13 | 41.94% | 5 | 45.45% | 18 | 42.86% |
| II | 17 | 54.84% | 6 | 54.55% | 23 | 54.76% |
| I | 1 | 3.23% | 0 | 0.00% | 1 | 2.38% |
| | 31 | 73.81% | 11 | 26.19% | 42 | 100.00% |

(Sumber : diolah dari Lampiran IV)

Tabel 4.4. di atas menunjukkan bahwa PNS golongan III di Disfaslanal Mabesal budaya kerjanya justru lebih rendah dibanding golongan II. Hal ini terjadi karena PNS di instansi militer khususnya golongan III budaya kerjanya selalu dibayang-bayangi oleh kariernya yang merasa dibatasi di instansi militer yang pada akhirnya secara psikologis akan menurunkan semangat kerjanya, sedangkan golongan I dan golongan II belum memikirkan jabatan dalam bekerja.

d. Variabel kinerja (Y)

Berdasarkan lampiran hasil pengolahan data statistik deskriptif (pada Lampiran V), variabel kinerja (Y) kisaran (range) sesungguhnya dari jawaban responden yang telah lulus uji validitas dan reliabilitas adalah sebesar 39,25 s/d 66,00 dengan *mean* sebesar 52,1845 dan deviasi standar sebesar 7,45557. Ini berarti bahwa sebagian besar PNS Disfaslanal menyatakan mempunyai kinerja yang tinggi.

Hubungan antara golongan PNS di instansi militer dengan kinerja dapat diterangkan berdasarkan Tabel 4.5. berikut ini.

Tabel 4.5. Tabulasi silang hubungan golongan PNS di instansi militer dengan kinerja

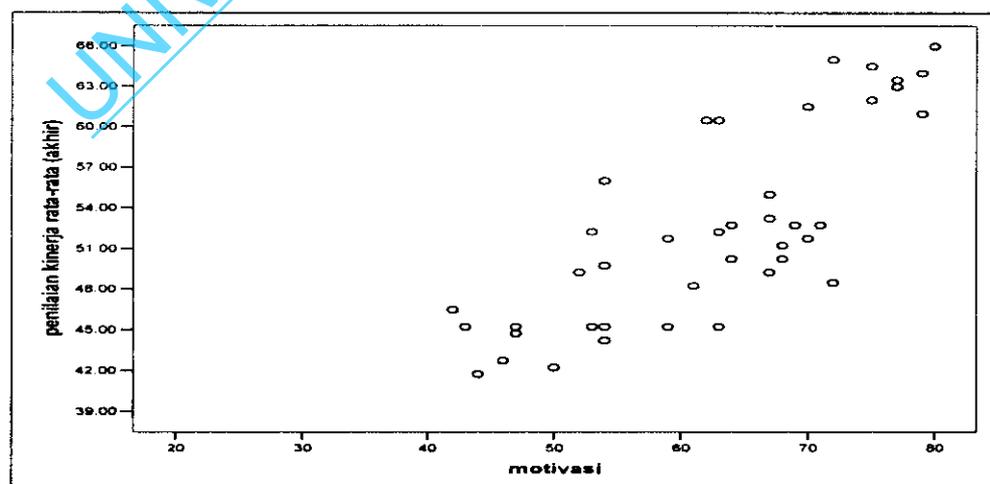
| Golongan PNS | Kinerja baik | | Kinerja kurang baik | | Total | |
|--------------|--------------|--------|---------------------|--------|-------|---------|
| | F | % | F | % | F | % |
| III | 10 | 37.04% | 8 | 53.33% | 18 | 42.86% |
| II | 16 | 59.26% | 7 | 46.67% | 23 | 54.76% |
| I | 1 | 3.70% | 0 | 0.00% | 1 | 2.38% |
| | 27 | 64.29% | 15 | 35.71% | 42 | 100.00% |

(Sumber : diolah dari Lampiran IV)

Tabel 4.5. di atas menunjukkan bahwa PNS golongan III di Disfaslanal Mabesal kinerjanya justru lebih rendah dibanding golongan II. Hal ini terjadi karena PNS di instansi militer khususnya golongan III kinerjanya selalu dibayang-bayangi oleh kariernya yang merasa dibatasi di instansi militer yang pada akhirnya secara psikologis akan menurunkan semangat kerjanya, sedangkan golongan I dan golongan II belum memikirkan jabatan dalam bekerja.

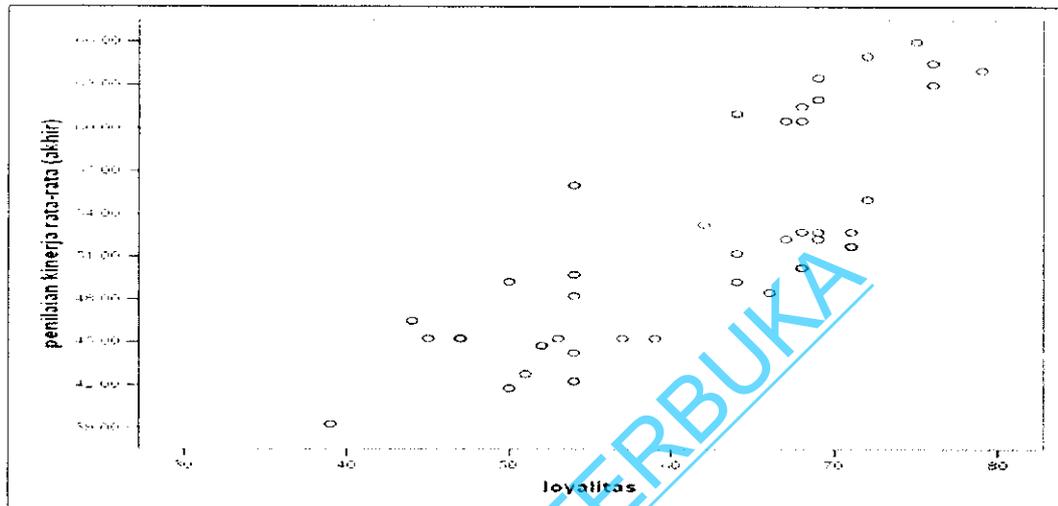
2. Plot korelasi Rank Spearman antara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer

Sebagai langkah awal untuk melihat pola hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dibuat *scatter plot* sebagai berikut:



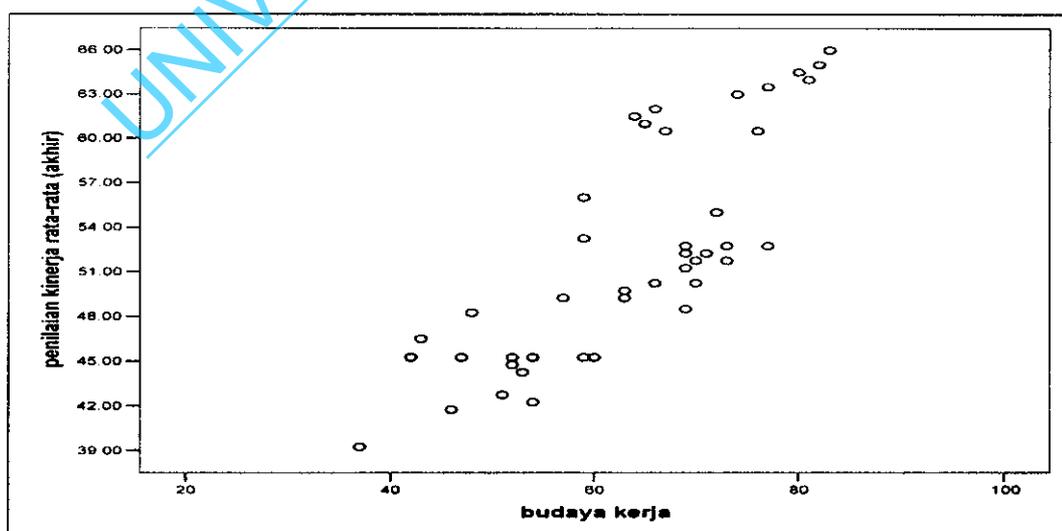
Gambar 4.2. Plot hubungan motivasi dengan kinerja

Dari Gambar 4.2. di atas, korelasi antara motivasi dengan kinerja menyebar dan tidak ditemukan variabel prediktor yang terlalu tinggi dibandingkan yang lain. Hal ini tidak terjadi karena data dari variabel yang digunakan pada proses perhitungan ini sudah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.



Gambar 4.3. Plot hubungan loyalitas dengan kinerja

Dari Gambar 4.3. di atas, korelasi antara loyalitas dengan kinerja menyebar dan tidak ditemukan variabel prediktor yang terlalu tinggi dibandingkan yang lain. Hal ini tidak terjadi karena data dari variabel yang digunakan pada proses perhitungan ini sudah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.



Gambar 4.4 Plot hubungan budaya kerja dengan kinerja

Dari Gambar 4.4. di atas, korelasi antara budaya kerja dengan kinerja menyebar dan tidak ditemukan variabel prediktor yang terlalu tinggi dibandingkan yang lain. Hal ini tidak terjadi karena data dari variabel yang digunakan pada proses perhitungan ini sudah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

3. Pengujian model regresi linear berganda

Agar model regresi linear berganda yang dihasilkan layak digunakan untuk analisis data dan memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, maka dilaksanakan pengujian dengan hasil sebagai berikut:

a. Pengujian normalitas

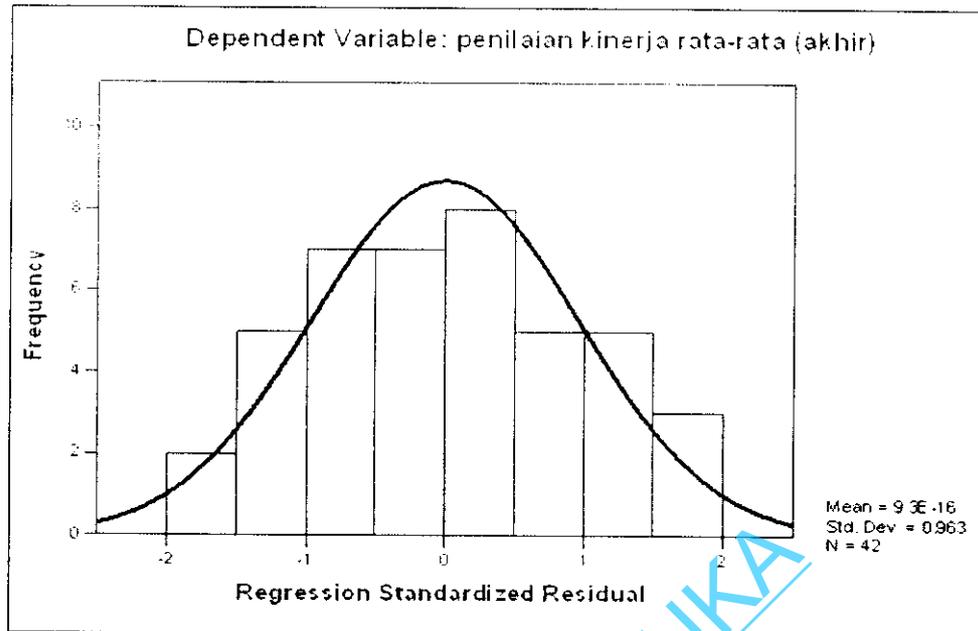
Dari hasil perhitungan dengan bantuan program *SPSS* versi 13, maka dihasilkan nilai-nilai yang dirangkum dalam Tabel 4.6. berikut ini:

Tabel 4.6. Perhitungan pengujian regresi linear berganda

| VARIABEL BEBAS | STATISTIK (<i>Probability Value</i>) | ASUMSI NORMALITAS |
|----------------|---|----------------------|
| X1 | 0,254 | Terpenuhi |
| X2 | 0,276 | Terpenuhi |
| X3 | 0,263 | Terpenuhi |

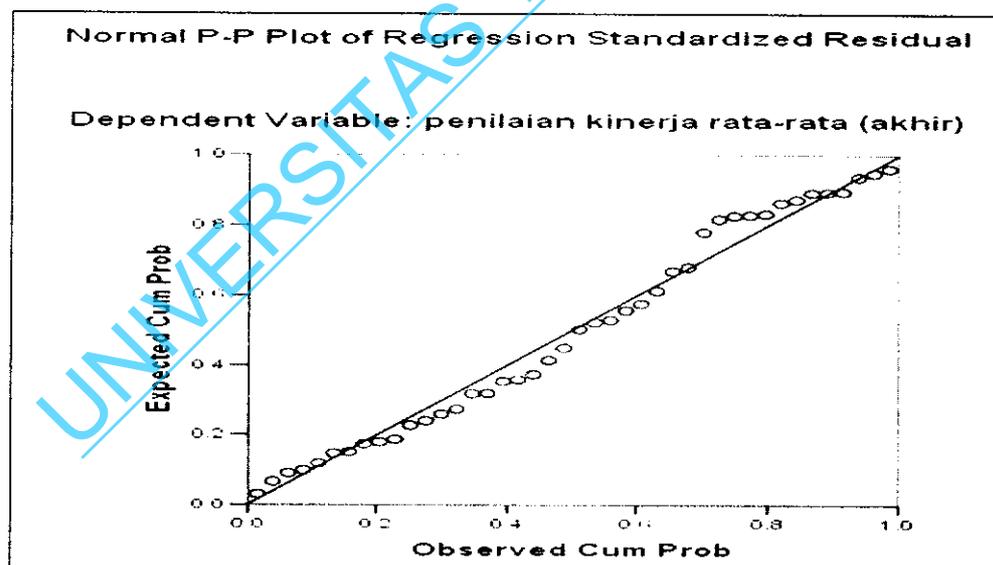
(Sumber : diolah dari Lampiran V)

Dari Tabel 4.6. di atas, nilai statistik (*probability value*) ketiga variabel bebas di atas yaitu $X1=0,254$; $X2 = 0,276$; dan $X3 = 0,263$ adalah lebih besar dari nilai signifikansi 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa ketiga variabel bebas di atas telah memenuhi uji normalitas. Gambar histogram hasil dari pengujian normalitas tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 4.5 Gambar hasil pengujian normalitas dengan histogram

Dari Gambar 4.5. tersebut di atas, dapat dilihat bahwa data tersebut berdistribusi normal.



Gambar 4.6 Gambar hasil pengujian normalitas dengan PP-Plot.

Sedangkan Gambar 4.6. di atas menggambarkan bahwa sebaran data mengikuti garis diagonal sehingga dapat dikatakan berdistribusi normal.

b. Pengujian multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan antar variabel bebas dalam regresi linear berganda. Pengujian terhadap multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan nilai *VIF* dan nilai *tolerance*. Batas terhadap terjadinya multikolinearitas adalah nilai *VIF* lebih dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,100. Dalam penelitian ini nilai *VIF* yang dihasilkan dari regresi linear berganda adalah di bawah 10 dan nilai toleransi di atas 0,100 sesuai Tabel 4.7. berikut ini.

Tabel 4.7. Perhitungan pengujian multikolinearitas

| Variabel bebas | <i>VIF_i</i> | <i>tolerance</i> | ASUMSI MULTIKOLINEARITAS |
|----------------|------------------------|------------------|---------------------------------|
| X1 | 3,161 | 0,316 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| X2 | 9,318 | 0,107 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| X3 | 9,393 | 0,106 | Tidak terjadi multikolinearitas |

(Sumber : diolah dari Lampiran V)

Berdasarkan Tabel 4.7. di atas, nilai *VIF* untuk variabel motivasi sebesar 3,161 dan nilai toleransinya sebesar 0,316 , nilai *VIF* untuk variabel loyalitas sebesar 9,318 dan nilai toleransinya sebesar 0,107, sedangkan nilai *VIF* untuk variabel budaya kerja sebesar 9,393 dan nilai toleransinya sebesar 0,106. Berdasarkan nilai tersebut maka variabel bebas yang digunakan untuk model regresi linear berganda dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Nilai *VIF* pada variabel loyalitas dan budaya kerja memang hampir mendekati 10, ini berarti memang antara variabel loyalitas dan budaya kerja terdapat korelasi namun masih dalam batas yang diperbolehkan. Korelasi antara variabel loyalitas dan budaya kerja tersebut dapat disebabkan oleh karena adanya indikator yang sama pada kedua variabel tersebut, yaitu indikator rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

c. Pengujian autokorelasi

Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Nilai Durbin – Watson (d_{hitung}) yang dihasilkan dalam regresi sebesar 1,935. Dari nilai tersebut diketahui tidak terjadi autokorelasi sebab d_{hitung} tidak lebih kecil dari 1 dan tidak lebih besar dari 3. Nilai $1 < d_{hitung} < 3$ menunjukkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi (Sudarmanto,2005). Nilai Durbin-Watson dari hasil penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

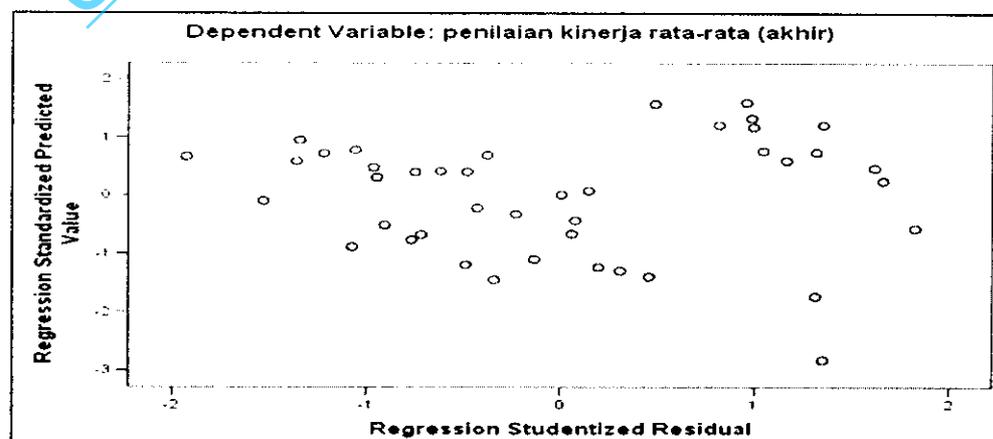
Tabel 4.8. Perhitungan pengujian autokorelasi

| <i>R change</i> | <i>F change</i> | df1 | df2 | <i>Sign change</i> | Durbin – Watson (d_{hitung}) | KETERANGAN |
|-----------------|-----------------|-----|-----|--------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 0,708 | 30,743 | 3 | 38 | 0,000 | 1,935 | Tidak terjadi autokorelasi |

(Sumber : diolah dari Lampiran V)

d. Pengujian heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana seluruh faktor pengganggu tidak memiliki varian yang sama untuk seluruh pengamatan atas variabel independen. Pengujian terhadap kemungkinan adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji grafik.



Gambar 4.7 Grafik hasil pengujian heteroskedastisitas

Dalam Gambar 4.7. di atas dapat dilihat bahwa tidak ditemukan pola tertentu dan titik-titiknya menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Dengan demikian dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

e. Pengujian ketepatan model

Pengujian ketepatan model dilakukan untuk mengetahui bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) dinyatakan bermakna. Nilai koefisien determinasi (R^2) tersebut dinyatakan bermakna apabila nilai probability value (signifikansi) lebih kecil dari nilai alpha (α). Berdasarkan Tabel 4.9 di bawah ini, maka nilai *probability value* (signifikansi) pada uji F adalah sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa pengujian ketepatan model regresi linier berganda terpenuhi.

4. Pengaruh serentak antara motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer

Untuk mengetahui pengaruh serentak antara variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap variabel terikat (Y) dan menjawab hipotesis 1 (H_1), digunakan uji F terhadap model regresi linear berganda. Untuk mengestimasi parameter dan koefisien regresi digunakan system pengolahan data dengan menggunakan bantuan program *SPSS* versi 13 yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.9. berikut ini.

Tabel 4.9. Perhitungan statistik model regresi linear berganda

| Variabel bebas | Koefisien regresi (i) | t_{hitung} | Sig | Koefisien korelasi | Koefisien Penentu Parsial (r^2) |
|----------------------|-----------------------|--------------|-------|--|-------------------------------------|
| X1 | 0,237 | 2,559 | 0,015 | 0,796 | 0,383 |
| X2 | 0,118 | 0,607 | 0,547 | 0,794 | 0,009 |
| X3 | 0,206 | 2,243 | 0,032 | 0,804 | 0,193 |
| Konstanta : 17,267 | | | | F_{hitung} : 30,743 ($df_1=3, df_2=38, \alpha =0,05$) | |
| $R Square$: 0,708 | | | | (Sig.) : (0,000) | |
| $Multiple R$: 0,685 | | | | F_{tabel} : 2,85 | |
| | | | | d_{hitung} : 1,935 | |

(Sumber : diolah dari Lampiran V)

Pengujian terhadap hipotesis 1 (H1) dilakukan sebagai berikut:

- H0 = Secara serentak variabel bebas (motivasi, loyalitas, dan budaya kerja) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).
- H1 = Secara serentak variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja).

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H0 diterima, sedangkan apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H0 ditolak.

Berdasarkan Tabel 4.9. di atas, informasi nilai F_{hitung} sebesar 30,743 dengan signifikansi sebesar 0,000. Selanjutnya untuk mengetahui apakah informasi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, perlu dikonsultasikan dengan nilai F_{tabel} . Nilai F_{tabel} pada ($df_1=3, df_2=38, \alpha =0,05$) sebesar 2,85. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka keputusannya adalah H0 ditolak (H1 diterima). Jadi secara serentak variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja), bahkan karena nilai signifikansi adalah di bawah 0,05 maka dapat dikatakan

sangat signifikan. *Output* pada Tabel 4.9. di atas menjelaskan terbentuknya suatu persamaan regresi linear berganda:

$$Y = 17,267 + 0,237 X_1 + 0,118 X_2 + 0,206 X_3 + \epsilon$$

Dalam persamaan tersebut seluruh variabel bebas (faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja) mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja. Persamaan regresi dengan memasukkan ketiga variabel tersebut menghasilkan R^2 yang cukup tinggi yaitu : 0.708 atau sebesar 70,8%. Sehingga dapat diartikan bahwa sebesar 70,8 % keragaman/variasi dari kinerja PNS di instansi militer dapat dijelaskan oleh masuknya ketiga variabel bebas tersebut (motivasi, loyalitas, dan budaya kerja). Sedangkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja sebesar (100% - 70,8%) = 29.2 % dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sesuai Tabel 4.9. di atas, kekuatan hubungan (korelasi) dari faktor motivasi dengan faktor kinerja adalah sebesar 0,796 (79,6%), sedangkan antara faktor loyalitas dengan kinerja adalah sebesar 0,794 (79,4%), dan antara faktor budaya kerja dengan kinerja sebesar 0,804 (80,4%).

Sebagai acuan untuk mendeskripsikan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut di atas, dapat didiskripsikan sesuai Tabel 4.10. berikut ini.

Tabel 4.10. Interval kekuatan hubungan/pengaruh

| NO | INTERVAL NILAI | KEKUATAN HUBUNGAN/PENGARUH |
|----|-----------------------|---------------------------------|
| 1 | $KK = 0,00$ | Tidak ada |
| 2 | $0,00 < KK \leq 0,20$ | Sangat rendah atau lemah sekali |
| 3 | $0,20 < KK \leq 0,40$ | Rendah atau lemah tapi pasti |
| 4 | $0,40 < KK \leq 0,70$ | Cukup berarti atau sedang |
| 5 | $0,70 < KK \leq 0,90$ | Tinggi atau kuat |
| 6 | $0,90 < KK \leq 1,00$ | Sangat tinggi atau kuat sekali |
| 7 | $KK = 1,00$ | Sempurna |

(Sumber : Hasan,I, 2004,44)

Berdasarkan Tabel 4.10. di atas, maka pengaruh serentak faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja sebesar 0,708 (70,8%) tersebut di atas berada antara $0,70 < KK \leq 0,90$ tergolong kategori pengaruhnya tinggi/kuat.

Kuatnya pengaruh serentak antara ketiga variabel bebas tersebut di atas disebabkan oleh karena tidak dapat dipisahkannya antara faktor motivasi, loyalitas dan budaya kerja. Ketiga variabel bebas tersebut memang harus selalu ada di instansi militer. Selain diberikan motivasi yang tinggi, loyalitas yang tinggi pula, juga diperlukan budaya kerja yang tinggi.

5. Perhitungan korelasi tiap indikator terhadap kinerja PNS di instansi militer

Perhitungan korelasi tiap indikator dari motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja dilakukan untuk mencari dari ketiga variabel bebas tersebut, indikator mana yang mempunyai hubungan paling kuat sehingga menyebabkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Dari perhitungan korelasi menggunakan korelasi spearman, maka didapatkan hasil sesuai Tabel 4.11. sebagai berikut.

Tabel 4.11. Korelasi seluruh indikator terhadap kinerja

| Motivasi (X1) | | Loyalitas (X2) | | Budaya Kerja (X3) | |
|---------------|-------|----------------|-------|-------------------|-------|
| Kode | r | Kode | r | Kode | r |
| X1.1 | 0,760 | X2.1 | 0,587 | X3.1 | 0,438 |
| X1.2 | 0,730 | X2.2 | 0,304 | X3.2 | 0,374 |
| X1.3 | 0,732 | X2.3 | 0,624 | X3.3 | 0,572 |
| X1.4 | 0,826 | X2.4 | 0,788 | X3.4 | 0,863 |
| X1.5 | 0,760 | X2.5 | 0,758 | X3.5 | 0,623 |
| X1.6 | 0,708 | X2.7 | 0,462 | X3.6 | 0,389 |
| X1.7 | 0,753 | X2.8 | 0,443 | X3.7 | 0,336 |
| X1.8 | 0,681 | X2.9 | 0,750 | X3.8 | 0,761 |
| X1.9 | 0,664 | X2.10 | 0,538 | X3.9 | 0,374 |
| X1.10 | 0,483 | | | X3.10 | 0,572 |
| | | | | X3.11 | 0,863 |

(Sumber : diolah dari Lampiran V)

Dari Tabel 4.11. di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi indikator pada variabel motivasi yang tertinggi adalah indikator X1.4 yaitu faktor hubungan kerja, dan sebagian besar yang menyebabkan pengaruhnya kuat terhadap kinerja adalah faktor dari luar (ekstrinsik). Nilai korelasi yang paling tinggi pada variabel loyalitas adalah indikator X2.4 yaitu faktor menjaga nama baik organisasi. Nilai korelasi yang paling tinggi pada variabel budaya kerja adalah indikator X3.4 (faktor sifat rajin) dan X3.11 (faktor suka membantu rekan kerja). Analisa kuantitatif di atas didukung oleh hasil wawancara yang menyatakan bahwa faktor motivasi merupakan faktor yang paling kuat pengaruhnya terhadap kinerja PNS di instansi militer. Dari wawancara tersebut faktor hubungan kerja dalam bentuk keserasian hubungan antara PNS dan militer, rasa ingin diperlakukan sama, dan keseimbangan antara hak dan kewajiban merupakan faktor pendorong motivasi yang paling tinggi. Implementasi dari peningkatan motivasi tersebut bagi PNS di instansi militer adalah berupa terwujudnya PNS sebagai komplemen di instansi militer dan hal itu harus dilaksanakan secara nyata. Tidak dilaksanakannya konsep

PNS sebagai komplemen di tubuh TNI secara nyata, akan menyebabkan PNS di instansi militer kehilangan motivasi sehingga akan berdampak pada kinerja.

6. Pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer

Pengujian terhadap hipotesis 2 (H2) dalam penelitian ini, dilaksanakan melalui uji parsial dengan menggunakan uji t terhadap pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer.

H0 : Faktor motivasi secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

H2 : Faktor motivasi secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

Perhitungan untuk mendukung uji t tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9. di atas. Nilai t_{hitung} terhadap faktor motivasi sebesar 2,559 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,015. Sedangkan nilai t_{tabel} untuk jumlah responden 42 pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas ($n - 2 = 40$) adalah sebesar 2,021. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak (H2 diterima), berarti faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer. Nilai koefisien penentu parsial faktor motivasi terhadap kinerja sesuai pada Tabel 4.9. di atas sebesar 0,383 (38,3%), sehingga nilai pengaruh parsial faktor motivasi terhadap kinerja PNS di instansi militer adalah sebesar 38,3 %.

Dengan peningkatan motivasi terhadap PNS di instansi militer (Satuan kerja Disfaslanal Mabes TNI AL), maka akan dapat meningkatkan kinerjanya sebesar 38,3%. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, peningkatan motivasi ini tidak harus berwujud uang/materi, akan tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan responden dinyatakan bahwa motivasi yang paling dibutuhkan adalah

berupa rasa ingin disamakan hak-hak PNS dengan militer karena PNS telah dinyatakan sebagai komplemen di tubuh TNI. Dengan persamaan kedudukan antara PNS dan militer di tubuh TNI, maka akan mempererat hubungan kerja TNI dan PNS sehingga akan dapat meningkatkan kinerja PNS di instansi militer.

7. Pengaruh loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer

Pengujian terhadap hipotesis 3 (H3) dalam penelitian ini, dilaksanakan melalui uji parsial dengan menggunakan uji t terhadap pengaruh variabel loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer.

H0 : Faktor loyalitas secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

H3 : Faktor loyalitas secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

Perhitungan untuk mendukung uji t tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9. di atas. Nilai t_{hitung} terhadap faktor loyalitas sebesar 0,607 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,547. Sedangkan nilai t_{tabel} untuk jumlah responden 42 pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas ($n - 2 = 40$) adalah sebesar 2,021. Karena nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa H0 diterima (H3 ditolak), berarti berdasarkan tingkat kepercayaan 95%, maka faktor loyalitas tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer. Dalam persamaan regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh loyalitas terhadap kinerja, namun sangat kecil. Nilai koefisien penentu parsial faktor loyalitas terhadap kinerja sesuai pada Tabel 4.9. di atas sebesar 0,009 (0,90%) hanya berpengaruh secara serentak terhadap kinerja apabila ada faktor motivasi dan budaya kerja secara bersamaan dalam organisasi tersebut.

Loyalitas PNS di instansi militer mutlak diperlukan, namun apabila tidak diimbangi dengan keberadaan faktor yang lain (motivasi dan lainnya) akan menyebabkan kinerja tidak akan maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat dinyatakan bahwa loyalitas PNS di instansi militer selama ini adalah loyalitas semu yang tidak dilaksanakan dari hati nurani PNS tersebut, hal ini disebabkan oleh reaksi psikologis akibat belum dilaksanakannya secara nyata kebijakan PNS sebagai komplemen di tubuh TNI. Hal ini dibuktikan oleh jawaban dari salah satu responden sebagai berikut.

“Loyalitas PNS jangan dituntut seperti militer, banyak perbedaan-perbedaan di antaranya selain militer telah diberikan hierarki yang kelihatan berwujud pangkat, militer hak-haknya juga lebih istimewa daripada PNS di instansi militer. Inilah yang menyebabkan PNS di instansi militer loyalitasnya tidak ikhlas dan sebenarnya dilakukan karena keterikatan terhadap aturan saja”.

Loyalitas sejati hanya akan muncul bagi PNS di instansi militer apabila faktor motivasi yang berupa terealisasinya pelaksanaan kebijakan PNS sebagai komplemen di tubuh TNI.

8. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer

Pengujian terhadap hipotesis 4 (H4) dalam penelitian ini, dilaksanakan melalui uji parsial dengan menggunakan uji t terhadap pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer.

H0 : Faktor budaya kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

H4 : Faktor budaya kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer.

Perhitungan untuk mendukung uji t tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.10. di atas. Nilai t_{hitung} terhadap faktor budaya kerja sebesar 2,243 dengan

tingkat signifikansi sebesar 0,032. Sedangkan nilai t_{tabel} untuk jumlah responden 42 pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas ($n - 2 = 40$) adalah sebesar 2,021. Karena nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_4 diterima), berarti pada tingkat kepercayaan 95% faktor budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer. Nilai koefisien penentu parsial faktor motivasi terhadap kinerja sesuai pada Tabel 4.9. di atas sebesar 0,193 (19,3%).

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, dinyatakan bahwa rata-rata PNS di Disfaslanal mempunyai kemampuan teknis yang cukup baik karena PNS tersebut jarang terkena mutasi sehingga sangat familier terhadap pekerjaannya. Kelemahan dari faktor budaya kerja PNS Disfaslanal adalah kemampuan konseptualnya agak kurang (terutama golongan I dan golongan II). Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan jawaban wawancara dengan responden sebagai berikut.

“Pada umumnya kemampuan konseptual golongan III lebih tinggi dari golongan I dan golongan II karena lama dinas dan pendidikannya berbeda”.

Rendahnya kemampuan konseptual PNS di instansi militer dapat dimaklumi karena selama ini militerlah yang lebih banyak diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui diklat dan kursus-kursus dibandingkan PNS di instansi militer.

Penelitian ini sejalan dan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Djati (1997) dalam Sujono, H (2006) yang menyimpulkan bahwa belum semua pegawai bersikap positif terhadap budaya kerja. PNS yang bersikap negatif terhadap budaya kerja dapat disebabkan oleh karena PNS tersebut merasa bekerja di luar habitat kariernya, sehingga apa-apa yang dikerjakannya seakan-akan tidak disertai oleh kesadaran akan tanggung jawab tiap pegawai. Dalam

kasus ini PNS di instansi militer merasa tidak berada di habitat kariernya. Hal ini dibuktikan dari kutipan hasil wawancara sebagai berikut.

“Sebenarnya karier di militer bagi PNS itu sangat dibatasi, kalau harapan dan idealisme dibatasi tentu saja setiap orang akan tidak bersemangat untuk bekerja dan saya saat ini merasa bekerja di luar habitat karier saya, tidak seperti karier PNS di Pemda ”

Dari kutipan jawaban wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa PNS tersebut selama ini merasa karier mereka di instansi militer tidak dapat berkembang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer (Disfaslanal Mabes TNI AL) sebesar 38,3%. Sebagian besar indikator dari motivasi yang menyebabkan pengaruhnya paling besar terhadap kinerja adalah faktor dari luar (ekstrinsik) di antaranya adalah faktor hubungan kerja. Terealisasinya pelaksanaan kebijakan PNS sebagai komplemen di instansi militer merupakan sumber motivasi utama bagi PNS sehingga akan dapat meningkatkan kinerja PNS di instansi militer.
2. Faktor loyalitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer. Tidak adanya pengaruh loyalitas terhadap kinerja PNS di instansi militer terjadi karena faktor loyalitas PNS yang ada selama ini adalah loyalitas semu (tidak secara ikhlas) terkait belum direalisasikannya secara nyata pelaksanaan kebijakan PNS sebagai komplemen di instansi militer. Loyalitas akan berpengaruh terhadap kinerja hanya bila dilaksanakan dengan tulus dari hati nurani setiap PNS. Apabila loyalitas dipenuhi dengan rasa keterpaksaan maka dampaknya tidak akan ada kesungguhan dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga hasilnya tidak akan optimal.
3. Faktor budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di instansi militer. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer secara parsial sebesar 19,3 %. Pengaruh budaya kerja ini akan meningkat apabila PNS di instansi militer diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan

konseptualnya melalui sekolah, diklat, dan kursus-kursus, sehingga PNS di instansi militer tidak merasa bekerja di luar habitat kariernya.

4. Pengaruh serentak faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer sebesar 70,8% (tergolong sangat tinggi/kuat) sedangkan faktor lain yang mempengaruhi kinerja sebesar 29,2% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Di antara ketiga faktor variabel bebas yang diteliti, faktor motivasi merupakan faktor yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja PNS di instansi militer. Sebagian besar indikator dari motivasi yang menyebabkan pengaruhnya paling besar terhadap kinerja adalah faktor dari luar (ekstrinsik) di antaranya adalah faktor hubungan kerja. Indikator hubungan kerja mempunyai andil yang paling besar terhadap faktor motivasi dalam mempengaruhi kinerja.

B. Saran

1. Bagi instansi militer (TNI AL).

a. Kebijakan peningkatan kinerja PNS di instansi militer (TNI AL) hendaknya dilakukan melalui peningkatan motivasi PNS tersebut terutama yang terkait dengan faktor ekstrinsik. PNS di instansi militer perlu diberikan kesempatan berkarier di bidang non tempur yang relevan dengan ilmu yang dimiliki untuk merealisasikan pelaksanaan kebijakan PNS sebagai komplemen.

b. Kebijakan peningkatan kinerja PNS di instansi militer hendaknya dilaksanakan dengan bobot prioritas sebagai berikut:

1) Peningkatan hubungan kerja PNS

- 2) Peningkatan gaji dan tunjangan PNS
- 3) Peningkatan supervisi terhadap PNS
- 4) Peningkatan penghargaan terhadap PNS
- 5) Peningkatan kebijakan dan administrasi PNS
- 6) Peningkatan kondisi kerja PNS
- 7) Peningkatan prestasi PNS
- 8) Peningkatan tanggung jawab PNS
- 9) Peningkatan kesempatan PNS dalam pengembangan diri
- 10) Peningkatan terhadap kondisi pekerjaan PNS

Bobot prioritas tersebut di atas digunakan untuk mengalokasikan perhatian/konsentrasi dalam merumuskan kebijakan peningkatan SDM bagi PNS di instansi militer.

2. Bagi penelitian lebih lanjut.
 - a. Dengan telah ditemukannya besarnya pengaruh serentak antara motivasi, loyalitas, dan budaya kerja terhadap kinerja PNS di instansi militer sebesar 70,8%, maka penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan melakukan penelitian lanjutan tentang variabel yang mempengaruhi kinerja PNS di instansi militer lainnya (selain motivasi, loyalitas, dan budaya kerja) sehingga kebijakan peningkatan kinerja PNS di instansi militer akan dapat dirumuskan secara lebih terarah.
 - b. Penelitian ini juga dapat dilanjutkan dengan mengambil sampel di seluruh angkatan (TNI AD, TNI AL, dan TNI AU) sehingga dapat lebih menggambarkan kinerja PNS di instansi militer secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (1998). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Asnawi, S. (2001). *Psikologi Organisasi*. Jakarta: Studia Press.
- Atmosoeperto, K. (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Basuki, J. (1997). *Budaya Organisasi (Konsep dan Terapan)*. Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen.
- Cummings, T.G. (1980). *Improving Productivity and the Quality of work life*. New York: Praeger.
- Denison, D. (1990). *Coorporate Culture and Organizational Effectives*. New York: John-Wesley.
- Dharma, A. (2000). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Effendy, T. N. (1995). *Sumberdaya Manusia Peluang Kerja dan Kemiskinan*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana.
- Flippo, E. B. (1998). *Principles of Personel Management*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Gibson, Ivancevich, J and Donnelly, JH, (2000). *Organization (Behaviour, Structure, Processes)*. USA: Irwin McGraw-Hill.
- Handoko, T.H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. (2004) *Manajemen Sumberdaya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Indrawijaya. (1989). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Iswanto, Y, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, Prabu, AA. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Moelyadi. (1998). *Motivasi. Bahan Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: MMA-IPB.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. and Parameux, S.R. (1993). *Human Resources Management*. USA: Allyn and Bacon.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Ndraha, T. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pigors, P and Myers, C. A. (1984). *Personel Administration: A Point of View and A method*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Ranupandojo, H. dan Husnan, S. (1997). *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Rianse, U, Prof, DR, Ir, MS, (2008). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi (Teori dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saydam, Gouzali, Bc. TT. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Siagian, S. (1997). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P.J. (2004). *Reformasi Sistem Pengupahan Nasional* <http://www.nakertrans.go.id/newsdetail.php>. Informasi Hukum Vol. 5 Tahun VI.
- Sianturi, S.R., (1985). *Hukum Pidana Militer Di Indonesia, cet.2*, Jakarta: Alumni AHAEM-PETEHAEM.
- Sinungan, M. (2005). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, B. (1989). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.

- Sudarmanto, Gunawan, R. (2005). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soeprihanto, J. (2000). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sujono, H. (2006). *Analisis Hubungan Pemahaman Budaya Kerja dengan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Expand Mulia*, Tesis.
- Timple A.D. (1999). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Memotivasi Pegawai (terjemahan : Soesanto Budidharmo)*. Jakarta: Elex Media Komputido.
- Triguno, (2000). *Budaya Kerja, Menciptakan Lingkungan yang kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Umar, H. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Walker, J.W. (1992). *Human Resources Strategy*. Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Walgito, B. (2001). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi.
- Zainun, B. (1994). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN

UNIVERSITAS TERBUKA

NOMOR :

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Lampiran : Satu berkas



**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA – UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ JAKARTA**

**Kepada Yth : Bapak/Ibu Pegawai Negeri Sipil di Satuan Kerja Disfaslanal
Mabes TNI AL Cilangkap Jakarta Timur**

Dengan hormat.

Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul **Pengaruh Faktor Motivasi, Loyalitas, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Militer**, maka saya memohon dengan hormat kepada Bpk/Ibu untuk menjawab beberapa pertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban Bpk/Ibu diharapkan objektif artinya diisi apa adanya.

Kuisisioner ini **bukan tes psikologi** dari atasan atau dari manapun, maka dari itu Bpk/Ibu tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sejujurnya. artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bpk/Ibu adalah benar, dan karena itu, data dan identitas Bpk/Ibu akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status Bpk/Ibu sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Demikian pengantar ini dibuat, atas perhatian, bantuan dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Mei 2009
Hormat Saya

Setiyono
NIM : 014915839

Kuesioner Penelitian**(Rahasia)**

Data Responden

Usia : TahunJenis Kelamin : Pangkat/Golongan : Posisi/Jabatan : Rincian Tugas/*Job Description*:Masa Kerja : Pendidikan Terakhir : **Tata Cara Menjawab Kuisisioner**

Pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi sebenarnya dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang telah disediakan, dimana :

SS : Bapak/Ibu **Sangat Setuju** dengan pernyataan tersebutS : Bapak/Ibu **Setuju** dengan pernyataan tersebutR : Bapak/Ibu **Ragu-ragu** dengan pernyataan tersebutTS : Bapak/Ibu **Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebutSTS : Bapak/Ibu **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut

MOTIVASI

1. Saya puas dengan tunjangan kesehatan yang diperoleh dari dinas TNI AL

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

2. Saya puas dengan fasilitas kendaraan dinas yang ada dari dinas TNI AL

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

3. Kelengkapan sarana di ruang kerja saat ini cukup memadai untuk mendorong saya bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

4. Kondisi lingkungan tempat kerja cukup baik dan nyaman

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

5. Administrasi yang mengatur hak-hak pegawai di Disfaslanal cukup baik

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

6. Saya senang bekerja karena telah ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

7. Saya berani mengoreksi kesalahan dengan sopan kepada atasan sepanjang untuk kepentingan dinas

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

8. Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja di Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

9. Pelimpahan wewenang dan tugas dari atasan ke bawahan sudah berjalan dengan baik

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

10. Saya senang ketika atasan langsung segera mengoreksi pekerjaan saya sebelum terlanjur saya lakukan lebih jauh

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

11. Dinas TNI AL telah menilai dengan baik dan adil prestasi kerja personelnnya, sehingga membuat saya giat bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

12. Saya senang ketika dalam melaksanakan tugas ada dukungan dari atasan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
13. Pujian secara lisan dari atasan dapat menambah semangat saya bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
14. Saya lebih bersemangat berprestasi ketika kemampuan saya diakui / dihargai dengan baik

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
15. Walaupun gaji pegawai negeri kecil, bekerja harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
16. Bila ada pekerjaan yang belum selesai menyebabkan pikiran saya tidak tenang

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
17. Pengembangan karier pegawai telah dilaksanakan dengan baik

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
18. Saya merasa diberi kebebasan / kesempatan untuk mengembangkan potensi yang saya miliki dan menambah ilmu

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
19. Saya senang memperoleh beban pekerjaan yang berat sehingga tertantang untuk memacu prestasi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
20. Tugas dan tanggung jawab pekerjaan telah sesuai dengan kemampuan/bakat yang saya miliki

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

LOYALITAS

21. Saya tidak suka berbuat yang merugikan organisasi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
22. Saya merasa tidak nyaman bila apa yang saya lakukan berdampak jelek terhadap organisasi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
23. Kepentingan di kantor lebih saya utamakan daripada kepentingan pribadi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
24. Saya ikut memikirkan bagaimana caranya agar organisasi saya lebih maju daripada yang lain

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
25. Saya rela berkorban uang demi organisasi di tempat bekerja, namun sebatas kemampuan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
26. Saya senang bila dianggap pahlawan bagi organisasi di tempat kerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
27. Keburukan organisasi merupakan cermin keburukan individu

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
28. Saya rela melakukan apapun demi menjaga nama baik organisasi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
29. Saya sering merasa kecapekan karena mengejar hasil yang optimal pada saat bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
30. Rasa capek yang ada hilang ketika hasil kerja saya ternyata memuaskan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
31. Saya sangat bangga bekerja di Disfaslanal Mabelal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
32. Saya betah bekerja di Disfaslanal Mabelal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

33. Disposisi dari atasan adalah merupakan perintah yang harus dilaksanakan walaupun menurut pandangan saya kurang tepat

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
34. Kesetiaan terhadap atasan dapat mendorong selesainya pelaksanaan tugas

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
35. Apabila pekerjaan tidak selesai di kantor, saya rela menjadikannya sebagai PR di rumah

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
36. Diberikan tugas oleh atasan berarti diberikan kepercayaan, sehingga saya ikhlas bila diberi tugas

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
37. Saya jarang melaksanakan pelanggaran terhadap peraturan di Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
38. Saya setuju bila setiap pelanggaran dikenakan sanksi untuk menimbulkan efek jera

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
39. Kejujuran terhadap atasan dapat mempercepat selesainya pelaksanaan tugas pokok TNI AL

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
40. Kejujuran terhadap atasan merupakan bukti sikap loyal terhadap atasan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

BUDAYA KERJA

41. Saya lebih menyukai pekerjaan saya dibandingkan bermain game di kantor

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
42. Keasyikan saya dalam bekerja membuat waktu terasa cepat berlalu

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

43. Bekerja adalah kegiatan yang mengasyikkan dan dapat menjadikan pikiran kita selalu positif

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
44. Saya selalu menikmati kesibukan dalam bekerja di kantor

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
45. Saya melakukan pekerjaan dengan tanpa paksaan dan penuh kesadaran diri

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
46. Kesadaran diri saya dalam bekerja tergolong tinggi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
47. Sifat rajin sudah merupakan budaya kerja di Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
48. Saya terbiasa rajin dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
49. Dedikasi yang tinggi sangat penting untuk mencapai tugas pokok TNI AL

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
50. Saya termasuk orang yang mempunyai dedikasi yang tinggi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
51. Hampir setiap personel Disfaslanal Mabelal punya rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
52. Saya termasuk orang yang punya rasa tanggung jawab tinggi terhadap pelaksanaan tugas

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
53. Hampir setiap personel Disfaslanal Mabelal punya rasa kehati-hatian yang tinggi dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
54. Saya termasuk orang yang punya rasa kehati-hatian yang tinggi dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

55. Hampir setiap personel Disfaslanal Mabelal punya sifat teliti dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
56. Saya termasuk orang yang teliti dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
57. Hampir setiap personel Disfaslanal Mabelal punya sifat cermat dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
58. Saya termasuk orang yang cermat dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
59. Hampir setiap personel Disfaslanal Mabelal mempunyai kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
60. Saya termasuk orang yang mempunyai kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas dan kewajiban di kantor

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
61. Saya termasuk orang yang suka membantu rekan lain dalam bekerja

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
62. Saya sering menawarkan bantuan tenaga dan pikiran saya kepada rekan lain yang mengalami kesulitan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
- KINERJA**
63. Saya mengetahui tugas yang diemban Disfaslanal untuk mencapai tupok TNI AL

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
64. Saya memiliki pengetahuan yang baik tentang jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
65. Inisiatif saya dalam bekerja sudah dinilai bagus oleh orang lain.

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

66. Saya punya trik-trik untuk mempercepat pelaksanaan tugas saya

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
67. Saya dapat bekerja lebih cepat, diantaranya karena saya sudah sering melakukannya

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
68. Pengalaman yang saya miliki sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang saya lakukan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
69. Kualitas kerja bagi saya lebih utama daripada “omong doang”.

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
70. Saya mampu mencapai standar kualitas kerja yang diinginkan Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
71. Dalam bekerja saya harus berpedoman pada peraturan yang ada di Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
72. Hampir setiap personel Disfaslanal telah memahami tugasnya telah diatur dalam ORGASPROS Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
73. Hampir setiap personel Disfaslanal telah memahami tugasnya sesuai ORGASPROS

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
74. Saya mampu memahami tugas dan wewenang saya dalam bekerja di Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
75. Pada keadaan tertentu, atasan sering meminta pendapat saya untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|
76. Saya hampir selalu mempunyai solusi untuk membuat beban kerja lebih ringan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

77. Saya bangga dengan apa yang saya lakukan terkait pekerjaan di kantor selama ini

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

78. Saya sering mengingatkan pada rekan-rekan untuk bekerja lebih baik lagi

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

79. Kualitas kerja saya lebih bagus dari rekan kerja yang lain di Disfaslanal

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

80. Saya senang melakukan pekerjaan yang menantang untuk mencapai target yang ditetapkan

| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| SS | S | R | TS | STS |
|----|---|---|----|-----|

(MOHON DIPERIKSA KEMBALI KALAU ADA YANG BELUM DIJAWAB)

--- TERIMA KASIH ---

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN II
LEMBAR PENILAIAN ATASAN

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN II (LEMBAR PENILAIAN ATASAN)

Perihal : Permohonan Pengisian Lembar Penilaian Atasan
Lampiran : Satu berkas



**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA – UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ JAKARTA**

Kepada Yth : Kabagum Disfaslanal

Dengan hormat,

1. Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul **Pengaruh Faktor Motivasi, Loyalitas, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansi Militer**, mohon dapatnya diberikan penilaian kinerja terhadap PNS di Satker Disfaslanal dengan format terlampir.
2. Lembar Penilaian Kinerja ini akan digunakan untuk melengkapi data yang kami ambil dari kuesioner yang telah kami bagikan kepada seluruh PNS Disfaslanal.
3. Cara pengisian dengan memberikan tanda cross “X” pada nilai 1 s/d 5, dengan keterangan sebagai berikut.
 - b. Nilai 1 = Sangat Jelek
 - c. Nilai 2 = Jelek
 - d. Nilai 3 = Rata-rata
 - e. Nilai 4 = Bagus
 - f. Nilai 5 = Sangat Bagus
4. Demikian permohonan ini disampaikan dan terimakasih atas perhatian.

Jakarta, Mei 2009

Hormat Saya

Setiyono
NIM.014915839

LAMPIRAN III
PEDOMAN WAWANCARA

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN III PANDUAN WAWANCARA

DAFTAR PERTANYAAN INI DIISI OLEH PENELITI
PADA SAAT WAWANCARA DENGAN PERWIRA MILITER ATASAN &
PERWAKILAN RESPONDEN MASING-MASING BAGIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Pangkat/golongan :

NRP/NIP :

Jabatan :

Bagian/Subdis :

B. PANDUAN WAWANCARA

1. Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya?

.....
.....
.....

2. Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya?

.....
.....
.....

3. Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas?

.....
.....
.....

4. Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka?

.....
.....
.....

5. Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya?
.....
.....
6. Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja?
.....
.....
7. Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya?
.....
.....
8. Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya?
.....
.....
9. Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal?
.....
.....

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN IV
REKAPITULASI DATA KUESIONER,
PENILAIAN ATASAN, DAN
WAWANCARA

UNIVERSITAS TERBUKA

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X1.1 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X1.2 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X1.3 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|---|--------------------------|------|---|--------------------------|------|---|--------------------------|
| | | | 1 | 2 | | 3 | 4 | | 5 | 6 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 2 | 5 | 7 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 2 | 5 | 7 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 3 | 5 | 8 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 2 | 4 | 6 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 3 | 4 | 7 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 2 | 4 | 6 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 2 | 5 | 7 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 6 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 2 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 1 | 3 | 4 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 1 | 6 | 3 | 5 | 8 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 4 | 2 | 6 | 3 | 5 | 8 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 5 | 3 | 8 | 5 | 2 | 7 | 2 | 3 | 5 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 3 | 5 | 8 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 5 | 9 | 3 | 5 | 8 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X1.4 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X1.5 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X1.6 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|---|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 7 | 8 | | 9 | 10 | | 11 | 12 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 4 | 9 | 5 | 5 | 10 | 3 | 5 | 8 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 2 | 5 | 7 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 2 | 5 | 7 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 2 | 4 | 6 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 | 1 | 5 | 6 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 5 | 3 | 8 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 7 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 2 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 2 | 7 | 5 | 3 | 8 | 3 | 5 | 8 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 2 | 6 | 3 | 5 | 8 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 7 | 1 | 3 | 4 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 6 | 1 | 3 | 4 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 1 | 3 | 4 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 3 | 5 | 8 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 5 | 4 | 9 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 2 | 5 | 7 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X1.7 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X1.8 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X1.9 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 13 | 14 | | 15 | 16 | | 17 | 18 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 5 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 3 | 5 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 3 | 5 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X1.10 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.1 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.2 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|-------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 19 | 20 | | 21 | 22 | | 23 | 24 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 4 | 5 | 9 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 | 3 | 5 | 8 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 3 | 4 | 7 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 3 | 5 | 8 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 5 | 8 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 2 | 2 | 4 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 9 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 | 10 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 3 | 4 | 7 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 6 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 1 | 3 | 4 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X2.3 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.4 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.5 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 25 | 26 | | 27 | 28 | | 29 | 30 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 5 | 3 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 3 | 5 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 5 | 8 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 4 | 9 | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 5 | 3 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X2.6 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.7 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.8 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 31 | 32 | | 33 | 34 | | 35 | 36 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 4 | 3 | 7 | 5 | 5 | 10 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 9 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 3 | 3 | 6 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 9 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 5 | 5 | 10 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 8 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 5 | 4 | 9 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 9 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 9 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 9 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 10 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 9 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 7 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 6 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 8 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X2.9 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X2.10 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.1 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|-------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 37 | 38 | | 39 | 40 | | 41 | 42 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 4 | 1 | 5 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 5 | 5 | 10 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 5 | 3 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 5 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 3 | 4 | 7 | 3 | 5 | 8 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 3 | 5 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 5 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 4 | 5 | 9 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 3 | 4 | 7 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 3 | 5 | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X3.2 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.3 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.4 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 43 | 44 | | 45 | 46 | | 47 | 48 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 5 | 2 | 7 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 | 5 | 5 | 10 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 3 | 3 | 6 | 3 | 5 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 3 | 3 | 6 | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 2 | 4 | 6 | 5 | 4 | 9 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 6 | 1 | 3 | 4 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 8 | 5 | 5 | 10 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 5 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 5 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 2 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 | 1 | 3 | 4 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 3 | 5 | 8 | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 3 | 4 | 7 | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X3.5 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.6 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.7 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|
| | | | 49 | 50 | | 51 | 52 | | 53 | 54 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 3 | 5 | 8 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 5 | 3 | 8 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 8 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 | 3 | 5 | 8 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 5 | 3 | 8 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 1 | 5 | 6 | 5 | 3 | 8 | 2 | 4 | 6 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 | 3 | 5 | 8 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 5 | 8 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 2 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 5 | 3 | 8 | 3 | 3 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 | 3 | 4 | 7 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 5 | 3 | 8 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 5 | 7 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 2 | 5 | 7 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 6 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 2 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 6 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X3.8 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.9 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | X3.10 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|------|----|--------------------------|------|----|--------------------------|-------|----|--------------------------|
| | | | 55 | 56 | | 57 | 58 | | 59 | 60 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 4 | 5 | 9 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 5 | 2 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 5 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 5 | 5 | 10 | 3 | 3 | 6 | 3 | 5 | 8 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 3 | 3 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 4 | 5 | 9 | 3 | 4 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 5 | 4 | 9 | 2 | 4 | 6 | 1 | 4 | 5 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 7 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 2 | 6 | 4 | 2 | 6 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 4 | 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 6 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 8 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 9 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 4 | 1 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 5 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 6 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 8 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 8 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 3 | 3 | 6 | 3 | 5 | 8 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 5 | 4 | 9 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 4 | 3 | 7 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 | 10 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 3 | 5 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 | 5 | 5 | 10 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | X3.11 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | Y1 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | Y2 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|-------|----|--------------------------|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| | | | 61 | 62 | | 63 | 64 | | 65 | 66 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 5 | 4 | 9 | 5 | 3 | 8 | 3 | 5 | 8 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 5 | 3 | 8 | 3 | 3 | 6 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 6 | 4 | 1 | 5 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 1 | 5 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 7 | 4 | 2 | 6 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 6 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 5 | 9 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 5 | 4 | 9 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | Y3 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | Y4 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | Y5 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| | | | 67 | 68 | | 69 | 70 | | 71 | 72 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 5 | 5 | 10 | 4 | 5 | 9 | 5 | 2 | 7 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 5 | 5 | 10 | 5 | 4 | 9 | 5 | 2 | 7 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 4 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 | 4 | 2 | 6 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 5 | 5 | 10 | 3 | 4 | 7 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 | 4 | 2 | 6 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 | 3 | 2 | 5 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 5 | 5 | 10 | 4 | 2 | 6 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 | 5 | 2 | 7 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 4 | 5 | 9 | 4 | 3 | 7 | 3 | 2 | 5 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 9 | 1 | 1 | 2 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 9 | 1 | 3 | 4 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 5 | 5 | 10 | 4 | 2 | 6 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 2 | 6 | 5 | 5 | 10 | 4 | 3 | 7 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 8 | 1 | 3 | 4 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 2 | 6 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 5 | 3 | 8 | 2 | 3 | 5 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 2 | 3 | 5 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 | 2 | 1 | 3 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 5 | 5 | 10 | 4 | 3 | 7 | 5 | 3 | 8 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 3 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 5 | 4 | 9 | 4 | 3 | 7 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 5 | 3 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 8 | 1 | 2 | 3 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 2 | 2 | 4 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 6 | 2 | 2 | 4 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 7 | 2 | 2 | 4 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 3 | 7 | 5 | 3 | 8 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 8 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 5 | 4 | 9 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | Y6 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | Y7 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | Y8 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR |
|----|--------|----------------------|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| | | | 73 | 74 | | 75 | 76 | | 77 | 78 | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 3 | 5 | 8 | 4 | 5 | 9 | 5 | 3 | 8 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 3 | 5 | 8 | 5 | 5 | 10 | 3 | 2 | 5 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 2 | 5 | 7 | 4 | 5 | 9 | 4 | 2 | 6 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 4 | 5 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 5 | 9 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 5 | 4 | 9 | 3 | 3 | 6 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 5 | 4 | 9 | 4 | 4 | 8 | 4 | 2 | 6 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 10 | 5 | 1 | 6 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 | 3 | 2 | 5 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 3 | 4 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 | 2 | 4 | 6 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 6 | 4 | 2 | 6 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 3 | 4 | 7 | 5 | 4 | 9 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 3 | 4 | 7 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 2 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 2 | 5 | 7 | 2 | 5 | 7 | 3 | 3 | 6 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 5 | 9 | 2 | 3 | 5 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 7 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 2 | 3 | 5 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 3 | 4 | 7 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 8 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 5 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 2 | 5 | 7 | 3 | 3 | 6 | 2 | 1 | 3 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 1 | 4 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 3 | 6 | 4 | 1 | 5 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 2 | 4 | 6 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 3 | 5 | 8 | 4 | 5 | 9 | 4 | 3 | 7 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 2 | 4 | 6 | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 9 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 7 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 2 | 4 | 6 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 2 | 4 | 6 | 3 | 5 | 8 | 3 | 2 | 5 |

REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

| No | NAMA | PANGKAT/ GOLONGAN | Y9 | | JUMLAH TIAP INDIKATOR | JUMLAH VAR X1 | JUMLAH VAR X2 | JUMLAH VAR X3 | JUMLAH VAR Y |
|----|--------|----------------------|----|----|--------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| | | | 79 | 80 | | | | | |
| 1 | PNS 1 | Penda III/d | 4 | 5 | 9 | 82 | 90 | 98 | 80 |
| 2 | PNS 2 | Penda III/c | 3 | 5 | 8 | 77 | 88 | 92 | 75 |
| 3 | PNS 3 | Penda III/c | 4 | 5 | 9 | 82 | 76 | 77 | 69 |
| 4 | PNS 4 | Penda III/c | 5 | 4 | 9 | 70 | 78 | 80 | 63 |
| 5 | PNS 5 | Penda III/c | 2 | 4 | 6 | 80 | 81 | 89 | 74 |
| 6 | PNS 6 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 76 | 78 | 81 | 68 |
| 7 | PNS 7 | Penda III/b | 4 | 4 | 8 | 71 | 81 | 83 | 71 |
| 8 | PNS 8 | Penda III/b | 3 | 4 | 7 | 69 | 84 | 84 | 69 |
| 9 | PNS 9 | Penda III/b | 4 | 5 | 9 | 77 | 82 | 79 | 73 |
| 10 | PNS 10 | Penda III/a | 2 | 4 | 6 | 65 | 77 | 81 | 67 |
| 11 | PNS 11 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 66 | 78 | 76 | 61 |
| 12 | PNS 12 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 45 | 62 | 58 | 46 |
| 13 | PNS 13 | Penda III/a | 5 | 3 | 8 | 46 | 66 | 65 | 54 |
| 14 | PNS 14 | Penda III/a | 3 | 3 | 6 | 56 | 66 | 75 | 63 |
| 15 | PNS 15 | Penda III/a | 2 | 3 | 5 | 57 | 64 | 69 | 60 |
| 16 | PNS 16 | Penda III/a | 4 | 3 | 7 | 45 | 58 | 57 | 52 |
| 17 | PNS 17 | Penda III/a | 3 | 4 | 7 | 72 | 79 | 75 | 68 |
| 18 | PNS 18 | Penda III/a | 4 | 4 | 8 | 70 | 62 | 69 | 61 |
| 19 | PNS 19 | Pengatur II/d | 2 | 4 | 6 | 64 | 67 | 61 | 58 |
| 20 | PNS 20 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 54 | 56 | 51 | 52 |
| 21 | PNS 21 | Pengatur II/d | 2 | 3 | 5 | 61 | 56 | 63 | 51 |
| 22 | PNS 22 | Pengatur II/d | 3 | 5 | 8 | 80 | 88 | 86 | 71 |
| 23 | PNS 23 | Pengatur II/d | 4 | 5 | 9 | 73 | 81 | 80 | 68 |
| 24 | PNS 24 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 65 | 79 | 79 | 70 |
| 25 | PNS 25 | Pengatur II/d | 5 | 4 | 9 | 70 | 74 | 71 | 72 |
| 26 | PNS 26 | Pengatur II/d | 4 | 3 | 7 | 56 | 74 | 73 | 63 |
| 27 | PNS 27 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 56 | 81 | 81 | 66 |
| 28 | PNS 28 | Pengatur II/d | 4 | 4 | 8 | 67 | 78 | 79 | 70 |
| 29 | PNS 29 | Pengatur II/d | 3 | 3 | 6 | 62 | 83 | 85 | 67 |
| 30 | PNS 30 | Pengatur II/c | 3 | 3 | 6 | 57 | 68 | 70 | 54 |
| 31 | PNS 31 | Pengatur II/c | 5 | 3 | 8 | 65 | 71 | 72 | 53 |
| 32 | PNS 32 | Pengatur II/c | 5 | 3 | 8 | 52 | 65 | 65 | 48 |
| 33 | PNS 33 | Pengatur II/c | 5 | 3 | 8 | 49 | 61 | 61 | 55 |
| 34 | PNS 34 | Pengatur II/c | 4 | 3 | 7 | 56 | 65 | 64 | 50 |
| 35 | PNS 35 | Pengatur II/c | 2 | 1 | 3 | 23 | 49 | 47 | 40 |
| 36 | PNS 36 | Pengatur II/c | 3 | 2 | 5 | 50 | 57 | 59 | 54 |
| 37 | PNS 37 | Pengatur II/b | 3 | 2 | 5 | 48 | 63 | 63 | 47 |
| 38 | PNS 38 | Pengatur II/b | 5 | 5 | 10 | 82 | 91 | 93 | 76 |
| 39 | PNS 39 | Pengatur II/b | 4 | 4 | 8 | 75 | 86 | 96 | 77 |
| 40 | PNS 40 | Pengatur II/a | 3 | 4 | 7 | 71 | 76 | 81 | 64 |
| 41 | PNS 41 | Pengatur II/a | 4 | 4 | 8 | 67 | 80 | 88 | 67 |
| 42 | PNS 42 | Jurda I/b | 4 | 5 | 9 | 74 | 80 | 88 | 69 |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 1. MILITER BAGIAN SETDIS |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena mereka (PNS) menuntut disamakan dengan militer di setiap lini |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi yang berupa karier dan kedudukannya disamakan dengan militer |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | kebanyakan PNS kepeduliannya kurang dibandingkan militer, karena loyalitasnya hanya sebatas semu |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Ketaatan terhadap peraturan kurang bagus, namun ketaatan terhadap atasan kelihatannya cukup bagus walaupun karena terpaksa |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Sikap PNS terhadap pekerjaannya ada yang bagus, namun beberapa diantaranya tidak memperdulikan pekerjaannya dan hanya menuntut hak tanpa memperdulikan kewajibannya |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Perilaku PNS pada saat bekerja cenderung teliti, namun terkesan lambat dibandingkan militer |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya PNS di Disfaslanal kemampuan teknisnya bagus, karena mereka jarang mutasi sehingga familier dengan pekerjaannya sehari-hari. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 1. MILITER BAGIAN SETDIS |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS cukup erat, namun dengan militer agak kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 2. MILITER BAGIAN SUBDISFASTANAH |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena mereka (PNS) menuntut disamakan dengan militer di setiap lini |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | Mereka ingin disamakan dengan militer |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | kebanyakan PNS kepeduliannya kurang dibandingkan militer, namun ada beberapa diantaranya yang memang punya kepedulian |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | PNS di Disfaslanal rata-rata mempunyai ketaatan yang semu terhadap atasannya, hal ini karena belum dididik loyalitas mati sebagaimana militer |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Sikap PNS terhadap pekerjaannya agak cuek dan terkesan bermental kuli (apabila diperintah baru jalan) |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Kurang bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan, terkesan harus selalu diingatkan. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya PNS di Disfaslanal kemampuan teknisnya bagus, karena mereka jarang mutasi sehingga familier dengan pekerjaannya sehari-hari. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 2. MILITER BAGIAN SUBDISFASTANAH |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS cukup erat, namun dengan militer agak kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 3. MILITER BAGIAN SUBDISFASWATPERS |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena mereka (PNS) menuntut disamakan dengan militer di setiap lini |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor hubungan interpersonal, karena dengan mereka merasa disetarakan dengan militer |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Kepedulian PNS tinggi hanya bila diberikan motivasi yang tinggi pula, bila tidak maka bersikap apatis |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Mereka (PNS) hanya akan mempunyai ketaatan sebagaimana militer apabila diberikan persamaan dengan militer dalam segala hal, terutama dalam hal motivasinya. |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Apabila pekerjaannya mengandung unsur penghasilan tambahan dia (PNS) rajin, tapi bila tidak mereka (PNS) malas mengerjakannya. |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Cermat dan teliti dalam bekerja, namun tidak memperhatikan faktor tanggung jawab selesai/tidaknya pekerjaan tersebut. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya PNS di Disfaslanal kemampuan teknisnya bagus, karena mereka jarang mutasi sehingga familier dengan pekerjaannya sehari-hari. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 3. MILITER BAGIAN SUBDISFASWATPERS |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS cukup erat, namun dengan militer agak kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 4. MILITER BAGIAN SUBDISFASDUKMAT |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena mereka (PNS) menuntut disamakan dengan militer di setiap lini |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor pemberian peningkatan gaji, pemberian ULP(Uang Lauk Pauk), dan yang terkait dengan kesejahteraan lainnya |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Kepedulian PNS tinggi hanya bila diberikan motivasi yang tinggi pula, bila tidak maka bersikap apatis |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Mereka (PNS) hanya akan mempunyai ketaatan sebagaimana militer apabila diberikan persamaan dengan militer dalam segala hal, terutama dalam hal motivasinya. |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Dalam bekerja dia (PNS) selalu membanding-bandingkan dengan kapasitas kerjanya, bila dirasakan kerjanya terlalu berat dibanding yang lain maka dia enggan melaksanakannya |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Kehati-hatian yang berlebihan para PNS dalam bekerja terkadang menyebabkan pekerjaan menjadi terkesan lambat. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Kemampuan teknisnya tergantung lamanya berdinis, bagi yang dinasnya lebih lama maka kemampuan teknisnya lebih bagus daripada yang belum lama berdinis. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 4.MILITER BAGIAN SUBDISFASDUKMAT |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS cukup erat, namun dengan militer agak kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 5. MILITER BAGIAN SUBDISFASKON |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena mereka (PNS) menuntut disamakan dengan militer di setiap lini |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor kesempatan dalam berkarier di militer, karena semua orang menginginkan kariernya tinggi |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Apabila dibandingkan militer, maka kepedulian PNS termasuk kurang |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Mereka (PNS) hanya akan mempunyai ketaatan sebagaimana militer apabila diberikan persamaan dengan militer dalam segala hal, terutama dalam hal motivasinya. |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Dia (PNS) hanya mengerjakan yang ringan-ringan saja, apabila diperintahkan yang agak berat dan perlu pengorbanan waktu di luar jam dinas mereka (PNS) merasa keberatan |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan kurang |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Kemampuan teknisnya tergantung lamanya berdinis, bagi yang dinasnya lebih lama maka kemampuan teknisnya lebih bagus daripada yang belum lama berdinis. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 5.MILITER BAGIAN SUBDISFASKON |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS cukup erat, namun dengan militer agak kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 6. MILITER BAGIAN SUBDISFASJASANG |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena mereka (PNS) menuntut disamakan dengan militer di setiap lini |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor ingin disetarakan dengan militer, karena jabatan yang diduduki PNS di instansi militer saat ini hanya terbatas sekali |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Kepedulian PNS rendah karena mereka (PNS) merasa bekerja di luar habitatnya, sehingga rasa memiliki terhadap organisasi kurang |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Mereka (PNS) hanya akan mempunyai ketaatan sebagaimana militer apabila diberikan persamaan dengan militer dalam segala hal, terutama dalam hal motivasinya. |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Dia (PNS) hanya mengerjakan yang ringan-ringan saja, apabila diperintahkan yang agak berat dan perlu pengorbanan waktu di luar jam dinas mereka (PNS) merasa keberatan |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Sangat dipengaruhi oleh adanya motivasi, apabila diberikan motivasi akan lebih rajin, namun bila tidak ada motivasi yang mendukung maka perilaku pada saat bekerja terlihat kurang ikhlas. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Kemampuan teknisnya tergantung lamanya berdinis, bagi yang dinasnya lebih lama maka kemampuan teknisnya lebih bagus daripada yang belum lama berdinis. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 6. MILITER BAGIAN SUBDISFASJASANG |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS cukup erat, namun dengan militer agak kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 7.PNS BAGIAN SETDIS |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena PNS sekarang sudah menjadi komplemen di TNI namun pada pelaksanaannya belum dilaksanakan secara nyata |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor ingin disetarakan dengan militer, karena jabatan yang diduduki PNS di instansi militer saat ini hanya terbatas sekali |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Memang diakui kepedulian PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Memang diakui ketaatan PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Apabila diberikan kendaraan dinas sebagaimana militer, kita (PNS) tentu saja bersedia lembur sebagaimana militer |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | PNS Disfaslanal pada umumnya rajin bekerja dan penuh kesadaran apabila hak-haknya dipenuhi, namun apabila hak-hak tidak dipenuhi di lain pihak kewajibannya dipaksakan untuk dilaksanakan menyebabkan PNS menjadi tidak ikhlas dalam melaksanakannya. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Kemampuan teknisnya tergantung lamanya berdinis, bagi yang dinasnya lebih lama maka kemampuan teknisnya lebih bagus daripada yang belum lama berdinis. |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 7.PNS BAGIAN SETDIS |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya golongan III sebagian baik, namun golongan II atau golongan I kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS erat sekali, karena ada pertemuan rutin PNS Disfaslanal setiap 2 bulan sekali. |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 8.PNS BAGIAN SUBDISFASTANAH |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena PNS sekarang sudah menjadi komplemen di TNI namun pada pelaksanaannya belum dilaksanakan secara nyata |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor ingin disetarakan dengan militer, karena jabatan yang diduduki PNS di instansi militer saat ini hanya terbatas sekali |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Memang diakui kepedulian PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Memang diakui ketaatan PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Apabila diberikan kendaraan dinas sebagaimana militer, kita (PNS) tentu saja bersedia lembur sebagaimana militer |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | PNS Disfaslanal perilakunya baik, dalam pekerjaannya selalu berhati-hati dan mengikuti petunjuk atasan. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya kemampuan teknisnya baik, hal ini karena PNS di Disfaslanal kerjanya rutinitas saja dan jarang mutasi |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 8.PNS BAGIAN SUBDISFASTANAH |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Secara jujur dikatakan bahwa kemampuan konseptual PNS di Disfaslanal pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS erat sekali, karena ada pertemuan rutin PNS Disfaslanal setiap 2 bulan sekali. |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 9.PNS BAGIAN SUBDISFASWATPERS |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena PNS sekarang sudah menjadi komplemen di TNI namun pada pelaksanaannya belum dilaksanakan secara nyata |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor ingin disetarakan dengan militer, karena jabatan yang diduduki PNS di instansi militer saat ini hanya terbatas sekali |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Memang diakui kepedulian PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Memang diakui ketaatan PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pekerjaan yang dilaksanakan PNS terbatas pada jam kerja, karena PNS tidak mendapatkan ULP sebagaimana militer |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Mempunyai sifat membantu rekan sekerjanya |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya kemampuan teknisnya baik, hal ini karena PNS di Disfaslanal kerjanya rutinitas saja dan jarang mutasi |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 9.PNS BAGIAN SUBDISFASWATPERS |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Secara jujur dikatakan bahwa kemampuan konseptual PNS di Disfaslanal pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS erat sekali, karena ada pertemuan rutin PNS Disfaslanal setiap 2 bulan sekali. |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 10.PNS BAGIAN SUBDISFASDUKMAT |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena PNS sekarang sudah menjadi komplemen di TNI namun pada pelaksanaannya belum dilaksanakan secara nyata |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor tunjangan jabatan dan ULP yang seharusnya sama dengan militer, karena kita (PNS) juga dituntut bekerja seperti militer |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Memang diakui kepedulian PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Memang diakui ketaatan PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Apabila diberikan kendaraan dinas sebagaimana militer, kita (PNS) tentu saja bersedia lembur sebagaimana militer |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Hati-hati dan cermat dalam bekerja |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya kemampuan teknisnya baik, hal ini karena PNS di Disfaslanal kerjanya rutinitas saja dan jarang mutasi |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 10.PNS BAGIAN SUBDISFASDUKMAT |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Secara jujur dikatakan bahwa kemampuan konseptual PNS di Disfaslanal pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS erat sekali, namun terhadap militer kurang |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 11. PNS BAGIAN SUBDISFASKON |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena PNS sekarang sudah menjadi komplemen di TNI namun pada pelaksanaannya belum dilaksanakan secara nyata |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor ingin disetarakan dengan militer, karena jabatan yang diduduki PNS di instansi militer saat ini hanya terbatas sekali |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Memang diakui kepedulian PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Karena bekerja di lingkungan militer, maka kita (PNS) juga harus menyesuaikan untuk taat pada aturan dan atasan. |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | PNS Golongan III lebih rajin dari golongan II atau golongan I. Namun pada umumnya kita (PNS) mengerjakan pekerjaan yang hanya sebatas jam kerja saja. Di luar jam kerja menjadi urusan masing-masing (untuk keluarga) |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Hati-hati dan cermat dalam bekerja |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya kemampuan teknisnya baik, hal ini karena PNS di Disfaslanal kerjanya rutinitas saja dan jarang mutasi |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 11.PNS BAGIAN SUBDISFASKON |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Secara jujur dikatakan bahwa kemampuan konseptual PNS di Disfaslanal pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS erat sekali, karena ada pertemuan rutin PNS Disfaslanal setiap 2 bulan sekali. |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|---|
| | | 12.PNS BAGIAN SUBDISFASJASANG |
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi, karena PNS sekarang sudah menjadi komplemen di TNI namun pada pelaksanaannya belum dilaksanakan secara nyata |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | faktor ingin disetarakan dengan militer, karena jabatan yang diduduki PNS di instansi militer saat ini hanya terbatas sekali |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Memang diakui kepedulian PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Memang diakui ketaatan PNS kurang dibandingkan militer, hal ini wajar karena militer diberikan motivasi lebih |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Urusan dinas memang wajib dikerjakan, namun kalau di luar jam dinas hendaknya kalau tetap disuruh kerja harus diberi uang lembur seperti di Swasta. |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Hati-hati dan cermat dalam bekerja |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya kemampuan teknisnya baik, hal ini karena PNS di Disfaslanal kerjanya rutinitas saja dan jarang mutasi |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | JAWABAN RESPONDEN |
|----|--|--|
| | | 12. PNS BAGIAN SUBDISFASJASANG |
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Secara jujur dikatakan bahwa kemampuan konseptual PNS di Disfaslanal pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Hubungan sesama PNS erat sekali, karena ada pertemuan rutin PNS Disfaslanal setiap 2 bulan sekali. |

UNIVERSITAS TERBUKA

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | KESIMPULAN JAWABAN DALAM WAWANCARA |
|----|--|---|
| 1 | Diantara faktor motivasi, loyalitas, dan budaya kerja faktor apakah yang paling mempengaruhi kinerja PNS Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor motivasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja PNS di instansi militer |
| 2 | Faktor motivasi apakah yang dominan dapat meningkatkan kinerja PNS di Disfaslanal? Apa alasannya? | Faktor ingin disetarakan dengan militer(hubungan interpersonal), faktor penghargaan, dan faktor gaji merupakan faktor motivasi yang dominan dalam peningkatan kinerja PNS di instansi militer |
| 3 | Bagaimana kepedulian PNS di Disfaslanal terhadap kepentingan dinas? | Kepedulian PNS di instansi militer dipengaruhi oleh pemberian motivasi terhadap PNS, sehingga kepedulian PNS tersebut akan meningkat apabila PNS benar-benar menjadi komplemen bagi TNI |
| 4 | Sejauh mana ketaatan PNS Disfaslanal terhadap peraturan dan atasan mereka? | Ketaatan PNS di instansi militer dipengaruhi oleh pemberian motivasi terhadap PNS, sehingga kepedulian PNS tersebut akan meningkat apabila PNS benar-benar menjadi komplemen bagi TNI |
| 5 | Bagaimana sikap PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Sikap PNS di instansi militer terhadap pekerjaannya pada umumnya dipengaruhi oleh faktor kesejahteraan yang diterimanya, terutama berupa materi. |
| 6 | Bagaimana perilaku PNS Disfaslanal pada saat bekerja? | Perilaku PNS di instansi militer pada saat bekerja pada umumnya dipengaruhi oleh faktor tuntutan keseimbangan antara hak dan kewajibannya. |
| 7 | Bagaimana kemampuan teknis PNS Disfaslanal terhadap pekerjaannya? | Pada umumnya kemampuan teknis PNS di Disfaslanal baik, hal ini karena PNS di Disfaslanal jarang mutasi sehingga familier terhadap pekerjaannya |

JAWABAN WAWANCARA

| NO | PERTANYAAN WAWANCARA | KESIMPULAN JAWABAN DALAM WAWANCARA |
|----|--|--|
| 8 | Bagaimana kemampuan konseptual PNS Disfaslanal dalam pekerjaannya? | Kemampuan konseptualnya pada umumnya kurang |
| 9 | Bagaimana kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal? | Kemampuan hubungan interpersonal PNS Disfaslanal dipengaruhi oleh faktor kesamaan status. Pada umumnya hubungan sesama PNS cukup baik. |

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN V
HASIL PERHITUNGAN
STATISTIK DENGAN
PROGRAM SPSS VERSI 13

UNIVERSITAS TERBUKA

**OUTPUT STATISTIK DESKRIPTIF
(TERHADAP HASIL PENGISIAN KUESIONER)**

=====

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Range | | Minimum | | Maximum | | Mean | | Std. | | Skewness | | Kurtosis | |
|--|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| motivasi | 42 | 59 | 21 | 80 | 61.31 | 12.532 | -802 | .365 | 1.039 | .717 | | | | | |
| loyalitas | 42 | 40 | 39 | 79 | 61.83 | 10.219 | -412 | .365 | -.909 | .717 | | | | | |
| budaya kerja | 42 | 46 | 37 | 83 | 63.38 | 11.795 | -.335 | .365 | -.674 | .717 | | | | | |
| penilaian kinerja rata-rata (akhir) | 42 | 26.75 | 39.25 | 66.00 | 52.1845 | 7.45557 | .385 | .365 | -.959 | .717 | | | | | |
| Valid N (listwise) | 42 | | | | | | | | | | | | | | |

Descriptives

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|---------|----------------|
| motivasi | 42 | 21 | 80 | 61.31 | 12.532 |
| loyalitas | 42 | 39 | 79 | 61.83 | 10.219 |
| budaya kerja | 42 | 37 | 83 | 63.38 | 11.795 |
| penilaian kinerja rata-rata (akhir) | 42 | 39.25 | 66.00 | 52.1845 | 7.45557 |
| Valid N (listwise) | 42 | | | | |

OUTPUT PENGUJIAN VALIDITAS (TERHADAP KUESIONER 80 PERTANYAAN)

=====

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 42 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 42 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .977 | .976 | 80 |

UNIVERSITAS TERBUKA

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----|------|----------------|----|
| p01 | 3.76 | .932 | 42 |
| p02 | 3.64 | .932 | 42 |
| p03 | 3.76 | .932 | 42 |
| p04 | 2.95 | 1.081 | 42 |
| p05 | 2.57 | .703 | 42 |
| p06 | 3.64 | .932 | 42 |
| p07 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p08 | 3.55 | .803 | 42 |
| p09 | 3.76 | .932 | 42 |
| p10 | 3.24 | .932 | 42 |
| p11 | 2.86 | 1.049 | 42 |
| p12 | 3.64 | .932 | 42 |
| p13 | 3.64 | .932 | 42 |
| p14 | 3.86 | 1.260 | 42 |
| p15 | 3.69 | .897 | 42 |
| p16 | 3.76 | .878 | 42 |
| p17 | 3.76 | .932 | 42 |
| p18 | 3.76 | .850 | 42 |
| p19 | 3.79 | .871 | 42 |
| p20 | 3.79 | .842 | 42 |
| p21 | 3.76 | .790 | 42 |
| p22 | 3.79 | .813 | 42 |
| p23 | 3.40 | .767 | 42 |
| p24 | 3.93 | .867 | 42 |
| p25 | 4.07 | .778 | 42 |
| p26 | 3.40 | .989 | 42 |
| p27 | 3.57 | .941 | 42 |
| p28 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p29 | 3.57 | .831 | 42 |
| p30 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p31 | 3.71 | .596 | 42 |
| p32 | 3.71 | .596 | 42 |
| p33 | 3.00 | .826 | 42 |
| p34 | 2.76 | .617 | 42 |
| p35 | 4.05 | .539 | 42 |
| p36 | 4.10 | .692 | 42 |
| p37 | 3.88 | 1.017 | 42 |
| p38 | 3.57 | .941 | 42 |
| p39 | 3.76 | .790 | 42 |
| p40 | 4.14 | .783 | 42 |
| p41 | 3.79 | .871 | 42 |
| p42 | 4.07 | .894 | 42 |
| p43 | 2.76 | 1.100 | 42 |
| p44 | 2.67 | 1.028 | 42 |
| p45 | 3.10 | 1.008 | 42 |
| p46 | 3.57 | .941 | 42 |
| p47 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p48 | 3.57 | .831 | 42 |
| p49 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p50 | 3.71 | .596 | 42 |
| p51 | 3.71 | .596 | 42 |
| p52 | 3.00 | .826 | 42 |
| p53 | 2.76 | .617 | 42 |
| p54 | 4.05 | .539 | 42 |
| p55 | 4.10 | .692 | 42 |
| p56 | 2.88 | 1.017 | 42 |
| p57 | 2.76 | 1.100 | 42 |
| p58 | 2.67 | 1.028 | 42 |
| p59 | 3.10 | 1.008 | 42 |
| p60 | 3.57 | .941 | 42 |
| p61 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p62 | 3.57 | .831 | 42 |
| p63 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p64 | 3.71 | .596 | 42 |
| p65 | 3.71 | .596 | 42 |
| p66 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p67 | 3.57 | .831 | 42 |
| p68 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p69 | 4.10 | .821 | 42 |
| p70 | 3.93 | .677 | 42 |
| p71 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p72 | 2.57 | .703 | 42 |
| p73 | 2.69 | .950 | 42 |
| p74 | 3.76 | .932 | 42 |
| p75 | 3.55 | .803 | 42 |
| p76 | 3.64 | .932 | 42 |
| p77 | 3.24 | .932 | 42 |
| p78 | 2.86 | 1.049 | 42 |
| p79 | 3.55 | .942 | 42 |
| p80 | 3.64 | .932 | 42 |

Summary Item Statistics

14/41218.pdf

| | Mean | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|-------------------------|-------|---------|---------|-------|-------------------|----------|------------|
| Item Means | 3.521 | 2.571 | 4.143 | 1.571 | 1.611 | .170 | 80 |
| Item Variances | .861 | .290 | 1.691 | 1.401 | 5.824 | .137 | 80 |
| Inter-Item Covariances | .303 | -.237 | 1.691 | 1.928 | -7.137 | .077 | 80 |
| Inter-Item Correlations | .339 | -.354 | 1.000 | 1.354 | -2.825 | .064 | 80 |

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 281.69 | 1982.512 | 44.525 | 80 |

ANOVA^a

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|----------------|---------------|----------------|------|-------------|--------|------|
| Between People | | 1016.037 | 41 | 24.781 | | |
| Within People | Between Items | 565.095 | 79 | 7.153 | 12.819 | .000 |
| | Residual | 1807.368 | 3239 | .558 | | |
| | Total | 2372.463 | 3318 | .715 | | |
| Total | | 3388.500 | 3359 | 1.009 | | |

Grand Mean = 3.52

a. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

UNIVERSITAS TERBUKA

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| p01 | 277.93 | 1915.824 | .807 | | .977 |
| p02 | 278.05 | 1913.364 | .837 | | .977 |
| p03 | 277.93 | 1915.824 | .807 | | .977 |
| p04 | 278.74 | 1933.661 | .502 | | .977 |
| p05 | 279.12 | 1963.327 | .300 | | .978 |
| p06 | 278.05 | 1913.364 | .837 | | .977 |
| p07 | 278.36 | 1886.235 | .837 | | .977 |
| p08 | 278.14 | 1941.638 | .569 | | .977 |
| p09 | 277.93 | 1915.824 | .807 | | .977 |
| p10 | 278.45 | 1949.668 | .388 | | .977 |
| p11 | 278.83 | 1950.923 | .329 | | .978 |
| p12 | 278.05 | 1913.364 | .837 | | .977 |
| p13 | 278.05 | 1913.364 | .837 | | .977 |
| p14 | 277.83 | 1895.850 | .775 | | .977 |
| p15 | 278.00 | 1920.732 | .776 | | .977 |
| p16 | 277.93 | 1922.946 | .763 | | .977 |
| p17 | 277.93 | 1915.824 | .807 | | .977 |
| p18 | 277.93 | 1932.653 | .658 | | .977 |
| p19 | 277.90 | 1936.479 | .591 | | .977 |
| p20 | 277.90 | 1932.625 | .664 | | .977 |
| p21 | 277.93 | 1934.800 | .677 | | .977 |
| p22 | 277.90 | 1934.137 | .668 | | .977 |
| p23 | 278.29 | 1959.575 | .329 | | .978 |
| p24 | 277.76 | 1946.137 | .466 | | .977 |
| p25 | 277.62 | 1938.632 | .632 | | .977 |
| p26 | 278.29 | 1924.160 | .661 | | .977 |
| p27 | 278.12 | 1924.059 | .698 | | .977 |
| p28 | 278.36 | 1886.235 | .837 | | .977 |
| p29 | 278.12 | 1921.961 | .822 | | .977 |
| p30 | 277.90 | 1903.210 | .743 | | .977 |
| p31 | 277.98 | 1967.292 | .281 | | .978 |
| p32 | 277.98 | 1967.292 | .281 | | .978 |
| p33 | 278.69 | 1955.585 | .359 | | .978 |
| p34 | 278.93 | 1958.800 | .427 | | .977 |
| p35 | 277.64 | 1975.357 | .143 | | .978 |
| p36 | 277.60 | 1944.149 | .621 | | .977 |
| p37 | 277.81 | 1908.597 | .820 | | .977 |
| p38 | 278.12 | 1924.059 | .698 | | .977 |
| p39 | 277.93 | 1934.800 | .677 | | .977 |
| p40 | 277.55 | 1953.425 | .411 | | .977 |
| p41 | 277.90 | 1936.479 | .591 | | .977 |
| p42 | 277.62 | 1942.485 | .498 | | .977 |
| p43 | 278.93 | 1949.434 | .328 | | .978 |
| p44 | 279.02 | 1948.365 | .365 | | .978 |
| p45 | 278.60 | 1935.222 | .522 | | .977 |
| p46 | 278.12 | 1924.059 | .698 | | .977 |
| p47 | 278.36 | 1886.235 | .837 | | .977 |
| p48 | 278.12 | 1921.961 | .822 | | .977 |
| p49 | 277.90 | 1903.210 | .743 | | .977 |
| p50 | 277.98 | 1967.292 | .281 | | .978 |
| p51 | 277.98 | 1967.292 | .281 | | .978 |
| p52 | 278.69 | 1955.585 | .359 | | .978 |
| p53 | 278.93 | 1958.800 | .427 | | .977 |
| p54 | 277.64 | 1975.357 | .143 | | .978 |
| p55 | 277.60 | 1944.149 | .621 | | .977 |
| p56 | 277.81 | 1908.597 | .820 | | .977 |
| p57 | 278.93 | 1949.434 | .328 | | .978 |
| p58 | 279.02 | 1948.365 | .365 | | .978 |
| p59 | 278.60 | 1935.222 | .522 | | .977 |
| p60 | 278.12 | 1924.059 | .698 | | .977 |
| p61 | 278.36 | 1886.235 | .837 | | .977 |
| p62 | 278.12 | 1921.961 | .822 | | .977 |
| p63 | 277.90 | 1903.210 | .743 | | .977 |
| p64 | 277.98 | 1967.292 | .281 | | .978 |
| p65 | 277.98 | 1967.292 | .281 | | .978 |
| p66 | 278.36 | 1886.235 | .837 | | .977 |
| p67 | 278.12 | 1921.961 | .822 | | .977 |
| p68 | 277.90 | 1903.210 | .743 | | .977 |
| p69 | 277.60 | 1955.320 | .365 | | .977 |
| p70 | 277.76 | 1982.479 | -.007 | | .978 |
| p71 | 278.36 | 1886.235 | .837 | | .977 |
| p72 | 279.12 | 1963.327 | .300 | | .978 |
| p73 | 279.00 | 1974.185 | .088 | | .978 |
| p74 | 277.93 | 1915.824 | .807 | | .977 |
| p75 | 278.14 | 1941.638 | .569 | | .977 |
| p76 | 278.05 | 1913.364 | .837 | | .977 |
| p77 | 278.45 | 1949.668 | .388 | | .977 |
| p78 | 278.83 | 1950.923 | .329 | | .978 |
| p79 | 278.14 | 1973.686 | .095 | | .978 |
| p80 | 278.05 | 1913.364 | .837 | | .977 |

Item Statistics

| | Mean | Std Deviation | N |
|-----|------|---------------|----|
| p01 | 3.76 | .932 | 42 |
| p02 | 3.64 | .932 | 42 |
| p03 | 3.76 | .932 | 42 |
| p04 | 2.95 | 1.081 | 42 |
| p06 | 3.64 | .932 | 42 |
| p07 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p08 | 3.55 | .803 | 42 |
| p09 | 3.76 | .932 | 42 |
| p10 | 3.24 | .932 | 42 |
| p11 | 2.86 | 1.049 | 42 |
| p12 | 3.64 | .932 | 42 |
| p13 | 3.64 | .932 | 42 |
| p14 | 3.86 | 1.260 | 42 |
| p15 | 3.69 | .897 | 42 |
| p16 | 3.76 | .878 | 42 |
| p17 | 3.76 | .932 | 42 |
| p18 | 3.76 | .850 | 42 |
| p19 | 3.79 | .871 | 42 |
| p20 | 3.79 | .842 | 42 |
| p21 | 3.76 | .790 | 42 |
| p22 | 3.79 | .813 | 42 |
| p23 | 3.40 | .767 | 42 |
| p24 | 3.93 | .867 | 42 |
| p25 | 4.07 | .778 | 42 |
| p26 | 3.40 | .989 | 42 |
| p27 | 3.57 | .941 | 42 |
| p28 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p29 | 3.57 | .831 | 42 |
| p30 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p33 | 3.00 | .826 | 42 |
| p34 | 2.76 | .617 | 42 |
| p36 | 4.10 | .692 | 42 |
| p37 | 3.88 | 1.017 | 42 |
| p38 | 3.57 | .941 | 42 |
| p39 | 3.76 | .790 | 42 |
| p40 | 4.14 | .783 | 42 |
| p41 | 3.79 | .871 | 42 |
| p42 | 4.07 | .894 | 42 |
| p43 | 2.76 | 1.100 | 42 |
| p44 | 2.67 | 1.028 | 42 |
| p45 | 3.10 | 1.008 | 42 |
| p46 | 3.57 | .941 | 42 |
| p47 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p48 | 3.57 | .831 | 42 |
| p49 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p52 | 3.00 | .826 | 42 |
| p53 | 2.76 | .617 | 42 |
| p55 | 4.10 | .692 | 42 |
| p56 | 3.88 | 1.017 | 42 |
| p57 | 2.76 | 1.100 | 42 |
| p58 | 2.67 | 1.028 | 42 |
| p59 | 3.10 | 1.008 | 42 |
| p60 | 3.57 | .941 | 42 |
| p61 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p62 | 3.57 | .831 | 42 |
| p63 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p66 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p67 | 3.57 | .831 | 42 |
| p68 | 3.79 | 1.200 | 42 |
| p69 | 4.10 | .821 | 42 |
| p71 | 3.33 | 1.300 | 42 |
| p74 | 3.76 | .932 | 42 |
| p75 | 3.55 | .803 | 42 |
| p76 | 3.64 | .932 | 42 |
| p77 | 3.24 | .932 | 42 |
| p78 | 2.86 | 1.049 | 42 |
| p80 | 3.64 | .932 | 42 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|--------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| p01 | 232.24 | 1771.893 | .816 | . | .980 |
| p02 | 232.36 | 1770.089 | .839 | . | .980 |
| p03 | 232.24 | 1771.893 | .816 | . | .980 |
| p04 | 233.05 | 1790.729 | .491 | . | .980 |
| p06 | 232.36 | 1770.089 | .839 | . | .980 |
| p07 | 232.67 | 1743.057 | .848 | . | .980 |
| p08 | 232.45 | 1798.498 | .553 | . | .980 |
| p09 | 232.24 | 1771.893 | .816 | . | .980 |
| p10 | 232.76 | 1808.088 | .351 | . | .981 |
| p11 | 233.14 | 1806.321 | .329 | . | .981 |
| p12 | 232.36 | 1770.089 | .839 | . | .980 |
| p13 | 232.36 | 1770.089 | .839 | . | .980 |
| p14 | 232.14 | 1751.296 | .795 | . | .980 |
| p15 | 232.31 | 1777.731 | .770 | . | .980 |
| p16 | 232.24 | 1779.405 | .764 | . | .980 |
| p17 | 232.24 | 1771.893 | .816 | . | .980 |
| p18 | 232.24 | 1787.796 | .671 | . | .980 |
| p19 | 232.21 | 1791.441 | .605 | . | .980 |
| p20 | 232.21 | 1788.416 | .669 | . | .980 |
| p21 | 232.24 | 1790.186 | .687 | . | .980 |
| p22 | 232.21 | 1790.319 | .666 | . | .980 |
| p23 | 232.60 | 1815.125 | .322 | . | .981 |
| p24 | 232.07 | 1802.848 | .451 | . | .980 |
| p25 | 231.93 | 1795.044 | .624 | . | .980 |
| p26 | 232.60 | 1779.076 | .680 | . | .980 |
| p27 | 232.43 | 1779.958 | .705 | . | .980 |
| p28 | 232.67 | 1743.057 | .848 | . | .980 |
| p29 | 232.43 | 1777.714 | .833 | . | .980 |
| p30 | 232.21 | 1758.270 | .766 | . | .980 |
| p33 | 233.00 | 1810.976 | .357 | . | .980 |
| p34 | 233.24 | 1813.503 | .436 | . | .980 |
| p36 | 231.90 | 1800.430 | .611 | . | .980 |
| p37 | 232.12 | 1764.400 | .835 | . | .980 |
| p38 | 232.43 | 1779.958 | .705 | . | .980 |
| p39 | 232.24 | 1790.186 | .687 | . | .980 |
| p40 | 231.86 | 1809.686 | .397 | . | .980 |
| p41 | 232.21 | 1791.441 | .605 | . | .980 |
| p42 | 231.93 | 1799.483 | .481 | . | .980 |
| p43 | 233.24 | 1805.405 | .323 | . | .981 |
| p44 | 233.33 | 1805.447 | .347 | . | .981 |
| p45 | 232.90 | 1792.088 | .512 | . | .980 |
| p46 | 232.43 | 1779.958 | .705 | . | .980 |
| p47 | 232.67 | 1743.057 | .848 | . | .980 |
| p48 | 232.43 | 1777.714 | .833 | . | .980 |
| p49 | 232.21 | 1758.270 | .766 | . | .980 |
| p52 | 233.00 | 1810.976 | .357 | . | .980 |
| p53 | 233.24 | 1813.503 | .436 | . | .980 |
| p55 | 231.90 | 1800.430 | .611 | . | .980 |
| p56 | 232.12 | 1764.400 | .835 | . | .980 |
| p57 | 233.24 | 1805.405 | .323 | . | .981 |
| p58 | 233.33 | 1805.447 | .347 | . | .981 |
| p59 | 232.90 | 1792.088 | .512 | . | .980 |
| p60 | 232.43 | 1779.958 | .705 | . | .980 |
| p61 | 232.67 | 1743.057 | .848 | . | .980 |
| p62 | 232.43 | 1777.714 | .833 | . | .980 |
| p63 | 232.21 | 1758.270 | .766 | . | .980 |
| p66 | 232.67 | 1743.057 | .848 | . | .980 |
| p67 | 232.43 | 1777.714 | .833 | . | .980 |
| p68 | 232.21 | 1758.270 | .766 | . | .980 |
| p69 | 231.90 | 1811.015 | .359 | . | .980 |
| p71 | 232.67 | 1743.057 | .848 | . | .980 |
| p74 | 232.24 | 1771.893 | .816 | . | .980 |
| p75 | 232.45 | 1798.498 | .553 | . | .980 |
| p76 | 232.36 | 1770.089 | .839 | . | .980 |
| p77 | 232.76 | 1808.088 | .351 | . | .981 |
| p78 | 233.14 | 1806.321 | .329 | . | .981 |
| p80 | 232.36 | 1770.089 | .839 | . | .980 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 236.00 | 1836.780 | 42.858 | 67 |

ANOVA^a

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|----------------|---------------|----------------|------|-------------|--------|------|
| Between People | | 1124.000 | 41 | 27.415 | | |
| Within People | Between Items | 420.661 | 66 | 6.374 | 11.850 | .000 |
| | Residual | 1455.429 | 2706 | .538 | | |
| | Total | 1876.090 | 2772 | .677 | | |
| Total | | 3000.090 | 2813 | 1.067 | | |

Grand Mean = 3.52

- a. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

UNIVERSITAS TERBUKA

OUTPUT ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-------------------------------------|---------|----------------|----|
| penilaian kinerja rata-rata (akhir) | 52.1845 | 7.45557 | 42 |
| motivasi | 61.31 | 12.532 | 42 |
| loyalitas | 61.83 | 10.219 | 42 |
| budaya kerja | 63.38 | 11.795 | 42 |

Correlations

| | penilaian kinerja rata-rata (akhir) | motivasi | loyalitas | budaya kerja |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|-----------|--------------|
| Pearson Correlation | | | | |
| penilaian kinerja rata-rata (akhir) | 1.000 | .796 | .794 | .804 |
| motivasi | .796 | 1.000 | .814 | .815 |
| loyalitas | .794 | .814 | 1.000 | .941 |
| budaya kerja | .804 | .815 | .941 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | | | | |
| penilaian kinerja rata-rata (akhir) | .000 | .000 | .000 | .000 |
| motivasi | .000 | .000 | .000 | .000 |
| loyalitas | .000 | .000 | .000 | .000 |
| budaya kerja | .000 | .000 | .000 | .000 |
| N | 42 | 42 | 42 | 42 |
| penilaian kinerja rata-rata (akhir) | 42 | 42 | 42 | 42 |
| motivasi | 42 | 42 | 42 | 42 |
| loyalitas | 42 | 42 | 42 | 42 |
| budaya kerja | 42 | 42 | 42 | 42 |

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | budaya kerja, motivasi, loyalitas ^a | | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|---------------|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | Sig. F Change | |
| 1 | .842 ^a | .708 | .685 | 4.18330 | 30.743 | 3 | 38 | 1.935 |

a. Predictors: (Constant), budaya kerja, motivasi, loyalitas

b. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
|-------|----------------|----------|-------------|---------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 1614.007 | 3 | 538.002 | 30.743 | .000 ^a |
| | Residual | 665.001 | 38 | 17.500 | | |
| | Total | 2279.007 | 41 | | | |

a. Predictors: (Constant), budaya kerja, motivasi, loyalitas

b. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

Coefficients *

| Model | 1 | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | 95% Confidence Interval for B | | | | Collinearity Statistics | |
|--------------|--------|-----------------------------|------------|---------------------------|------------|-------------------------------|-------------|-----------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | Zero-order | Lower Bound | Upper Bound | Tolerance | VIF | | |
| (Constant) | 17.267 | 4.257 | .000 | | 9.056 | 25.478 | | | | | |
| motivasi | .237 | 2.559 | .015 | -.252 | .050 | .425 | .796 | .383 | .224 | .316 | 3.161 |
| loyalitas | .118 | .607 | .547 | -.826 | -.277 | .514 | .794 | .009 | .053 | .107 | 9.318 |
| budaya kerja | .206 | 2.243 | .032 | -.826 | -.138 | .550 | .804 | .193 | .106 | .106 | 9.393 |

a. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

Coefficient Correlations^a

| Model | 1 | budaya kerja | motivasi | loyalitas |
|--------------|---|--------------|----------|-----------|
| Correlations | | 1.000 | -.252 | -.826 |
| | | | 1.000 | -.236 |
| | | | | 1.000 |
| Covariances | | | | |
| | | .029 | -.004 | -.027 |
| | | -.004 | .009 | -.004 |
| | | -.027 | -.004 | .038 |

a. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|----------|-----------|
| | | | | (Constant) | motivasi | loyalitas |
| 1 | 1 | 3.968 | 1.000 | .00 | .00 | .00 |
| | 2 | .023 | 13.218 | .81 | .09 | .00 |
| | 3 | .008 | 22.401 | .06 | .90 | .06 |
| | 4 | .002 | 48.605 | .13 | .00 | .94 |

a. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

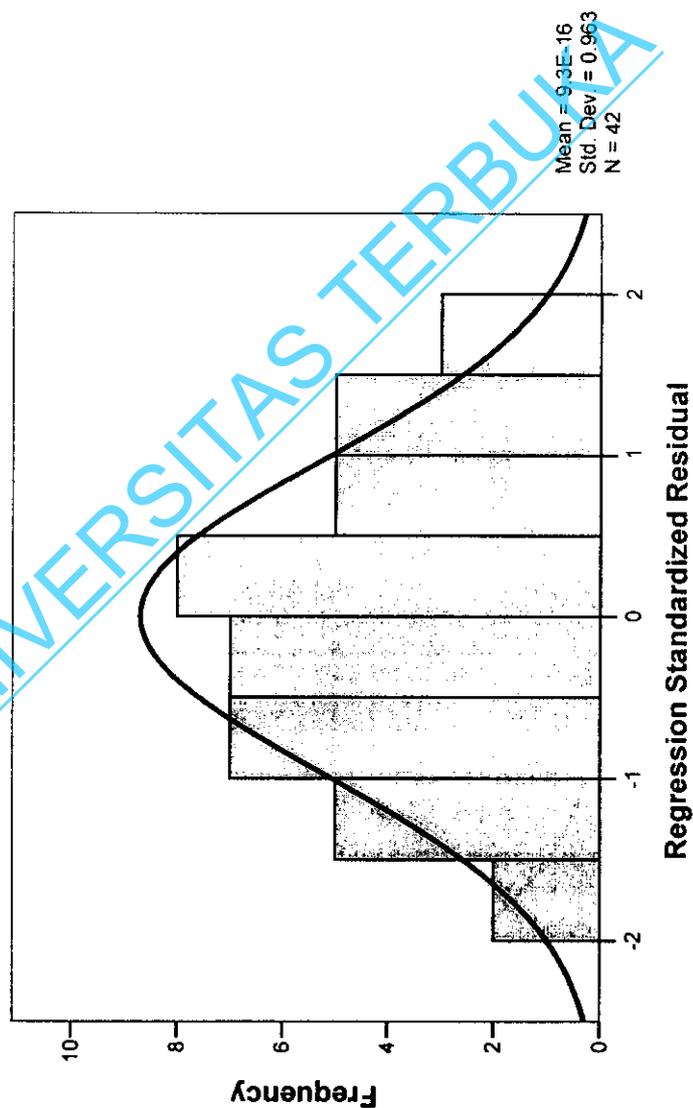
Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|----------------|----|
| Predicted Value | 34.4863 | 62.2170 | 52.1845 | 6.27423 | 42 |
| Std. Predicted Value | -2.821 | 1.599 | .000 | 1.000 | 42 |
| Standard Error of Predicted Value | .758 | 2.245 | 1.245 | .347 | 42 |
| Adjusted Predicted Value | 32.5601 | 61.8370 | 52.0771 | 6.35077 | 42 |
| Residual | -7.87089 | 7.37946 | .00000 | 4.02735 | 42 |
| Std. Residual | -1.882 | 1.764 | .000 | .963 | 42 |
| Stud. Residual | -1.928 | 1.825 | .012 | 1.007 | 42 |
| Deleted Residual | -8.26383 | 7.89600 | .10742 | 4.41565 | 42 |
| Stud. Deleted Residual | -2.003 | 1.885 | -.014 | 1.020 | 42 |
| Mahal. Distance | .371 | 10.829 | 2.929 | 2.247 | 42 |
| Cook's Distance | .000 | .184 | .025 | .033 | 42 |
| Centered Leverage Value | .009 | .264 | .071 | .055 | 42 |

a. Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)

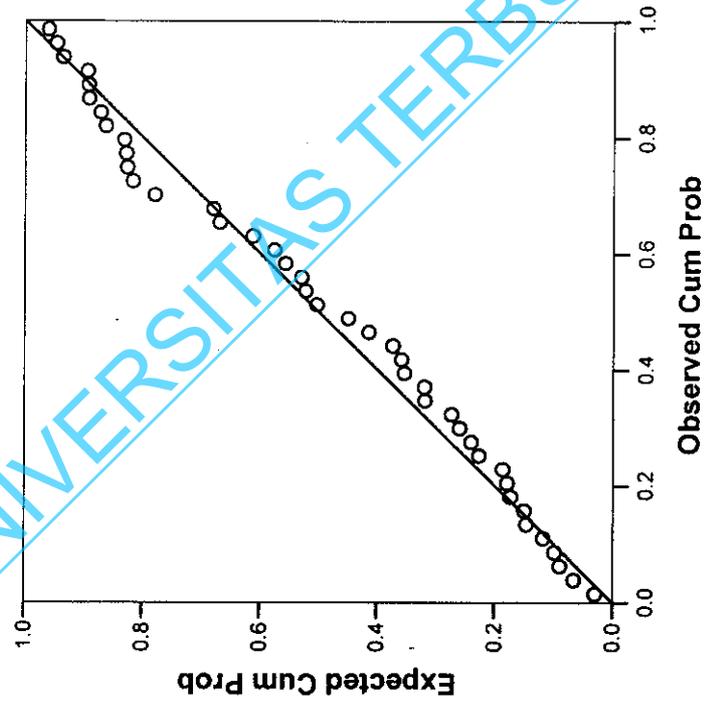
Histogram

Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)



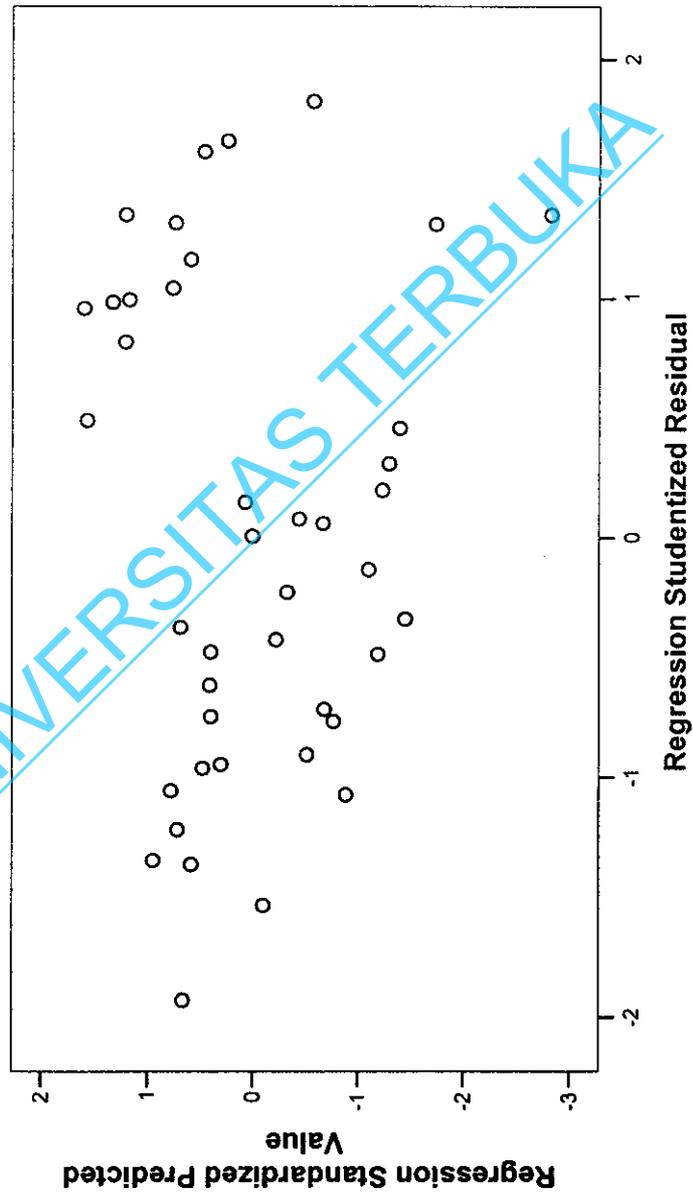
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)



Scatterplot

Dependent Variable: penilaian kinerja rata-rata (akhir)



CURICULUM VITAE (CV)

Nama : Setiyono

Tempat/tgl lahir: Karanganyar / 24 Juni 1976

Agama : Islam

Status : K- 01

Pekerjaan : TNI AL

Alamat Kantor: Disfaslanal – Mabes TNI AL – Cilangkap – Jakarta Timur

Gedung B1 Lantai 4

Telepon/HP : 02170308550 (Flexy)

Pendidikan umum terakhir: S1 – Teknik Geodesi - UGM (lulus tahun 2000)

Kursus Umum:

1. Kursus Program Image Processing Er-Mapper tahun 1999
2. Kursus Program Database GIS ArcView tahun 1999
3. Kursus Program Design Autocad tahun 1999
4. Kursus Bahasa Inggris LPIA tahun 2000
5. Kursus Hukum Pertanahan tahun 2002
6. Kursus Pengadaan Barang & Jasa Badiklat Prov DKI (L2) tahun 2007

Pendidikan & Kursus Militer:

1. SePa PK TNI VIII tahun 2000
2. Diksargol V tahun 2001
3. Kursus Scuba Diver tahun 2001
4. Kursus Perwira Perbekalan tahun 2002
5. Kursus Perwira Litbang Dephan dan TNI III tahun 2005
6. Pendidikan Aplikasi I tahun 2007