

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**



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

Disusun Oleh :

**MARSELINA WARNINGSIH
NIM : 014272199**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**



ABSTRAK

**Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi
Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Wakil Presiden
Republik Indonesia**

Marselina Warningsih, S.IP

Universitas Terbuka

mwarningsih@gmail.com

Sekretariat Wakil Presiden sebagai organisasi pemerintah perlu terus melakukan penataan dalam rangka penyelenggaraan *good governance* sebagai upaya mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa dan negara. Sumber daya manusia yang ada di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden disiapkan untuk mampu mengemban tugas dengan baik agar pencapaian kinerja organisasi menjadi optimal.

Kinerja organisasi pada tahun 2004 hingga tahun 2006 terjadi fluktuasi yang ditengarai dengan penurunan target capaian pada tahun 2006. Faktor sumber daya manusia diidentifikasi sebagai penghambat kinerja organisasi. Kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden dipengaruhi oleh berbagai variabel yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat capaian kinerja organisasi.

Diidentifikasi beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi dan motivasi. Sebagai variabel bebas adalah kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2) dan sebagai variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Populasi penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Wakil Presiden berjumlah 70 orang. Data dianalisis menggunakan analisa regresi linear berganda (*multiple regression*) dengan program SPSS.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis sejauh mana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh kompetensi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai. Nilai t_{hitung} Kompetensi (X_1) sebesar 1.497 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 70$ sebesar 1.990, jadi $1.497 < 1.990$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dapat dinyatakan bahwa Kompetensi memang mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja. Nilai t_{hitung} untuk variabel Motivasi (X_2) adalah sebesar 21.936 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 70$ sebesar 1.990. Jadi $21.936 > 1.990$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dapat dinyatakan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja. Pada hasil Anova, menunjukan nilai F_{hitung} untuk kedua variabel yaitu Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 244.595.

Hasil F_{tabel} ($\alpha 0,05$) untuk $N = 70$ sebesar 2.74. Jadi $F_{\text{hitung}} >$ dari F_{tabel} ($\alpha 0,05$) atau $244.595 > 2.74$ maka dapat dikatakan bahwa Kompetensi (X_1), dan Motivasi (X_2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y). Nilai R^2 sebesar 0,880. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 88% Kompetensi dan Motivasi secara simultan (bersama-sama) memang berpengaruh positif terhadap Kinerja sedangkan sisanya sebesar 12% berpengaruh dengan faktor lainnya yang tidak teramati oleh penulis.

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRACT

The influence of the competence official and the motivation official towards employee's performance of the Vice President Secretariat of the Republic of Indonesia

Marselina Warningsih, S.IP

Universitas Terbuka

mwarningsih@gmail.com

The research aim analyzes as far as which competence official and to
analyze influence motivation official towards performance goal
achievement in Vice President Secretariat

The Vice President Secretariat in order to implement good governance practice, need to do continuous regulation as an effort of translating nation and country's goals and ideas. The Vice President Secretariat human resources should be able to perform their task optimally in the interest of increasing the organization's performance.

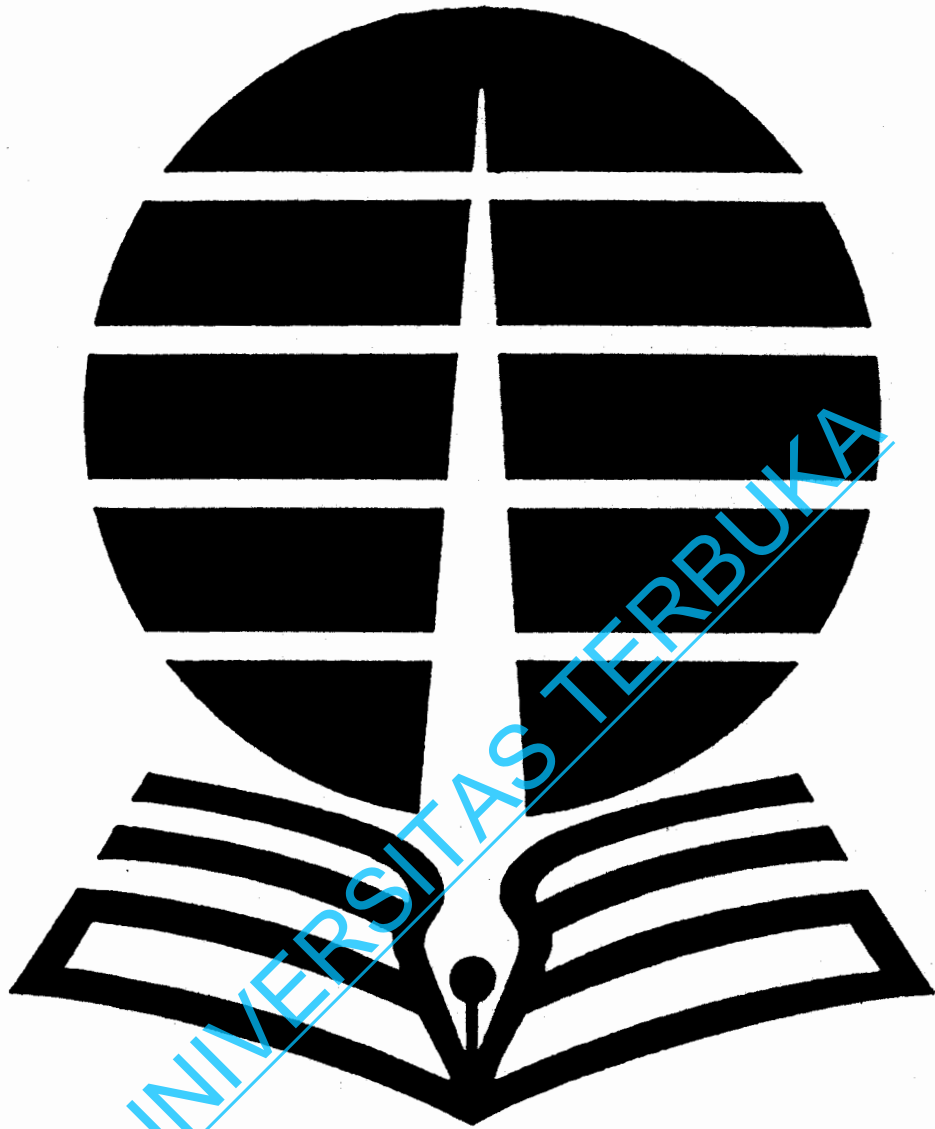
Fluctuation of performance had occurred in the period of 2004-2006, resulted in failure to meet the work target in 2006. Human resources was thought to be the factor behind the organization's inability to achieve their target. Wide range of variables can affect the secretariat's employees directly, thus has an impact to organization's achievement.

Several factors were affecting employee's performances, among them are competency and motivation. Competency (X_1) and motivation (X_2) are set the independent variables, meanwhile employee performance is set as the dependent variable. Seventy employees of The Vice President Secretariat were selected as research population.

This research aim analyzes as far as which competence official influential towards performance target performance in Vice President Secretariat to analyze influence motivation official towards performance goal achievement, to analyze influence competence and official motivation according to simultaneous towards performance target performance.

This research is explanation research type (eksplanatory) because this research explains to deliver variable. this research title competence influence and work motivation towards Republic of Indonesia Vice President Secretariat official performance. Data collecting is done by using kuesioner, measurement towards variables is spelled out in statement items that refer in scale Likert, with score turn between 1 - 5.

Variable in this research is yait as free variable (independent) competence (X_1) and motivation (X_2) bound variable official performance (Y). Data is analyzed by using doubled linear regression analysis (multiple regretion) based on test result t in table coefficient, where is value t hitung that got as big as 1.497 while value t tabel as big as 1.990 to $n = 70$, so $1.497 < 1.990$, thereby ho aversed and ha accepted, from this research is proved that is manifestly official competence variable (X_1) has which are positive influence towards official performance variable (Y). From the result above that hypothesis that submitted in earlier chapter obvious has complete evidence the truth. Based on test result t in table coefficient, where is value t hitung that got as big as 21.939 while value t tabel as big as 1.990 to $n = 70$, so $21.936 > 1.990$, thereby ho aversed and ha accepted, from this research is proved that is manifestly motivation variable (X_2) has which are positive influence towards official performance variable (Y). from the result above that hypothesis that submitted in earlier chapter obvious has complete evidence the truth. value f hitung as big as 244.595 while f tabel to $n=70$ as big as 2.74. thereby value f hitung ($244.595 > f$ tabel (2.74), so that clear ho aversed and ha accepted. with proved f hitung $> f$ tabel, can be declared that official competence (X_1) and official motivation (X_2) according to together has which are positive influence towards official performance (Y) at Secretariat Vice President. with level significant as big as 0,000 because $0,000 < 0,05$, so can be said official competence variable (X_1) and motivation variable (X_2) according to together connected towards official performance variable (Y). value r as big as 0.938. this matter shows that is free variable second that is X_1 and X_2 according to together connected significant as big as 93.8%. the rest as big as 6.2% connected by other factor, and value r square as big as 0.880 mean second free variable X_1 and X_2 according to together influential as big as 88% and the rest as big as 12% influential with other factor is not perceived by author.

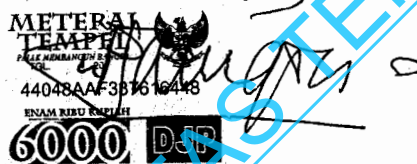


UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Jakarta, November 2010
Yang Menyatakan



(MARSELINA WARNINGSIH, S.IP)

NIM 014272199

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

JUDUL TAPM : PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

Penyusun TAPM : MARSELINA WARNINGSIH, S.IP

NIM : 014272199

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Senin, 1 November 2010

Menyetujui :

Pembimbing II



Suciati, M.Sc.Ph.D (S)
NIP. 196004101989032001

Pembimbing I



Dr. Tri Darmayanti, MA
NIP. 195202131985032001

Mengetahui,

Kepala Bidang
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si.
NIP. 196712141993032002

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka



Suciati, M.Sc.Ph.D (S)
NIP. 195202131985032001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : MARSELINA WARNINGSIH, S.IP

NIM : 014272199

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Judul TAPM : PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

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

Hari/Tanggal : Senin, 1 November 2010

Waktu : Pukul 10.30 – 12.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Sri Harijati

Penguji Ahli :

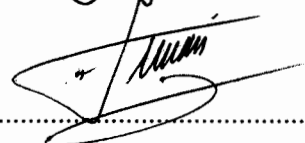
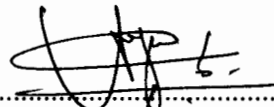
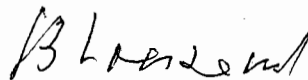
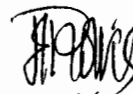
Prof.Dr. Bhenyamin Hoessein

Pembimbing I :

Dr. Tri Darmayanti, MA

Pembimbing II :

Suciati, M.Sc.Ph.D (S)





KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan, dengan izin-Nya, maka tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi setiap mahasiswa untuk mendapat gelar Magister di Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Selama menjalani perkuliahan di PPS UT dan dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, penulis mendapatkan bimbingan, dorongan, dan bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Suciati, M.Sc.,Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
2. Dr. Tri Darmayanti, MA., sebagai pembimbing I dan Suciati, M.Sc., Ph.D. sebagai pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu yang sangat berharga untuk memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Program Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka Jakarta.
4. Seluruh Staf pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta.
5. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka Jakarta, yang telah memberi masukan berharga pada tesis ini.
6. Pimpinan dan seluruh staf Sekretariat Wakil Presiden RI yang bersedia sepenuhnya membantu penulis dalam pengumpulan data-data, serta memberikan fasilitas dan kemudahan yang penulis perlukan sepenuhnya.
7. Semua pihak dan rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya secara khusus, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada suami tercinta Agustinus Ngatmin, KN dan buah hatiku Felix Among Gatot Prasetyo, S.Hut, dan Joshep Jatu Setiono, SS yang senantiasa memberikan doa dan dorongan kepada penulis.

Segala kekurangan yang terdapat dalam tulisan ini mohon dimaklumi. Harapan penulis, semoga tesis ini bermanfaat bagi yang berkepentingan khususnya kalangan civitas kampus. Akhirnya, semoga Tuhan Yang Maha Pengasih membalas segala budi baik kita semua. Amin.

Jakarta, November 2010

Penulis,

Marselina Warningsih, S.I.P

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Signifikansi Penelitian	10
 BAB II KERANGKA TEORITIK	
A. Kajian Teoritik	12
1. Kinerja.....	12
2. Administrasi Pemerintahan	22
3. Hakikat Kompetensi	31
4. Motivasi	39
B. Kerangka Berpikir.....	57
C. Penyusunan Hipotesis	61
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	62
B. Populasi Dan Sampel	63
1. Populasi.....	63
2. Teknik Sampling	63
C. Instrumen Penelitian.....	64
1. Kinerja.....	64
a. Definisi konseptual	64
b. Definisi operasional	65
c. Kisi-kisi instrument	65
d. Kalibrasi.....	66

1). Validitas	66
2). Reliabilitas	67
2. Kompetensi	67
a. Definisi konseptual	67
b. Definisi operasional	68
c. Kisi-kisi instrument	68
d. Kalibrasi.....	69
1). Validitas	69
2). Reliabilitas	70
3. Motivasi	70
a. Definisi konseptual	70
b. Definisi operasional	71
c. Kisi-kisi instrument	71
d. Kalibrasi.....	72
1). Validitas	72
2). Reliabilitas	72
D. Kerangka Analisa.....	73
E. Metodologi.....	76
BAB IV	
TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Lokasi Penelitian.....	80
B. Hasil Wawancara	82
C. Hasil Penyebaran Kuesioner	82
1. Persepsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai...	83
2. Persepsi Responden Terhadap Kompetensi.....	96
3. Persepsi Responden Terhadap Motivasi.....	106
D. Hasil Analisa Statistik Parametris	118
1. Diskripsi Statistik.....	118
2. Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda.....	119
a. Hasil Uji Hipotesis.....	119
1) Pengaruh Kompetensi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	120
2) Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....	120
3. Uji Simultan.....	121
a. Uji Anova.....	121
b. Model Ringkasan.....	122
E. Pembahasan.....	123
BAB V	
: SIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	130
B. Saran-saran.....	131
C. Keterbatasan Penelitian.....	133
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Skema Penelitian.....	60
2. Pola Hubungan Antar Variabel.....	122

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Capaian Kinerja Sasaran Organisasi	7
2. Faktor Penghambat Capaian Kinerja	8
3. Distribusi Penyebaran Sampel.....	62
4. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja.....	64
5. Uji Rileabilitas Variabel Kinerja.....	66
6. Kisi-Kisi Instrumen Kompetensi.....	68
7. Uji Rileabilitas Variabel Kompetensi.....	69
8. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi.....	71
9. Uji Rileabilitas Variabel Motivasi.....	72
10. Frekuensi Penyebaran Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai.....	83
11. Frekuensi Penyebaran Kuesioner Variabel Kompetensi.....	97
12. Frekuensi Penyebaran Kuesioner Variabel Motivasi.....	106
13. Diskripsi Statistik Parametris.....	118
14. Hasil Korelasi Regresi Linear Berganda.....	119
15. Hasil Uji Anova.....	122
16. Hasil Uji Pengaruh Variabel Bebas Secara Bersama-sama.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai
- 1.2. Kuesioner Variabel Kompetensi
- 1.3. Kuesioner Variabel Motivasi
- 2.1. Uji Validitas Variabel Kinerja
- 2.2. Uji Validitas Variabel Kompetensi
- 2.3. Uji Validitas Variabel Motivasi
3. Daftar Pertanyaan

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tuntutan masyarakat agar lembaga pemerintah sungguh-sungguh dalam menanggulangi korupsi, kolusi dan nepotisme perlu direspon, sehingga tercipta pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta mampu memberikan pelayanan publik yang optimal. Pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan masyarakat atau orang yang mempunyai kepentingan pada suatu organisasi yang sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditetapkan (Widodo, 2001:271).

Ashari dan Fernanda dalam bahan ajar Diklat PIM III Lembaga Administrasi Negara (2001) mengemukakan bahwa secara konseptual pengertian pemerintahan yang baik mengandung pemahaman sebagai nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat. Nilai-nilai lain yang terkandung di dalamnya yaitu nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan nasional, kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial.

UNDP memberikan definisi *good governance* seperti yang dikutip Ashari dan Fernanda (2001) sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*). Definisi tersebut mengidentifikasi karakteristik *good governance*, seperti: partisipasi, supremasi hukum, transparansi, cepat tanggap, membangun konsensus, kesetaraan,

efektif dan efisien, bertanggung jawab dan visi yang strategik. Kesembilan karakteristik tersebut saling memperkuat dan tidak dapat berdiri sendiri.

Good governance sebagai suatu prinsip dikemukakan dalam Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara (LAN) 2000-2004, merupakan suatu pendekatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan yang terarah pada terwujudnya pemerintahan yang baik. Prinsip pemerintahan yang baik dimaksud yakni: ".....proses pengelolaan pemerintahan yang demokratis, profesional, menjunjung tinggi supremasi hukum dan HAM, desentralistik, partisipatif, transparan, berkeadilan, bersih dan akuntabel, selain berdaya guna berhasil guna dan berorientasi pada peningkatan daya saing bangsa".

Organisasi pemerintah perlu terus melakukan penataan dalam rangka penyelenggaraan *good governance* sebagai upaya mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa dan negara. Prinsip pemerintahan yang baik harus diperhatikan sehingga seluruh organisasi pemerintah dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara proporsional, profesional, efisien, dan efektif.

Ketetapan MPR RI No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) mengamanatkan agar aparatur negara mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional, produktif, transparan, dan bebas KKN. Peraturan lainnya yang menguatkan adalah Undang-undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bebas dan Bersih dari Korupsi,

Kolusi dan Nepotisme, yang dijadikan sebagai dasar serta niat dari bangsa ini untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Ketetapan MPR nomor XI/MPR/1998 serta Undang-undang nomor 28 Tahun 1999 tersebut diatas, telah ditindaklanjuti oleh pemerintah yaitu dengan mengeluarkan Inpres No.7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Inpres tersebut merupakan suatu dasar dan pijakan bagi setiap lembaga pemerintahan dalam menyeleggarakan tugas dan kewenangannya untuk melayani masyarakat.

Pengertian Kepemerintahan Yang Baik (*good governance*) dirumuskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. Pengertian yang terkandung di dalamnya yaitu: "Kepemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat". Pengertian tersebut merupakan suatu pemahaman atau pijakan dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Mark G. Propovich (1998) mengemukakan bahwa dalam organisasi yang berbasis kinerja/berkinerja tinggi para anggotanya selalu berusaha memberikan pelayanan yang lebih baik walaupun sumber daya yang dimilikinya kurang memadai. Produktivitas dan kualitas yang dihasilkan secara terus menerus untuk menuju pencapaian misi organisasi. Dikemukakan pula karakteristik organisasi berkinerja tinggi tersebut adalah :

- a. Mempunyai misi yang jelas, mengutarakan tujuan, impian, perilaku, budaya dan strategi organisasi.

- b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan.
- c. Memberdayakan para pegawainya, dalam upaya mencapai kinerja organisasi yang baik diperlukan pemberdayaan pegawai untuk mengaplikasikan keterampilan, kreativitas, dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar (*leaners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi.
- d. Memotivasi individu-individu dalam organisasi, para pegawai didorong untuk selalu bekerjasama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan.
- e. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru, semua yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas sehingga organisasi dapat cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi, para anggota organisasi dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil resiko. Mereka akan dipromosikan berdasarkan penilaian kerja yang obyektif.
- f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja, dengan pemahaman memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antar mereka juga berkompetisi dengan organisasi lain.

- g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat, peduli pada peningkatan kualitas dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam usaha meningkatkan kinerja daripada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan.
- h. Selalu berkomunikasi dengan *stakeholders* atau pihak yang terkait dengan kinerja organisasi agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalam proses peningkatan kinerja yang terus menerus.

Sekretariat Wakil Presiden sebagai suatu organisasi pemerintah yang berkedudukan dan bertanggung jawab langsung kepada Wakil Presiden, harus selalu tanggap dan siap memberikan dukungan staf dan pelayanan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan aktivitas utama organisasi, dituntut dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku hingga mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diinginkan, yang akhirnya secara langsung dapat diterima dari kuantitas maupun kualitasnya.

Sekretariat Wakil Presiden dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya memperoleh dukungan anggaran serta tersedianya peraturan perundangan yang berlaku memungkinkan untuk meningkatkan anggarannya dari tahun ke tahun sehingga dapat menunjang sebagian besar kebijakan Sekretariat Wakil Presiden. Dukungan lainnya berupa sarana dan prasarana ruang kerja dengan kelengkapannya cukup memadai serta didukung dengan jaringan *networking*.

Sumber daya manusia yang berkemampuan memadai, dipelihara dan dikembangkan secara tepat dalam berbagai aspek. Setiap sumber daya manusia yang ada di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden dituntut untuk mampu mengemban setiap tugas dengan baik agar pencapaian sasaran organisasi menjadi optimal.

Dengan dukungan prasarana, sarana, anggaran yang memadai serta sumber daya manusia tersebut di atas, semestinya capaian kinerja organisasi yang dituangkan dalam Rencana Strategis Sekretariat Wakil Presiden tercapai secara optimal. Akan tetapi sejak tahun 2004 hingga tahun 2006 terjadi fluktuasi capaian kinerja organisasi yang ditengarai dengan penurunan target capaian pada tahun 2006.

Uraian tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara keadaan yang dihadapi dengan kondisi yang diharapkan sehingga menimbulkan berbagai masalah dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Faktor-faktor penghambat kinerja organisasi salah satunya yaitu sumber daya manusia di samping faktor lain yang berperan sebagai penghambat kinerja organisasi.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Sekretariat Wakil Presiden Tahun 2004 sampai dengan 2006, mengidentifikasi capaian kinerja tertinggi dan terendah dalam prosentase. Berbagai faktor dominan penghambat capaian sasaran kinerja organisasi adalah kualitas sumber daya manusia di bidang teknologi komputer, sehingga menghambat tersedianya database Sekretariat Wakil Presiden. Capaian kinerja sasaran organisasi tersebut tersaji pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Capaian Kinerja Sasaran Organisasi
Sekretariat Wakil Presiden Tahun 2004-2006

Tahun	Capaian tertinggi (%)	Capaian terendah (%)	Rata-rata (%)
2004	Tercapainya efektifitas dan efisiensi anggaran 90%	Tersedianya data pengendalian pembangunan nasional 82%	83,95 %
2005	Terselenggaranya hubungan yang efektif antar lembaga negara, instansi pemerintah, pemda, swasta dan LSM 113,10%	Tersedianya database di Sekretariat Wakil Presiden 0%	89 %
2006	Tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai, 99,04% Tercapainya efektifitas dan efisiensi anggaran, 97,41% Tercapainya tertib administrasi, 98,90%	Tersedianya database di Sekretariat Wakil Presiden 60,92%	84,79 %

Sumber : Laporan Akuntabilitas Sekretariat Wakil Presiden Tahun 2005 s.d. 2007

Gambaran tingkat capaian sasaran kinerja di atas menjelaskan sejauh mana target sasaran dapat dicapai, keberhasilan pencapaian target sasaran yang telah ditetapkan tidak terlepas dari faktor-faktor pendukung ataupun penghambat. Kualitas sumber daya manusia diidentifikasi sebagai faktor yang berperan menghambat capaian kinerja sasaran organisasi.

Faktor-faktor tersebut diuraikan secara rinci sehingga dapat diketahui bahwa di samping kualitas sumber daya manusia juga terdapat faktor lain yang berperan sebagai penghambat capaian kinerja sasaran organisasi. Rincian faktor-faktor penghambat tersebut dapat terlihat pada tabel 2 berikut:

:

Tabel 2. Faktor Penghambat Capaian Kinerja Sasaran
Sekretariat Wakil Presiden Tahun 2004 – 2006

Faktor Penghambat	2004	2005	2006
Terbatasnya kemampuan keahlian (dalam menganalisa) dan/atau ketrampilan (dalam memanfaatkan teknologi yang tersedia) sebagian staf dalam melaksanakan tugas dan fungsinya	X	X	X
Terbatasnya staf di beberapa unit termasuk belum terisinya sebagian struktur yang telah ditetapkan	X	X	X
Terbatasnya anggaran yang tersedia sehingga kegiatan yang membutuhkan dana yang cukup besar belum dapat dilaksanakan	X		
Terbatasnya sarana dan prasarana kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas	X	X	
Disiplin dan etos kerja sebagian staf belum optimal	X	X	X
Keterlambatan pencairan DIPA		X	
Dalam satu tahun anggaran terjadi pergantian dua kali kepanitiaan pengadaan barang dan jasa, sehingga memperlambat proses kegiatan		X	X
Pemanfaatan sarana dan prasarana kerja belum optimal			X
Adanya pekerjaan yang secara teknis tidak mungkin dilaksanakan dan harus ditunda pelaksanaannya pada tahun 2007			X

Sumber : Laporan Akuntabilitas Sekretariat Wakil Presiden tahun 2005 s.d. 2007

Identifikasi kelemahan dalam pencapaian kinerja sasaran organisasi dipahami menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan profesionalisme serta keterampilan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya perlu diupayakan lebih optimal.

B. Perumusan Permasalahan

Kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden dipengaruhi oleh berbagai variabel yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat capaian kinerja organisasi. Oleh karena itu perlu diidentifikasi beberapa variabel yang memiliki kaitan erat dengan kinerja pegawai, antara lain:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ?
- 2) Apakah terdapat pengaruh kerja terhadap kinerja pegawai ?
- 3) Apakah terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mempelajari dan menggali keterkaitan antara faktor kompetensi dan motivasi dengan kinerja pegawai secara empiris berdasarkan kaidah-kaidah penelitian ilmiah.

Secara lebih rinci penelitian ini bertujuan mempelajari seberapa besar pengaruh:

1. Kompetensi terhadap kinerja pegawai
2. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
3. Kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini secara subyektif bermanfaat sebagai tambahan ilmu pengetahuan, baik yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, maupun yang berkaitan dengan proses dan prosedur penelitian ilmiah.

Secara akademik, penelitian ini berguna untuk pengembangan teori dan praktek penerapan kompetensi dan motivasi kerja yang kelak akan dapat dijadikan landasan dalam mengembangkan sumber daya manusia bagi lembaga pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai serta dapat dijadikan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden RI dalam meningkatkan kinerja lembaga ini. Peningkatan kinerja lembaga Sekretariat Wakil Presiden RI diyakini akan berimplikasi terhadap kelancaran pelaksanaan *good governance*.

Selain hal-hal yang telah disebutkan di atas, penelitian ini juga berguna untuk menambah wawasan pengetahuan tentang pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan perbandingan, penelitian kinerja pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden RI pernah dilakukan oleh Dwi Winarto (2005) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Wakil Presiden Republik Indonesia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kompetensi, motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa: (1) Koefisien korelasi antara kompetensi dengan kinerja pegawai adalah 0,60 dan koefisien determinasinya sebesar 0,36; (2) Koefisien korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah 0,57 dan koefisien diterminasinya sebesar 0,32; (3) Koefisien korelasi antara kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai adalah 0,64 dan koefisien diterminasinya sebesar 0,41. Semua besaran korelasi tersebut adalah signifikan pada tingkat kepercayaan 99%.

Kesimpulan penelitian tersebut diketengahkan bahwa variabel variabel kompetensi dan motivasi kerja merupakan dua faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, tinggi rendahnya

kinerja pegawai tidak terlepas dari pengaruh kompetensi dan motivasi kerja pegawai.

B. Tinjauan Teoritik

1. Kinerja

a. Hakikat Kinerja

Konsep kinerja dikembangkan untuk mengukur besarnya kemampuan dalam menghasilkan nilai tambah atas komponen masukan yang digunakan. Pada dasarnya setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dari meningkatkan kinerja pegawai adalah untuk meningkatkan efisiensi material. Peningkatan kinerja pegawai merupakan hal yang penting, mengingat manusialah yang mengelola seluruh aktifitas yang ada.

Bambang Tri Cahyo (1996:281) menjelaskan kinerja adalah :

“Perbandingan atau rasio antara output dan input. Penggunaan rasio ini perlu memperhatikan aspek kinerja pegawai yaitu kualitas, jumlah, dan aspek pimpinan kelompok, pengarah dan pembina, apapun aspek rumusan sasaran kerja yang harus dicapai disamping kapasitas pengolannya”.

John Soeprihanto (1995:1) menjelaskan kinerja adalah:

“kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagai perbandingan atau pengorbanan”.

Greenberg (1987:8) menjelaskan kinerja adalah:

“Kinerja Pegawai sebagai suatu yang dapat dijadikan sebagai pembanding antara totalitas keinginan pada waktu tertentu dibagi totalitas pekerjaan selama periode tertentu”.

Bambang Kusriyanto (1986:3) menjelaskan kinerja adalah:

“Kinerja Pegawai adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu”.

Dewan Kinerja Nasional RI tahun 1983, menjelaskan kinerja adalah:

“Suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara umum, kinerja pegawai mengandung pengertian, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan Sumber Daya yang digunakan”

Sinungan, Muchdarsyah (1997:16), mengelompokkan pengertian kinerja menjadi tiga, yaitu :

1. Kinerja adalah rasio daripada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input).
2. Kinerja pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Kinerja merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni : investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen dan tenaga kerja.

Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1994:248–250) memberi dua pengertian kinerja yaitu :

1. Kinerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber kerja yang digunakan (input). Dalam pengertian ini, tolok ukur kinerja dinilai dalam bentuk uang.
2. Kinerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dalam pengertian ini, kinerja diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi dalam mempergunakan metode atau cara bekerja.

Dari kedua pengertian kinerja tersebut, Hadari Nawawi menyimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat kemampuan menghasilkan

sesuatu sehingga manusia mampu bersaing dan bekerjasama dalam kehidupannya.

Kinerja pegawai merupakan tujuan penyelenggaraan promosi jabatan oleh suatu organisasi. Perkembangan manajemen dewasa ini selalu diarahkan kepada pencapaian tujuan efektifitas dan tingkat kerja yang tinggi, sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan bahkan dapat mengembangkan dirinya.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber daya organisasi untuk menghasilkan sesuatu atau dapat diartikan juga sebagai perbandingan antara penghasilan/*output* dengan pemasukan/pengorbanan/*input*. Dalam konsep sistem program peningkatan kinerja tidak dapat dilaksanakan hanya pada salah satu bagian tetapi oleh keseluruhan bagian dalam organisasi. Kinerja harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis. Oleh karena itu, program peningkatan kinerja merupakan usaha terpadu yang menjadi tujuan strategi setiap pimpinan organisasi.

Setiap organisasi baik dalam bentuk organisasi kecil ataupun organisasi lainnya, swasta maupun pemerintah akan selalu berupaya agar para pegawai yang bekerja dapat memberikan prestasi dalam bentuk kinerja semaksimal mungkin agar dapat mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Kinerja sebagai penjabaran motif ekonomi banyak terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan ekonomi itu sendiri, yaitu sebagai anggota ataupun pegawai organisasi.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak dapat diperoleh begitu saja (secara kebetulan) melainkan harus dibentuk dengan cara-cara tertentu, misalnya perhatian yang baik kepada setiap pegawai, pemberian insentif dan lain sebagainya. Kinerja dalam suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa jauh para pegawai yang terlibat dalam organisasi tersebut berperan serta dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen yang penting di semua tingkatan ekonomi. Pengukuran kinerja dilakukan karena berguna membantu mengevaluasi penampilan, perencanaan, kebijakan pendapatan, upah, dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan, membandingkan sektor-sektor ekonomi yang berbeda untuk menentukan prioritas kebijakan bantuan, menentukan tingkat pertumbuhan suatu sektor atau ekonomi, dan seterusnya (Sinungan Muchdarsyah, 1997:21). Kinerja merupakan hal yang sangat menarik, sebab mengukur hasil-hasil tenaga kerja manusia dengan segala masalah-masalah yang bervariasi khususnya pada kasus-kasus di negara-negara berkembang atau pada semua organisasi selama periode antara perubahan-perubahan besar pada formasi modal (Sinungan Muchdarsyah, 1997:24).

Kinerja dapat diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan metode atau cara bekerja. Suatu pekerjaan dikatakan produktif jika dapat dikerjakan dengan cara yang tepat oleh sumber daya

manusia yang sedikit. Demikian pula pekerjaan dikatakan produktif jika diselesaikan lebih cepat atau tepat waktunya.

Selanjutnya kinerja non material dapat juga diukur dari segi loyalitas dan dedikasi, yang terlihat gejalanya berupa disiplin kerja yang tinggi, kesungguhan dan ketekunan dalam bekerja, perasaan puas atau kurangnya keluhan selama atau setelah bekerja dan lain-lain. Ukuran-ukuran kinerja tenaga kerja lainnya adalah: datang dan pulang tepat waktu, tidak pernah membolos, selalu berhasil melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban kerjanya (Hadari Nawawi dan Martini Hadari 1994: 250 – 251).

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipatuhi atau diikuti oleh pegawai, persyaratan kerja tersebut merupakan produk yang dibuat oleh para pengambil keputusan atau para pemimpin. Persyaratan yang ketat yang dibuat oleh pimpinan ternyata berperan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya yang berpendapat demikian adalah, Balai Pengembangan Kinerja Daerah (Sedarmayanti, 1995:73) dikutip oleh Husein Umar (2001:11), menyatakan ada enam faktor utama yang menentukan kinerja pegawai adalah :

1. Sikap kerja seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergilir, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan.

3. Hubungan antar tenaga kerja dan pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja melalui lingkungan pengawasan mutu (*quality control circle*) dan panitia peningkatan kinerja.
4. Manajemen kinerja yaitu; manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan kinerja.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti : perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreatifitas dalam usaha, dan berada pada jalur yang benar dalam usaha.

Menurut Moekijat (1992:200) kinerja suatu instansi ditentukan oleh : pengetahuan (*knowledge*) pegawai, keterampilan pegawai (*skills*), kemampuan pegawai (*abilites*), kebiasaan dan perilaku pegawai (*attitude and behaviors*).

Pengetahuan adalah akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Memiliki pengetahuan luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekarya. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar yang terlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, keterampilan teknisi komputer, dan lain-lain. Pegawai yang memiliki keterampilan diharapkan mampu menyelesaikan

pekerjaan secara produktif. *Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan, apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula. Kebiasaan erat kaitannya dengan perilaku. Jika kebiasaan-kebiasaan pegawai baik, maka dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan, seorang pegawai yang mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simpel, maka perilaku kerjanya juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Perilaku manusia juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai seperti tersebut dipastikan kinerja dapat terwujud (Moekijat, 1992:201).

d. Tolok Ukur Kinerja

Indikator-indikator peningkatan kinerja yang dapat dikembangkan dari beberapa pendapat para ahli manajemen, antara lain: Hadari Nawawi dan H.M. Martini Hadari (1994), Sedarmayanti (1995), dan Moekijat (1992) adalah sebagai berikut :

1. Ketepatan dalam bekerja,
2. Kecepatan dalam bekerja,
3. Disiplin dalam bekerja,
4. Ketekunan dan kesungguhan dalam bekerja,
5. Datang dan pulang kerja tepat waktu,
6. Tidak pernah membolos,
7. Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan,

8. Efisiensi,
9. Keterampilan,
10. Sikap,
11. Perilaku.

Melihat uraian tersebut, maka lebih difokuskan perhatian kinerja pegawai pada perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dengan persatuan waktu dan sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu hari ini harus lebih baik dari hari kemarin. Hal ini disebabkan adanya penghargaan dan pengakuan bahwa manusia adalah subyek yang melaksanakan kegiatan, berbeda dengan pandangan yang semata-mata menjurus pada pengobyekan manusia dalam pekerjaan. Informasi mengenai kinerja pegawai dapat dipergunakan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus.
2. Sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan.
3. Sebagai alat dalam pelatihan.
4. Sebagai alat dalam pemberian nasihat-nasihat kepada pegawai
5. Sebagai alat pemberian perangsang.

Ketentuan yang positif tentang peningkatan kinerja pegawai disuatu organisasi berdampak pada upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Upaya-upaya yang dilakukan adalah :

1. Meninjau kinerja yang lalu.
2. Membuat pengembangan individu.

3. Memperkaya keterampilan.
4. Identifikasi potensial dengan memberikan promosi.
5. Memberikan faktor-faktor penentu kinerja bagi pegawai.

Kinerja pegawai yang baik berpengaruh terhadap penetapan segala sesuatu yang ada diorganisasi berjalan dengan baik sesuai dengan pengelolaan manajemen yang berkualitas. Kinerja dapat pula berfungsi apabila dilihat dari segi pegawai. Program penilaian kinerja pegawai yang dianut oleh organisasi dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik dari pegawai itu terhadap organisasi.

Penilaian kinerja pegawai pada akhirnya dapat menimbulkan loyalitas pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pemimpin dapat mengembangkan dan memuaskan serta memajukan pegawainya melalui pemberian saran-saran atau pendidikan khusus bagi pegawai yang memerlukannya.

Salah satu tantangan bagi organisasi dalam pencapaian tujuan adalah bagaimana memanfaatkan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada pada tingkat operasi yang produktif. Peningkatan kinerja pegawai sebagai salah satu tujuan organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan sepanjang program kinerja dijalankan didalam setiap organisasi.

Proses manajemen kinerja yang beroperasi secara efektif oleh Cushway (1999 :88) dikatakan akan memberikan hasil sebagai berikut:

1. Tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur dan membahas tujuan tersebut.
2. Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing pekerja.
3. Kejelasan yang lebih baik tentang aspirasi dan tujuan organisasi.
4. Pengembangan “budaya kinerja” dimana prioritas utama terletak pada hasil dari pada hanya pada aspek kosmetik fungsi organisasi, seperti penyesuaian terhadap prosedur standar.
5. Pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja, dan dengan sendirinya penekanannya lebih besar pada kebutuhan individu.
6. Suatu organisasi yang dapat memuat sesuatu terjadi dan mencapai hasil.

2. Administrasi Pemerintahan

Pengertian dan prinsip-prinsip pemerintahan sebagai wujud pergeseran paradigma penyelenggaraan negara dari paradigma pemerintah (*government*) menjadi paradigma pemerintahan (*governance*). Pengertian dan karakteristik pemerintahan yang baik merupakan paradigma administrasi negara yang baru dan berkembang dewasa ini.

Sumber daya manusia yang berkemampuan cakap serta penempatan secara tepat dalam suatu organisasi atau jabatan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Aspek tersebut menunjukkan bahwa sumber daya

manusia merupakan faktor penting dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

Pengertian pemerintah memiliki banyak arti, sebagian ahli memberikan pengertian pemerintah dalam arti luas yaitu pemerintah berdasarkan apa tugas yang dilaksanakannya. Inu Kencana (1998:17) dalam bukunya Manajemen Pemerintahan, mengutip pendapat beberapa ahli tentang pemerintahan yaitu :

1. *Mac Iver: Government is the organization of men under authority...how men can be governed*
2. Maksudnya pemerintahan itu adalah sebagai suatu organisasi dari orang-orang yang mempunyai kekuasaan....bagaimana manusia itu bias diperintah.
3. *W.S. Sayre: Government is best defined as the organized agency of the state, expressing and exercising its authority*
4. Maksudnya pemerintah dalam definisi terbaiknya adalah sebagai organisasi dari negara, yang memperlihatkan dan menjalankan kekuasaannya.
5. Menurut Prayudi Atmosudirdjo tugas pemerintah antara lain adalah tata usaha negara, rumah tangga negara, pemerintahan, pembangunan dan pelestarian lingkungan hidup.

Dalam bahasa Inggris pengertian pemerintah disebut *Government*, sedangkan oleh C.F Strong dalam Ermaya (1999:15) pemerintah dinyatakan :

"Government in the broader sense is changed with the maintenance of the peace and security of state within and without. It must therefore have first military power or the control of armed forces, secondly, legislative power or the means of making laws, thirdly financial power or the ability to extract sufficient money from the community to defray the cost of depending of state and of enforcing the law it makes on the state's behalf".

(Pengertian pemerintahan dalam arti luas adalah mempunyai kewenangan untuk memelihara kedamaian dan keamanan negara

kedalam maupun keluar. Karena itu pertama harus mempunyai kekuatan tentara atau kemampuan untuk mengendalikan angkatan perang, selanjutnya yang kedua harus mempunyai kekuatan legislatif dalam arti membuat undang-undang, ketiga harus mempunyai kekuatan finansial yaitu kekuasaan untuk mengumpulkan atau meraih uang (pajak) dari masyarakat untuk menutupi pembiayaan dalam pengertian negara melaksanakan hukum untuk dan atas negara).

Berdasar kepada rumusan pemerintahan, yang menurut asal kata dari “perintah” yang berarti bertujuan menyuruh melakukan sesuatu atau menggerakkan. Pada pengertian pemerintahan lainnya, terdapat pula unsur “proses kegiatan” dan “mengurus”, kemudian ada unsur yang “memerintah” dan “diperintah”.

Dengan demikian jelas di dalam pemerintahan terkandung unsur manajemen, bahkan dapat dikatakan bahwa pemerintahan itu merupakan suatu manajemen. Semua kegiatan memerlukan manajemen, adalah tidak mungkin suatu kegiatan tidak ada manajemen. Kencana (1998:2) mengutip pendapat John D. Millet yang merumuskan manajemen sebagai proses kepemimpinan dan pemberian arah terhadap pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Pada sisi lain, Ndraha (2000:7), menyatakan ilmu pemerintahan didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana pemerintah bekerja memenuhi dan melindungi tuntutan (harapan, kebutuhan) yang diperintah akan jasa publik dan layanan civil, dalam hubungan pemerintah. Sejalan dengan pendapat di atas, pakar tersebut menyatakan bahwa *platform* Ilmu Pemerintahan dapat dikonstruksikan ke dalam sembilan

aspek pokok, yakni (1) Hubungan pemerintah; (2) Yang diperintah; (3) Tuntutan yang diperintah (jasa publik dan layanan civil); (4) Pemerintah; (5) Kewajiban dan tanggung jawab pemerintah; (6) Pemerintah bagaimana yang dipandang mampu memenuhi kewajiban dan tanggung-jawabnya tersebut; (7) bagaimana membentuk pemerintah yang demikian; (8) Bagaimana pemerintah menunaikan kewajiban dan memenuhi tanggung-jawabnya; dan (9) Bagaimana supaya kinerja pemerintah sesuai dengan tuntutan yang diperintah.

Pengertian pemerintah dalam hal ini erat sekali kaitannya dengan kekuasaan, dimana dapat dikatakan bahwa pemerintah tanpa kekuasaan tidak akan berfungsi. Tentang kekuasaan ini Max Weber dalam Ndraha (1987:54) mengetengahkan teori "*domination*" di dalam kerangka teorinya tentang birokrasi. Menurut Weber: *Domination* merupakan salah satu bentuk hubungan kekuasaan di dalam mana si penguasa sadar akan haknya untuk memerintah, sedang yang diperintah sadar bahwa menjadi kewajibannya untuk mentaati perintah penguasa tadi. Dari teori *domination* ini, birokrasi merupakan inti dari pemerintahan, karena ia adalah pelaksana atau penyelenggara pemerintahan yang berbentuk institusi atau lembaga yang diangkat melalui ketentuan formal.

Selanjutnya Ermaya Suradianata (1998:10) mengemukakan bahwa pemerintahan juga dikategorikan sebagai ilmu dan seni. Sebagai ilmu pemerintahan merupakan pengetahuan yang mempelajari proses kegiatan lembaga-lembaga publik dalam fungsinya untuk mencapai tujuan negara,

dimana pengetahuan tersebut didapat melalui suatu metodologi ilmiah dan berlaku secara universal.

Selanjutnya membicarakan atau membahas “pemerintahan” tidak terlepas dari pembahasan “Administrasi negara”, demikian pula sebaliknya; karena keduanya tidak dapat dipisahkan, walaupun keduanya juga dapat dibedakan. Pamudji (2004:20) mengutip pendapat Pfiffner dan Presthus bahwa pengertian administrasi negara dalam beberapa ungkapan sebagai berikut:

Public administration involves the implementation of public policy which has been determined by representative political bodies (Administrasi negara meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik). Pada bagian lain dikatakan bahwa: Public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly occupied with daily work of governments (Administrasi negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah)

Dimock & Dimock (1992:21) memberikan definisi administrasi negara sebagai aktivitas-aktivitas negara dalam melaksanakan kekuasaan-kekuasaan politiknya; sedangkan dalam arti yang sempit, aktivitas-aktivitas badan-badan eksekutif dan kehakiman, atau khususnya aktivitas-aktivitas badan eksekutif saja dalam melaksanakan pemerintahan.

Henry mengutip pendapat Frank J. Goodnow dalam Suradinata (1998:33) mengemukakan adanya dua fungsi yang berbeda dalam pemerintah, yaitu :

“Politik” harus berhubungan dengan kebijaksanaan atau berbagai masalah yang berhubungan dengan tujuan negara. Sedangkan “Administrasi” harus berkaitan dengan pelaksanaan kebijaksanaan tersebut. Dalam proses kegiatan pemerintahan suatu negara, pemisahan kekuasaan dua fungsi tersebut adalah sistem administrasi negara.

Dari uraian tersebut di atas tampak antara administrasi negara dan pemerintahan sulit kita pisahkan keterkaitannya, bahkan secara tersamar bahwa administrasi negara juga merupakan pemerintahan. Banyak pula pendapat yang menyatakan sama antara administrasi negara dengan Pemerintahan. Keduanya sama apabila dilihat sebagai “ proses kegiatan untuk mencapai tujuan Negara”, namun apabila dilihat dari pemerintahan dalam artian sempit sama dengan administrasi negara, karena utamanya memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan yang dilakukan oleh eksekutif (Prayudi, 1983:24) atau disebut menjalankan sistem “pemerintahan non-politik” atau “pemerintahan administratif” yang bersifat teknis. Pemerintahan dalam arti luas tampaknya administrasi negara ini sebagai bagian atau cabang dari pemerintahan (Prayudi; 1983:25), atau “pemerintahan” sebagai singkatan dari “pemerintahan politik” atau “pemerintahan pemerintah”

Prinsip umum manajemen pemerintahan merupakan dinamika kehidupan pemerintahan yang intinya pada manusia sebagai perencana, penggerak dan mengetahui hasil lanjutannya. Penggerakan dalam organisasi dan massa banyak mengandung dimensi psikologis, yang berperan terhadap pengaruh orang yang berkuasa. Oleh karena itu

pembicaraan mengenai manajemen pemerintahan, tidak saja menyangkut masalah kelembagaan, tetapi secara luas berkenaan dengan penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan, di mana unsur yang bersifat filosofis seperti ideologi juga turut menjadi bahan perbincangan.

Dari uraian tersebut di atas jelaslah bahwa di dalam suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akan selalu terdapat unsur administrasi dan manajemen. Demikian pula di dalam penyelenggaraan pemerintahan akan terdapat unsur administrasi negara atau pemerintahan sebagai suatu “proses untuk mencapai tujuan pemerintah” dan unsur manajemen pemerintahan sebagai “suatu kemampuan menggerakkan atau mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan pemerintahan”.

Penulisan tesis ini sudah tentu akan terkait dengan unsur-unsur administrasi negara atau pemerintahan dan manajemen pemerintahan. Pembahasannya akan berkisar pada pengkajian proses kegiatan pemerintah dan kemampuan pemerintah menggerakkan sumber daya yang tersedia.

Terkait dengan uraian mengenai manajemen pemerintahan, maka uraian tersebut tidak terlepas dari fungsi manajemen, yang salah satunya akan penulis uraikan sesuai dengan keperluan penulisan thesis ini yaitu fungsi organisasi pemerintah. Wewenang ataupun penyelenggaraan tugas/fungsi pemerintah akan tercermin melalui aktivitas organisasi, atau dengan kata lain organisasi mewadahi aktivitas tugas/fungsi pemerintah.

Pemahaman tentang organisasi itu sendiri mempunyai implikasi yang lebih luas daripada cakupan birokrasi secara formal. Peran organisasi dan birokrasi senantiasa menunjukkan gejala yang makin meningkat, komplikatif yang mungkin tidak dapat dihindari, dalam kenyataan proses pelaksanaan pemerintahan sekarang ini cenderung menuju arah baru dari arus bawah, sedangkan kecenderungan birokrasi pemerintah umumnya melalui arus atas. Kondisi ini dilihat dari hubungan organisasi dengan birokrasi untuk melakukan kekuasaan atas asas kedudukan seperti dikemukakan oleh Weber dalam Ndraha (1987:40) yaitu:

Dalam kekuasaan legal, rasa patuh pada perintah dipunyai untuk suatu perintah yang bukan bersifat pribadi. Ini mencakup orang-orang yang mempunyai kekuasaan, dan hanya dalam batas-batas di dalam kantor. Kekuasaan legal yang rasional didasarkan pada kedudukan dalam organisasi dan apabila hal ini mencakup staf administrative disebut sebagai "struktur birokrasi".

Penyelenggaraan pemerintahan merupakan suatu proses kegiatan untuk mencapai tujuan pemerintah atau negara (konsep administrasi) melalui kemampuan menggerakkan sumber daya yang tersedia (konsep manajemen). Oleh karena pemerintahan sebagai suatu proses, maka di dalamnya banyak unsur atau aspek atau bagian yang terkait dan saling berhubungan, yang berperan aktif serta berada dalam suatu lingkungan yang mengikat mekanisme mereka serta pengendaliannya terhadap proses tersebut, sehingga di dalam penyelenggaraannya pemerintahan merupakan atau menjadi suatu sistem.

Sistem dalam pemerintahan, pada dasarnya sama pada sistem-sistem yang lain, akan tetapi akan berbeda karena ruang lingkup dan jangkauan tujuan ingin dicapai demikian luas merambah kepada berbagai aspek kehidupan manusia, sehingga sistem pemerintahan ini akan menjadi lebih rumit. Menurut Suradinata (1998:96); pemerintahan sebagai suatu organisasi sosial yang sangat besar, yang berinteraksi dengan lingkungannya sesuai dengan sistem-sistem lainnya di sekitar sistem pemerintahan itu sendiri, sehingga sistem pemerintahan merupakan “sistem terbuka”, karena dalam sistem ini terjadi aktivitas yang secara dinamis mengadakan interaksi dengan lingkungannya .

Telaahan ketiga komponen sistem pemerintahan di dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan tersebut tampaknya diilhami pada teori klasik tentang pembagian tugas atau kekuasaan yang mempengaruhi banyak negara dalam mempraktikkan jalannya pemerintahan. Teori tersebut memang merupakan konsep dasar daripada penyelenggaraan pemerintahan, sehingga penyelenggaraan pemerintahan akan tercermin pada pembagian tugas atau kekuasaan.

Pembagian kekuasaan tersebut dikenal dengan “trias politica” dari Montesquieu, yang antara lain sebagai berikut: Kekuasaan legislatif, kekuasaan eksekutif dan kekuasaan yudikatif.

Selanjutnya Suradinata (1998:9) mengemukakan dalam paham administrasi modern sekarang, dianut pendirian bahwa bagaimanapun juga penyelenggaraan pemerintahan di dalam suatu negara dijalankan oleh dua

golongan badan pemerintahan negara, yaitu badan yang menjalankan “kekuasaan politics” dan badan yang menjalankan “kekuasaan administrations”. Menurut Wilson dan Goodnow dalam Suradinata (1998 : 10), “kekuasaan politics” ditentukan oleh badan negara yang “menetapkan tujuan dan kebijaksanaan negara”, sedangkan “administration” dilakukan oleh badan-badan pemerintah yang “melaksanakan tujuan dan kebijaksanaan negara”.

Berdasarkan kajian teori di atas, hakikatnya kinerja ialah perpaduan ketrampilan, pengetahuan, sikap positif terhadap pekerja, situasi kondusif, dan tersedianya sumber daya organisasi. Perpaduan antara keterampilan dengan pengetahuan menghasilkan kemampuan; perpaduan antara sikap positif terhadap pekerjaan dengan situasi kondusif menghasilkan motivasi; perpaduan kemampuan dengan motivasi menghasilkan potensi sumber daya manusia; dan perpaduan potensi sumber daya manusia dengan sumber daya organisasi menghasilkan kinerja.

3. Hakikat Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Pendapat Boulter, Dalziel dan Hill (1996) tersebut diutarakan oleh Rosidah (2003). Pendapat tersebut mengandung makna bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Ruky (2003:104), dalam bukunya Sumber Daya Manusia Berkualitas mengetengahkan kutipan Spencer dan Spencer, memberikan sebuah definisi yang sekarang banyak dianut oleh para praktisi manajemen sumber daya manusia. Menurut mereka kompetensi adalah :

an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia.

Sejalan dengan definisi di atas, komponen-komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi adalah :

1. Motif (*motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendak seseorang, yang selanjutnya mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.
2. Karakter pribadi (*traits*) adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respons yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*) adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
5. Keterampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

Komponen kompetensi yang berupa motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya

akan muncul sebagai unjuk kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

Suatu karakteristik dapat dikatakan sebagai kompetensi apabila dapat meramalkan sesuatu yang berarti yang terjadi di dunia nyata dan dapat mengevaluasi kinerja seseorang. Kriteria pembandingan yang sering digunakan dalam studi kompetensi khususnya yang mengikuti kelompok Hay-Mac Ber adalah :

1. Unjuk kerja atau prestasi kerja Superior, yaitu tingkat kerja yang secara statistik menempati posisi satu standar deviasi di atas unjuk kerja rata-rata.
2. Unjuk kerja atau prestasi kerja efektif, yaitu tingkat kerja minimal yang dapat diterima dan di bawah level tersebut dianggap sebagai unjuk kerja yang tidak dapat diterima.

Selanjutnya, Spencer dan Spencer dalam Ruky (2003:106) juga menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja dapat digolongkan dalam dua jenis, yaitu:

1. Kompetensi Ambang (*threshold Competence*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat berkerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif.

2. Kompetensi pembeda (*differentiating Competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rata-rata saja.

Ruky (2003:106) juga mengutip pendapat Watson Wyatt yang memberikan definisi tentang kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Dewasa ini mulai dikenalkan konsep *Competency Based Human Resource Management* dalam Ruky (2003:107). Konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan dengan berbagai alasan yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar:
 - a. Keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
 - b. Perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja kerja dan kesuksesan dalam pekerjaan. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif di bidang sumber daya manusia. Dengan memperjelas yang diharapkan dalam suatu pekerjaan, model kompetensi akan membantu memenuhi kebutuhan individual, antara lain dengan mengarahkan

perilaku pada standar yang diharapkan dan meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan dan cara lain.

2. Alat Seleksi Karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan satu set perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan Produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang bisa dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
4. Dasar untuk Pengembangan Sistem Remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengkaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan.
5. Memudahkan Adaptasi terhadap Perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi

memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Winarto (2004:25) mengutip pendapat Robbin (1996: 86) bahwa kapasitas manusia terdiri atas dua faktor, yakni (a) kemampuan intelektual dan (b) kemampuan fisik. Selanjutnya Robbin menjelaskan bahwa kemampuan intelektual merupakan komponen-komponen yang dibutuhkan dalam aktivitas mental (kognitif). Komponen ini terdiri atas tujuh bagian, yakni :

1. Kemampuan Numerik atau kompetensi mengerjakan pekerjaan aritmatika secara akurat;
2. Pemahaman Verbal atau kompetensi memahami apa yang dibaca dan didengar;
3. Kecepatan Persepsi atau kecepatan dalam membuat perbedaan dan persamaan;
4. Penalaran Induktif atau kompetensi mengidentifikasi hubungan logis dalam sebuah masalah dan memecahkan masalah;
5. Penalaran Deduktif atau kompetensi menggunakan logika dan menilai implikasi sebuah argumen;

6. Visualisasi Spasial atau kompetensi membayangkan perubahan sebuah objek jika posisinya diubah;
7. Ingatan atau kompetensi memelihara dan memanggil kembali pengalaman-pengalaman masa lalu.

Dijelaskan pula bahwa kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan, antara lain stamina dan kekuatan. Hasil penelitian yang dikutip oleh Robbins (1996: 87-88), bahwa secara umum terdapat tiga kemampuan dasar yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan yang menghendaki kemampuan fisik. Kemampuan tersebut adalah : (1) kekuatan otot; (2) fleksibilitas otot; dan (3) keseimbangan otot.

Uraian di atas menyimpulkan bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara keterampilan dan kapasitas individu. Perpaduan tersebut dalam wujud kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Terkait dengan tugas dan fungsi yang diemban oleh organisasi Sekretariat Wakil Presiden, keterampilan serta kemampuan intelektual dan kemampuan fisik individu sangat dibutuhkan mengingat jenis pekerjaan di Sekretariat Wakil Presiden bersifat administratif serta substantif. Oleh karena itu, diperlukan SDM yang memiliki keterampilan konseptual dalam merumuskan kebijakan dan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, diperlukan pula SDM yang mampu bekerja sama, berkomunikasi dengan baik, membangun tim yang tangguh, serta memahami situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi.

Semua kemampuan tersebut sangat diperlukan agar proses pengadministrasian dapat terlaksana sesuai dengan kaidah-kaidah administrasi yang berlaku. Suad Husnan dan Heidjirahman (1995: 56) mengemukakan bahwa hal yang terpenting yang harus diperhatikan adalah bahwa keberhasilan suatu organisasi tergantung pada siapa yang bekerja mengelola organisasi tersebut dan seberapa kompetensinya.

Berdasarkan kajian teori tersebut, hakikatnya kompetensi ialah perpaduan antara keterampilan dan pengetahuan. Manifestasi ketrampilan adalah kecepatan mencapai sasaran kerja atau output, sedangkan manifestasi pengetahuan adalah penggunaan alat kerja, metode kerja, dan informasi secara efisien untuk mencapai sasaran kerja atau output.

4. Motivasi

Pengertian tentang motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda sesuai dengan tempat dan situasi dengan perkembangan peradaban manusia. Made Karepesina (2007:7) mengetengahkan bahwa secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Harold Koontz dan Heinz Weihrich, (1988:411) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut :

Motivation is a general term applying to the entire class of drives, desire, needs, wishes and similar forces. To say that managers motivate their subordinates is to say that they do those things which they hope will satisfy these drives and desires and induce the subordinates to act in a desired manner.

Yang terjemahannya: Motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh klas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Untuk mengatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan.

Atkinson dalam (Scott:1971:80) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut:

Motivational strength, according to Atkinson is a function of three variables which expressed as follows; Motivation = f (motive x expectancy x incentive) the term of equation mean :

1. *Motive refers to general disposition of the individual to strive for the satisfaction of the need. It represent the urgency of the need for fulfilment.*
2. *Expectancy is the subjective calculation of the probability that a given act wills succehoped for by obtaining the goal.*
3. *Incentive is the subjective calculation of the value of the reward hoped for by obtaining the goal*

Artinya: Kekuatan motivasi adalah suatu fungsi dari tiga variabel yang dijelaskan sebagai berikut : Motivasi = f (motif x pengharapan x insentif). Istilah tersebut berarti sama dengan :

1. Motif menunjukkan kecenderungan yang umum dari individu untuk mendorong pemuasan kebutuhan. Ia mewakili kepentingan tentang pemenuhan kebutuhan.
2. Pengharapan adalah kalkulasi subyektif tentang kemungkinan tindakan tertentu yang akan berhasil dalam memuaskan kebutuhan (mencapai tujuan).
3. Insentif adalah kalkulasi subyektif tentang nilai pengharapan bagi pencapaian tujuan.

Dihubungkan dengan arti kata asal motivasi tersebut menunjukkan bahwa suatu motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk bersikap dan berperilaku guna mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Oleh karena itu secara garis besar

dapat dikatakan bahwa motivasi setidaknya mengandung tiga komponen utama yakni kebutuhan, motif dan tujuan.

a. Teori Motivasi

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan., Di pihak lain, motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan. Peranan penting bagi unsur pimpinan dimaksud apabila seorang pemimpin berhasil dalam menggerakkan dan mampu menciptakan motivasi yang tepat bagi bawahan.

Dalam Wahjosumidjo (1987) mengetengahkan pendapat beberapa ahli yang membagi teori motivasi menjadi dua macam aliran, yaitu:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*), pada dasarnya teori ini menekankan pada pentingnya pengetahuan terhadap faktor-faktor dalam diri para bawahan yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini juga mencoba menjawab pertanyaan :
 - a) Kebutuhan apa yang diperlukan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan ?
 - b) Dorongan apa saja yang menyebabkan bawahan itu berperilaku ?
2. Teori Berdasarkan Proses (*Process Theory*), dalam teori ini ditekankan pada usaha untuk memberikan jawaban atas pertanyaan :
 - a) Bagaimana bawahan itu bisa dimotivasi ?
 - b) Dengan tujuan apa bawahan itu bisa dimotivasi ?

Selain kedua teori tersebut, ada pula para ahli yang membedakan teori motivasi ke dalam dua teori motivasi yang lain, (Wahjosumidjo:1987:181-192) yaitu :

- 1) Teori Instrumental, yang meliputi teori tukar-menukar (*exchange theory*) dan teori harapan (*expectancy theory*);
- 2) Teori Kebutuhan (*Needs Theory*), diantaranya teori hedonisme, teori naluri, teori reaksi yang dipelajari (kebudayaan), teori daya pendorong, dan teori kebutuhan.

Wahjosumidjo (1987) mengetengahkan bahwa dari berbagai jenis teori motivasi, teori yang sekarang banyak dianut adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, apabila pemimpin ingin memotivasi bawahannya, harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya. Orang-orang yang berjasa besar dalam merumuskan kebutuhan-kebutuhan manusia, antara lain adalah Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, dan Victor Vroom.

Maslow dan Herzberg dalam Wahjosumidjo (1987) berusaha membuat teori-teori motivasi secara keseluruhan. McClelland memberikan sumbangan paling banyak pada identifikasi kebutuhan tertentu, hasil kerja dan kebutuhan yang sangat penting bagi perkembangan perusahaan dan industri.

Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Satisfaction of Needs Theory*), teori ini dikemukakan oleh ahli ilmu jiwa Abraham Maslow. Studi-studi yang lalu menunjukkan keanekaragaman kebutuhan para karyawan, ternyata bahwa mereka sebenarnya tidak tahu apa yang mereka inginkan. Namun, seorang ahli psikologi/jiwa, Maslow telah menyusun “tingkatan kebutuhan manusia”, yang pada pokoknya didasarkan pada prinsip, bahwa :

1. Manusia adalah “ binatang yang berkeinginan”.
2. Segera setelah salah satu kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan lainnya akan muncul;
3. Kebutuhan-kebutuhan manusia nampak diorganisir ke dalam kebutuhan yang bertingkat-tingkat;
4. Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka tidak mempunyai pengaruh yang dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Maslow dalam bukunya “Motivation and Personality”, dikutip oleh Wahjosumidjo (1987) menjelaskan lima jenjang kebutuhan pokok manusia, yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*Physiological Needs*).
Manifestasi kebutuhan ini tampak pada tiga hal yaitu sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain adalah kebutuhan akan keamanan jiwa, di mana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun, dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of chievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*), semakin tinggi status, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal, misalnya tongkat komando, mobil mercy, kamar kerja yang full AC, dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*), kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja, melalui *on the job training*, *of the job training*, seminar, konperensi, pendidikan akademis, dan lain-lain.

Hirarkhi kebutuhan Maslow tidak dimaksud sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan satu kerangka yang mungkin berguna dalam meramalkan tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang tinggi atau rendah. Perilaku seseorang pada saat tertentu bila ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting bagi setiap unsur pimpinan untuk

memiliki pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahan.

Suatu kenyataan bahwa kebutuhan seseorang adalah berbeda-beda. Kebutuhan yang berbeda-beda itu disebabkan oleh berbagai faktor yang berpengaruh antara lain: latar belakang pendidikan, tinggi rendahnya kedudukan, berbagai pengalaman masa lampau, cita-cita atau harapa masa depan, serta pandangan hidup seseorang sangat berpengaruh terhadap berbagai macam kebutuhan tersebut, sehingga jenjang kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow akan berbeda dalam kehidupan seseorang.

3. Teori Pemeliharaan Motivasi (*Motivation Maintenance Theory*), teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan penelitian Herzberg dalam Kepemimpinan dan Motivasi dalam Wahjosumidjo (1987) ada dua macam situasi yang berpengaruh terhadap setiap individu/bawahan terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Kelompok *Satisfiers* atau *motivation*, ialah faktor-faktor atau situasi yang merupakan sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility*, dan *advancement*. Tetapi ketidakpenuhan faktor-faktor ini tidaklah terlalu mengakibatkan ketidakpuasan.

2. Kelompok *Dissatisfiers* atau *hygiene factors*, ialah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : *company*

policy administration, supervision technical, job security, dan status.

Perbaikan terhadap kondisi ini akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan, tetapi tidak menimbulkan kepuasan, dan memang bukan sumber kepuasan. Secara singkat teori Herzberg dapat disimpulkan :

1. Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan, melainkan sekedar mengurangi ketidakpuasan.
2. Kelompok *satisfiers* dapat memacu bekerja dengan baik.
3. *Satisfiers* disebut pula *intrinsic factors, job content, motivator*, sedangkan *dissatisfiers* disebut pula *extrinsic factors, job content, hygiene factors*.

Dalam perkembangan selanjutnya, apabila dibandingkan dengan teori Maslow, adalah sebagai berikut :

1. *Satisfiers* berhubungan dengan *higher order needs (social needs and self actualization needs)*.
2. *Dissatisfiers* disebutkan sebagai tempat pemenuhan *lower order needs (physiological needs, safety and security needs, serta sebagian social needs)*.

Penelitian Herzberg membuktikan bahwa jawaban orang-orang yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik. Maksudnya bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerja seseorang.

Faktor-faktor intrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijaksanaan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

Dalam Teori Herzberg, dijelaskan bahwa keberhasilan, pengakuan, pengembangan, dan tanggung jawab mempunyai kaitan erat dengan perasaan puas (*high feelings*). Sebaliknya administrasi dan kebijaksanaan kantor, supervise, hubungan dengan pimpinan, kondisi kerja, dan kehidupan orang yang bersangkutan berkaitan erat dengan perasaan tidak puas (*low feelings*).

Berdasarkan hasil penelitian ini, Herzberg berpendapat bahwa administrasi dan kebijaksanaan kantor, kondisi kerja, dan lain-lain merupakan faktor ketahanan (penyehat), sedangkan keberhasilan, tanggung jawab, dan lain-lain merupakan faktor motivasi. Oleh sebab itu, bila ingin memotivasi seseorang lebih baik ditekankan pada keberhasilan, pengakuan, perkembangan, tanggung jawab orang tersebut.

Akhirnya, ada pendapat bahwa Teori Maslow mendasarkan atas kebutuhan hidup manusia selama 24 jam sehari-hari, sedangkan teori Herzberg mendasarkan hanya pada lingkungan kerja. Tingkat-tingkat kebutuhan yang lebih rendah (teori Maslow) kira-kira sama dengan faktor-faktor ketahanan (penyehat) dari Teori Herzberg. Sedangkan

tingkat-tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (Teori Maslow) kira-kira sama dengan faktor-faktor motivasi intrinsik.

b. Faktor yang berpengaruh terhadap motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang, sangat berpengaruh oleh beberapa faktor. Selain faktor eksternal seperti lingkungan kerja, pemimpin, dan kepemimpinannya, juga sangat ditentukan faktor internal yang melekat pada setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Beberapa pandangan atau pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, antara lain :

1. Motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerjanya.

Pengertian lingkungan kerja dalam kehidupan organisasi tidak lain adalah faktor pemimpin dan bawahan. Dari pihak pemimpin ada berbagai unsur yang sangat berpengaruh terhadap motivasi (Wahjosumidjo, 1987:193), seperti :

- a. Kebijakan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan (prosedur kerja, berbagai rencana dan program kerja).
- b. Persyaratan kerja yang perlu dipenuhi oleh para bawahan.
- c. Tersedianya seperangkat alat-alat dan sarana yang diperlukan di dalam mendukung pelaksanaan kerja (tempat kerja bawahan).

- d. Tidak kalah pentingnya adalah gaya kepemimpinan atasan (sifat dan perilaku atasan terhadap bawahan).
2. Bawahan juga memiliki peranan penting dalam motivasi dengan melihat berbagai gejala karakteristik, seperti :
- a. Kemampuan kerja.
 - b. Semangat atau moral kerja
 - c. Rasa kebersamaan dalam kelompok.
 - d. Prestasi dan produktifitas.

Lyman Porter dan Raymond Miles, dalam Kepemimpinan dan motivasi (Wahjosumidjo:1987), berpendapat bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh pada motivasi, yakni :

- a. ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristics*);
 - b. tingkat dan jenis pekerjaan (*job characteristics*);
 - c. lingkungan kerja (*work situation characteristics*).
3. Sumber lain mengungkapkan bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor (Wahjosumidjo:1987) yang meliputi :
- a. Individu dengan segala unsur-unsurnya, maksudnya bahwa di dalam diri tiap individu terdapat butir-butir : kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan system nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan ;

- b. Situasi dimana individu bekerja, akan menimbulkan berbagai rangsangan : persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita di dalam kerja, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Didalam situasi kerja, individu harus mengadakan berbagai penyesuaian diri, seperti terhadap syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan, keinginan pimpinan, berbagai kemungkinan adanya faktor-faktor yang menguntungkan atau sebaliknya, berbagai faktor hambatan;
- d. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak. Pengaruh yang datang dari luar diri individu, bisa datang dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, serta bisa juga pengaruh yang datang dari berbagai hubungan di luar pekerjaan ;
 - 1) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu;
 - 2) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu;
 - 3) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

Semangat atau gairah kerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintah pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh suasana batinnya.

Hasil kegiatan kerjanya merupakan kontribusi bagi pencapaian tujuan

organisasi. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa bergairah atau tidak seseorang pegawai dipengaruhi oleh motivasi yang mendorongnya.

Motivasi kerja aparatur dilihat dari segi aktivitas yang berbeda tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengerahkan daya serta potensi tenaga kerja, dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Rendahnya motivasi kerja aparatur berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan.

c. Dimensi motivasi kerja aparat

Sebelum menjelaskan tentang konsep motivasi kerja, berikut definisi konsep kerja menurut George Thompson (Ndraha, 1999:187) sebagai berikut :*An activity which demands the expenditure of energy or effort to create from "raw materials" those products or services which people value.* Diartikan bahwa kerja adalah proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya.

Tentang pendirian (anggapan dasar, kepercayaan dasar) tentang kerja (Ndraha, 1999b:189-192) mengemukakan suatu pemahaman bahwa "kerja" merupakan suatu proses kegiatan yang didasarkan pada suatu dorongan tertentu, baik dari dalam diri maupun dari luar diri dalam rangka suatu keputusan batin atau perolehan suatu nilai baru yang dapat bermanfaat baik untuk diri sendiri maupun lingkungannya.

Pengertian motivasi kerja menurut pendapat Udai Pareek (1984: 110), adalah sesuatu yang menyebabkan orang mau bekerja keras karena

ia mempunyai kebutuhan besar akan persaingan. Pendapat lain dikemukakan oleh Moh. As'ad (1981:44) bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Keragaman pendapat di atas dikemukakan berdasarkan cara pandang dan latarbelakang penelitian masing-masing ahli. Namun pada prinsipnya menunjukkan bahwa dalam melakukan aktifitasnya, manusia sebenarnya digerakkan atau didorong oleh sesuatu motif atau kepentingan yang bersumber dari adanya kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi. Dengan adanya kebutuhan itu, menimbulkan niat untuk memenuhinya, sehingga mendorong seseorang untuk beraktifitas yang pada gilirannya menimbulkan keinginan serta semangat yang kuat untuk bekerja dan berusaha dalam proses pemenuhannya.

Jika aktifitasnya dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan berperilaku atau bersikap mendukung secara ikhlas dan berupaya untuk merealisasikannya. Sebaliknya, jika sesuatu keinginan tersebut berlawanan atau dipandang tidak menyentuh keinginan seseorang, maka akan berperilaku acuh atau masa bodoh, meninggalkan bahkan berupaya menghalanginya.

Dalam konteks ini Hersey and Blanchard (1995:15) mengemukakan bahwa: Adanya perilaku manusia pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Apabila

seseorang sudah siap beraktifitas untuk kebutuhannya itu, maka dorongan sedikitpun perlu dimilikinya untuk membuatnya dapat bergerak.

Suatu fenomena yang sering kita lihat dalam birokrasi pemerintahan saat ini bahwa para pimpinan unit kerja senantiasa menghadapi masalah yakni munculnya perbedaan kinerja antara bawahan yang satu dengan lainnya. Mengingat bahwa setiap tindakan seorang pimpinan dalam suatu organisasi dapat memberikan stimulasi reaksi para bawahan, maka tidak ada pilihan lain harus dilakukan motivasi agar bawahan dapat memiliki kinerja.

Persoalannya adalah bagaimana melakukannya, apakah tindakan yang dilakukan akan efektif sehingga bawahan dapat bekerja bagi pencapaian tujuan organisasi. Winardi (2001:4) mengutip pendapat James Gibson bahwa: motivasi merupakan sebuah konsep yang kita gunakan, apabila menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku.

Pendapat itu sering dengan Davis dan Newstrom (1996:87) mengemukakan bahwa: Setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap yang mempengaruhi cara orang-orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka.

Empat pola motivasi yang sangat penting adalah : prestasi, afiliasi, kompetensi dan kekuasaan. Prestasi adalah dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju dan berkembang. Afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif. Kompetensi adalah dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi. Kekuasaan adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan situasi.

Lebih lanjut, Davis dan Newstroom (1996:90) mengemukakan bahwa :

Pendekatan motivasi yang diterima secara luas adalah model harapan (expectancy model), juga dikenal sebagai teori harapan yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom dan telah diperluas dan disempurnakan oleh Poster dan Lawler serta yang lain. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor : seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi), perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan), dan perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan (instrumentalitas).

Berdasarkan gagasan Davis dan Newstroom itu, menggambarkan bahwa seseorang mau bekerja untuk kepentingan organisasi, apabila dapat meyakini bahwa apa yang dilakukan itu akan memberikan harapan akan diperolehnya. Dengan demikian semakin jelas bahwa motivasi sangat erat kaitannya dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan. Berkaitan dengan pentingnya motivasi dalam kehidupan individu manusia, Ndraha (1999:24) mengemukakan: Bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan (kepentingan). Keharusan untuk memenuhi

kebutuhan mendorong manusia untuk bekerja. Keinginan (want) yang terarah pada alat-alat yang dianggap dapat mendukung kehidupan disebut kebutuhan (need).

d. Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:16-17).

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Frederick Herzberg dalam Masithoh, (1998:20) mengemukakan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (motivation factor)

yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b. Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c. Tanggungjawab (*responsibility*)
- d. Peluang untuk maju (*advancement*)
- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

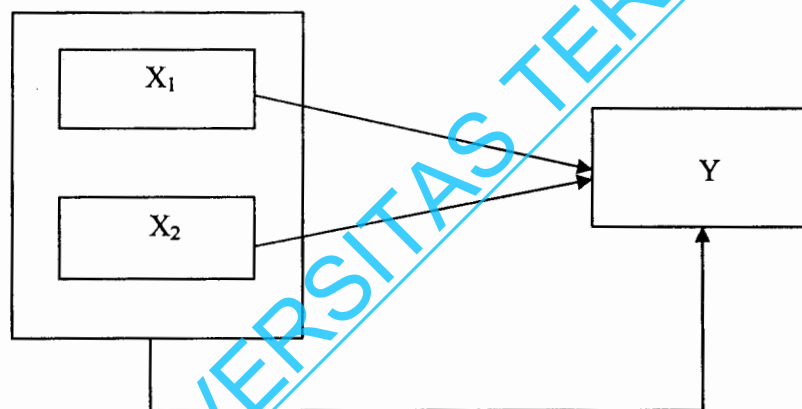
- a. Kompensasi
- b. Keamanan dan keselamatan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur organisasi

- f. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Berdasarkan kajian teori di atas, hakikatnya motivasi ialah dorongan internal dan eksternal untuk melakukan pekerjaan. Dorongan internal berupa kesadaran bahwa kerja adalah mewujudkan keterampilan dan pengetahuan, sedangkan dorongan eksternal berupa imbalan, penghargaan, dan status sosial.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teori pada uraian terdahulu, penelitian ini mengkaji dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas adalah kompetensi dan motivasi kerja, sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai. Dalam penelitian ini pola keterkaitan antar variabel tersebut digambarkan ke dalam model penelitian seperti gambar 1 berikut:



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X_1 : Kompetensi

X_2 : Motivasi

Y : Kinerja Pegawai

Kerangka konseptual tersebut dapat dijelaskan bahwa kompetensi dan motivasi sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerjanya.

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya serta merespon perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional atau manajerial. Biasanya perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi.

Pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki kompetensi untuk mencapai misi yang obyektif dalam melaksanakan pekerjaannya. Sumber daya yang kompeten harus memiliki dua unsur pokok yaitu kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas aktivitas pekerjaannya. Pengetahuan merupakan unsur penting sumber daya manusia dalam penggunaan alat kerja, metode kerja, dan informasi secara efisien, sedangkan keterampilan meliputi pemikiran analitis untuk memahami keadaan dalam memecahkan masalah. Keterampilan dan kecakapan kerja sumber daya manusia menentukan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya yang dapat diukur dari kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja. Kinerja sumber daya manusia yang efektivitas dan efisiensi

diukur dengan membandingkan antara sumber daya dan dana dengan hasil kerja yang dicapai.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Pelaksanaan pekerjaan di lingkungan organisasi pemerintahan pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia. Suasana batin/psikologis seorang pegawai sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau tidak seseorang bekerja dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.

Motivasi merupakan unsur penting dalam kinerja, manusia harus memiliki motivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan motivasi merupakan tahap awal untuk melakukan pekerjaan. Sumber daya manusia yang memiliki motivasi pada umumnya mampu mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Manusia tanpa motivasi ibarat kereta tanpa kuda, atau mobil tanpa bahan bakar karena motivasi adalah faktor pembangkit atau daya gerak hasrat seseorang yang digunakan untuk mencapai kebutuhan dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung – jawabnya. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai ditentukan oleh keandalannya dalam melaksanakan tugas baik dalam menjalankan peraturan serta memiliki inisiatif dalam meningkatkan

prestasinya dan mampu berkerjasama dengan pihak-pihak yang terkait dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja

Kompetensi dan motivasi merupakan dua unsur yang penting dalam kinerja. Kedua unsur itu merupakan unsur pokok yang melahirkan potensi sumber daya manusia. Sumber daya yang potensial dapat menghasilkan kinerja baik jika didukung oleh sumber daya organisasi. Sumber daya organisasi itu antara lain adalah bahan baku, metode kerja, alat kerja, dan modal kerja. Dengan mengevaluasi kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja membantu organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan tujuan agar lebih terarah, sehingga karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan keahliannya serta untuk meningkatkan kinerjanya.

Pencapaian kinerja pegawai pada instansi pemerintah pada umumnya dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasar kerangka berpikir di atas diduga terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja.

D. Penyusunan Hipotesis

Berdasar kerangka berpikir yang diuraikan di atas, dapat dirumuskan tiga buah hipotesis yang akan diuji dalam penelitian yang akan dilakukan dengan disusun sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan perkataan lain makin tinggi kompetensi maka makin tinggi kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Dengan perkataan lain makin tinggi motivasi maka makin tinggi kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Dengan perkataan lain makin tinggi kompetensi dan motivasi maka makin tinggi kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA



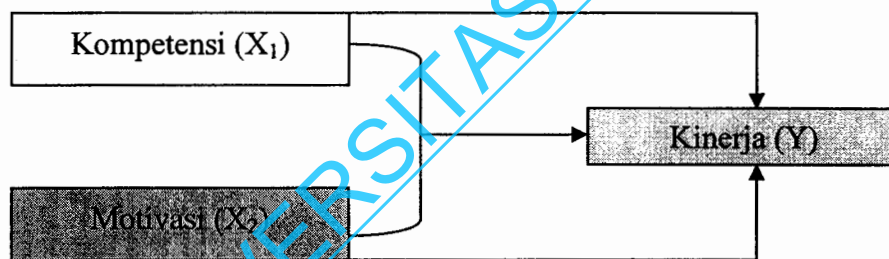
BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu mendeskripsikan atau menjelaskan pola hubungan korelasi atau hubungan saling mempengaruhi antara variabel terikat dengan variabel bebas dengan metode kuantitatif yang menggunakan teori-teori serta hipotesis serta pengukuran data statistik objektif dari sampel melalui perhitungan ilmiah dengan dibantu alat analisis program *SPSS Release 12.00 For Windows*.

Berdasarkan pembahasan pada tinjauan teoritis, maka kerangka pemikiran yang diperlukan untuk memberikan gambaran dan pedoman pada penelitian penelitian agar lebih terfokus pada perumusan masalah yang akan peneliti kemukakan adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Penelitian

Variabel bebas : X_1 - Kompetensi

Variabel bebas : X_2 - Motivasi

Variabel terikat : Y - Kinerja pegawai

Meski ada beberapa aspek yang mempengaruhi capaian kinerja, akan tetapi penelitian ini hanya dibatasi untuk melihat aspek sumber daya manusia saja, khususnya kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi target penelitian ini adalah para pegawai negeri sipil di Sekretariat Wakil Presiden, sedangkan populasi terjangkau adalah para pejabat eselon III dan IV Sekretariat Wakil Presiden. Selanjutnya sebagai sampel penelitian diambil 70 orang, teknik pengambilannya dilakukan secara acak dari jumlah pejabat eselon III sebanyak 57 orang diambil sebagai sampel 43 orang, dan pejabat eselon IV sebanyak 65 orang diambil sebagai sampel 27 orang. Pegawai yang diambil sebagai sampel adalah pegawai yang memungkinkan memberikan kontribusi dengan mengisi kuesioner dalam penelitian ini.

2. Teknik Sampling

Ukuran sampel dan teknik sampling tergantung pada sifat populasi, semakin homogen populasi, semakin kecil sampel. Semakin heterogen populasi, semakin besar sampel (Irawan, 2002:73). Teknik sampling penelitian ini dilakukan dengan menarik 66% dari masing-masing strata menjadi sampel. Jumlah akhir distribusi penyebaran sampel ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Distribusi Penyebaran Sampel

Eselon	Jumlah	%	Pembulatan
III	57	86 %	43 orang
IV	65	46 %	27 orang
Jumlah			70 orang

Sumber data: Bagian Kepegawaian Sekretariat Wakil Presiden

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Sekretariat Wakil Presiden di Jakarta, penelitian dilakukan selama tiga bulan, mulai dari bulan Juni 2010 sampai dengan September 2010. Adapun rangkaian kegiatan penelitian ini dimulai dengan persiapan penelitian, seminar proposal, penyusunan instrumen, uji instrumen, pengumpulan data tentang laporan capaian kinerja organisasi, analisis data dan diakhiri dengan penelitian laporan hasil penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Uraian sebelumnya telah menjelaskan bahwa penelitian ini akan mengkaji tiga variabel, yang terdiri atas satu variabel terikat dan dua variabel bebas. Sebagai variabel terikat adalah kinerja pegawai sebagai variabel bebas adalah kompetensi dan motivasi kerja.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner untuk mengukur variabel yang diteliti, yaitu kinerja, kompetensi, dan motivasi kerja pegawai. Untuk lebih memahami atas konsepsi ketiga variabel tersebut, disarikan tentang konsep serta definisi operasional dari masing-masing variabel.

1. Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah prestasi kerja yang dicapai pegawai sebagai hasil perbandingan antara satuan waktu, keterampilan dan sikap mental pegawai yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni hasil kerja dan proses kerja. Dimensi hasil kerja terdapat dua indikator, yakni (1) kuantitas hasil kerja dan (2) kualitas hasil kerja, sedangkan dari dimensi proses kerja dapat dilihat dari indikator ketaatan terhadap prosedur kerja dan keandalan pengelolaan pekerjaan.

a. Definisi Konseptual

Kinerja ialah perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu dengan memadukan penampilan dan kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang akan dicapai serta terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan. Kinerja tersebut juga merupakan perpaduan antara potensi sumber daya manusia dengan sumber daya organisasi.

b. Definisi Operasional

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan indikator : (1) kualitas dan kuantitas hasil kerja, dilihat dari segi orientasi tim kerja dengan hasil kerja yang diukur dari kemampuan secara kualitatif maupun kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja, (2) efektifitas dan efisiensi dengan

mengukur perbandingan antara sumber daya dan dana dengan hasil kerja yang dicapai, (3) keandalan, dengan mengukur kemampuan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif untuk peningkatan prestasi, (4) kerjasama, yaitu aktivitas pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan orang lain atau pihak-pihak yang terkait.

c. Kisi-kisi instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner (daftar pertanyaan dalam bentuk pernyataan), kisi-kisi instrumen kinerja pegawai disajikan pada tabel 4 berikut :

Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja (Y)

Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jumlah
Kualitas dan kuantitas hasil kerja	Orientasi tim kerja	1 dan 2	2
	Hasil kerja yang sesuai rencana	3 dan 4	2
	Kontribusi hasil kerja	5 dan 6	2
	Disiplin kerja	7	1
	Orientasi keberhasilan kerja	8 dan 9	2
Efektivitas dan efisiensi	Standar kerja dan target	10 dan 11	2
	Efektivitas kerja	12	1
	Efisiensi sumber daya	13	1
Keandalan	Kemampuan dalam pemecahan masalah	14 dan 15	2
	Pemahaman visi dan misi	16	1
	Peningkatan prestasi kerja	17	1
Kerjasama	Tepat waktu	18	1
	Perhatian dalam Tim kerja	19, 20 dan 21	3
Jumlah			21

Kisi-kisi instrumen tersebut dari indikator-indikator yang terdapat dalam definisi operasional, dikembangkan ke dalam 21 pernyataan (lampiran 1.1) yang disampaikan kepada responden untuk diujicobakan. Kuesioner yang berhubungan dengan kinerja pegawai meliputi : kualitas dan kuantitas hasil kerja, efektivitas dan efisiensi, keandalan, dan kerjasama.

Format jawaban kuesioner tersebut disusun dengan menggunakan Skala Likert, dengan lima alternatif jawaban, yaitu : SS (Sangat Setuju), skor 5; S (Setuju), skor 4; CS (Cukup Setuju), skor 3; TS (Tidak Setuju), skor 2; STS (Sangat Tidak Setuju), skor 1.

d. Kalibrasi

1) Validitas

Kesahihan instrumen diuji dengan menganalisis tiap butir yang telah dikembangkan keterandalan (*reliability*) instrumen yang digunakan. Teknik pengujian kesahihan butir dilakukan dengan mencari besaran koefisien korelasi antara skor butir dan skor total dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment*.

Hasil perhitungan tersebut menghasilkan butir-butir yang valid dan tidak valid dan pertimbangan dari komisi pembimbing juga ikut menentukan validitas ini. Hasil akhir uji validitas instrumen kinerja memperlihatkan bahwa dari 21 butir pernyataan diperoleh 21 valid dan

tidak ada pernyataan yang gugur. Hasil perhitungan lengkap tertera pada lampiran 2.1

2) Reliabilitas

Table 5. Hasil Uji Reliabilitas Statistik Kehandalan

Nilai Kehandalan	Jumlah Item
.925	21

Berdasarkan tabel 5 tersebut diatas, dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program statistik komputer SPSS Versi 12.0 adalah sebesar 0.925, sedangkan nilai r_{tabel} untuk $N = 70$ adalah sebesar 0.235. dengan demikian maka $0.925 > 0.235$, hal ini berarti bahwa variabel tersebut dapat dikatakan *reliable*. Perhitungan reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan perpaduan antara keterampilan dan kapasiatas individu dalam wujud kemampuan intelektual dan kemampuan. Dimensi keterampilan adalah keterampilan teknis, manusiawi, dan konsep. Dimensi kapasitas adalah kompetensi intelektual yang terbagi atas kompetensi numerik, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial dan ingatan dan kompetensi otot.

a. Definisi Konseptual

Secara konseptual kompetensi merupakan gabungan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas aktivitas pekerjaan. Aspek kompetensi merupakan syarat penting untuk mencapai misi yang objektif suatu posisi pekerjaan serta peningkatan beban kerja.

b. Definisi Operasional

Kompetensi adalah tinggi rendahnya kapasitas kemampuan dan ketrampilan dalam mencapai sasaran kerja atau output, sedangkan manifestasi kemampuan adalah kemampuan verbal, kemampuan analitis, kemampuan numerik, kemampuan berkomunikasi secara efisien, kemampuan mengembangkan diri. Dimensi keterampilan meliputi penyampaian laporan kerja, penggunaan alat kerja, pemahaman situasi kerja, pemecahan masalah yang dihadapi, memahami sistem dan pola hubungan dari berbagai keadaan dan situasi di tempat kerja.

c. Kisi-kisi instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner (daftar pertanyaan dalam bentuk pernyataan) kisi-kisi instrumen kompetensi disajikan dalam tabel 6 berikut :

Tabel 6 Kisi-Kisi Instrumen Kompetensi (X₁)

Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jumlah
Kemampuan pegawai	Kemampuan verbal	1 dan 2	2
	Kemampuan analitis	3, 4, dan 5	3
	Kemampuan berkomunikasi	6	1
	Kemampuan mengembangkan diri	7	1
Keterampilan pegawai	Terampil membuat laporan	8	1
	Terampil mengoperasikan komputer	9	1
	Memahami pekerjaan	10	1
	Melaksanakan pekerjaan tepat waktu	11	1
	Memahami pemecahan masalah	12 dan 13	2
	Memahami sistem	14	1
Jumlah			14

Kisi-kisi instrumen tersebut dari indikator-indikator yang terdapat dalam definisi operasional, dikembangkan ke dalam 14 pernyataan (lampiran 1.2) yang disampaikan kepada responden untuk diujicobakan. Kuesioner yang berhubungan dengan kompetensi meliputi meliputi kemampuan dan keterampilan pegawai.

Format jawaban kuesioner tersebut disusun dengan menggunakan Skala Likert, dengan lima alternatif jawaban, yaitu : SS (Sangat Setuju), skor 5; S (Setuju), skor 4; CS (Cukup Setuju), skor 3; TS (Tidak Setuju), skor 2; STS (Sangat Tidak Setuju), skor 1.

e. Kalibrasi

1) Validitas

Untuk menguji kesahihan instrumen dilakukan dengan menganalisa tiap butir yang telah dikembangkan dan keterandalan (*reliability*) instrumen yang digunakan. Teknik pengujian kesahihan butir dilakukan dengan mencari besaran kofisien korelasi antara skor butir dan skor total dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan butir-butir yang valid dan tidak valid. Disamping itu pertimbangan dari komisi pembimbing juga ikut menentukan validitas ini. Hasil akhir uji validitas instrumen kompetensi memperlihatkan bahwa dari 14 butir pernyataan diperoleh semua valid dan tidak ada butir yang gugur. Hasil per perhitungan lengkap tertera pada lampiran 2.1.

2) Reliabilitas

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Statistik Kehandalan

Nilai Kehandalan	Jumlah Item
.895	14

Berdasarkan tabel 7 tersebut diatas, dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program statistik komputer SPSS Versi 12.0 adalah sebesar 0.895, sedangkan nilai r_{tabel} untuk $N = 70$ adalah sebesar 0.235. dengan demikian maka $0.895 > 0.235$, hal ini berarti bahwa variabel tersebut dapat dikatakan *reliable*. Perhitungan reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

3. Motivasi

Motivasi merupakan penggerak untuk beraktifitas sehingga menimbulkan keinginan serta semangat yang kuat untuk bekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung-jawabnya dengan indikator:

- a. berusaha lebih unggul,
- b. mendapat pengakuan,
- c. mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin,
- d. tertarik pada tantangan keberhasilan,
- e. peluang pengembangan karir,
- f. imbalan yang diperoleh,
- g. situasi kerja yang memberikan umpan balik atas hasil kerjanya secara konkrit.

a. Definisi Konseptual

Motivasi secara konseptual adalah hasrat yang digunakan untuk memenuhi dan mencapai kebutuhan sebagai pembangkit atau penggerak perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya sebaik dan secepat mungkin.

b. Definisi operasional

Secara operasional motivasi kerja merupakan totalitas dari faktor pembangkit serta daya penggerak seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan

indikator : memiliki pengharapan, mendapatkan pengakuan, reward, kondisi kerja yang menyenangkan, berusaha untuk berprestasi.

c. Kisi-kisi instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner (daftar pertanyaan dalam bentuk pernyataan). Kisi-kisi instrumen tersebut dari indikator-indikator yang terdapat dalam definisi operasional, dikembangkan ke dalam 17 pernyataan (lampiran 1.3) yang disampaikan kepada responden untuk diujicobakan. Kisi-kisi instrumen motivasi disajikan dalam tabel 8 berikut :

Tabel 8. Kisi-Kisi Instrumen Motivasi (X₂)

Dimensi	Indikator	Nomor butir	Jumlah
Pengharapan	Merasa aman dan dan memiliki pengharapan akan masa depan	1, 2, dan 3	3
	Pengharapan berprestasi	4	1
Pengakuan	Pemberian tanggung jawab	5	1
	Pemberian penghormatan	6	1
Reward	Promosi pangkat atau jabatan	7	1
	Penghargaan prestasi kerja	8	1
Kondisi kerja	Situasi dan kondisi kerja yang menyenangkan	9 dan 10	2
	Kesadaran tinggi dalam bekerja	11	1
Usaha berprestasi	Pengembangan melalui diklat	12	1
	Pengembangan bakat	13	1
	Dorongan menambah wawasan	14	1
	Pengembangan karir	15,16,dan 17	3
Jumlah			17

Kuesioner yang berhubungan dengan motivasi meliputi pengharapan, pengakuan, *reward*, kondisi kerja, dan usaha berprestasi.

Format jawaban kuesioner tersebut disusun dengan menggunakan

Skala Likert, dengan lima alternatif jawaban, yaitu : SS (Sangat Setuju), skor 5; S (Setuju), skor 4; CS (Cukup Setuju), skor 3; TS (Tidak Setuju), skor 2; STS (Sangat Tidak Setuju), skor 1.

d. Kalibrasi

1) Validitas

Untuk menguji kesahihan instrumen dilakukan dengan menganalisa tiap butir yang telah dikembangkan dan keterandalan (*reliability*) instrumen yang digunakan. Teknik pengujian kesahihan butir dilakukan dengan mencari besaran kofisien korelasi antara skor butir dan skor total dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan butir-butir yang valid dan tidak valid. Disamping itu pertimbangan dari komisi pembimbing juga ikut menentukan validitas ini. Hasil akhir uji validitas instrumen motivasi kerja memperlihatkan bahwa dari 17 butir pernyataan diperoleh semua butir valid dan tidak ada butir gugur. Hasil per perhitungan lengkap tertera pada lampiran 2.3.

2) Reliabilitas

Table 9. Hasil Uji Reliabilitas Statistik Kehandalan

Nilai Kehandalan	Jumlah Item
.781	17

Berdasarkan tabel 9 tersebut diatas, dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program statistik komputer SPSS Versi 12.0 adalah sebesar 0.781, sedangkan nilai r_{tabel} untuk $N = 70$ adalah sebesar 0.235. dengan demikian maka $0.781 > 0.235$, hal ini berarti bahwa variabel tersebut dapat dikatakan *reliable*.

D. Kerangka Analisa

Pengaruh Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2), terhadap kinerja (Y) dapat diketahui dengan analisis statistik regresi berganda. Persamaan regresi berganda dengan dua variabel independen dan satu variabel dependen Y , secara umum ditulis sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

dimana :

$\hat{Y}$ = nilai estimasi Y

a = nilai Y pada perpotongan antara garis linear dengan sumbu vertikal Y

X_1 = Persepsi responden terhadap kompetensi.

X_2 = Persepsi terhadap motivasi.

b_1, b_2 , = slope yang berhubungan dengan variabel X_1 , dan X_2 .

Secara matematis hubungan antara variabel independen X_1 , dan dengan variabel dependen Y dapat ditulis sebagai berikut : $Y = f(X_1; X_2;)$. Untuk

menentukan persamaan regresi berganda dilakukan dengan menggunakan program paket komputer statistik, yaitu *SPSS release 12.0 for windows* (Singgih Santoso: 1999). Berikut ini akan diuraikan tahapan uji parsial (pengaruh antara dua variabel X dengan satu variabel Y), sebagai berikut :

1. Menentukan nilai kritis

Nilai kritis pengujian dapat diambil dari tabel distribusi normal dengan tingkat signifikansi 5%, uji dua sisi, derajat kebebasan $n-k$.

2. Menentukan nilai t_{test}

Nilai t_{test} dapat diketahui dari hasil perhitungan analisis regresi berganda dengan program komputer statistik SPSS Versi 12.00 (kolom t pada tabel *coefficients*)

3. Pengambilan Keputusan/Kesimpulan

Keputusan menolak atau menerima hipotesis, dengan ketentuan sebagai berikut :

jika nilai $t_{test} >$ nilai t tabel atau t kritis maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Sebaliknya

jika nilai $t_{test} <$ nilai t tabel atau t kritis maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Berikut ini akan diuraikan uji simultan (bersama-sama) untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen (X_1 , dan X_2 ,) terhadap variabel dependen (Y), sebagai berikut :

1. Merumusan Hipotesis Penelitian (Hipotesis Nol dan Hipotesis Kerja)

H_0 : Nilai rata-rata persepsi responden terhadap kompetensi dan motivasi secara simultan *tidak berpengaruh* signifikan terhadap kinerja.

H_a : Nilai rata-rata persepsi responden terhadap kompetensi dan motivasi secara simultan *berpengaruh* signifikan terhadap kinerja.

2. Menentukan nilai kritis

Nilai kritis untuk uji simultan diambil dari tabel F dengan tingkat signifikansi (α) 5%, derajat kebebasan pembilang k dan derajat kebebasan penyebut $n - k - 1$.

3. Menentukan nilai F_{test}

Nilai f kritis diketahui dari perhitungan analisis regresi berganda dengan program komputer statistik SPSS (tabel *Anova* pada kolom F).

4. Pengambilan Keputusan/Kesimpulan

Keputusan menolak atau menerima hipotesis, dengan ketentuan sebagai berikut : jika nilai $F_{test} >$ nilai F tabel atau F kritis maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya jika nilai $F_{test} <$ nilai F tabel atau F kritis maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

5. Pengujian validitas pada data hasil pengembalian kuesioner untuk variable kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan uji Korelasi *Produk Momen Pearson* dan menggunakan program SPSS Release 12.00 For Windows.

6. Reliabilitas

Uji Reliabilitas terhadap variabel bebas X1, Variabel Bebas X2, dan Variabel Terikat Y. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat menghasilkan hasil yang stabil bila dilakukan pengukuran ulang kepada subyek yang sama. Uji reliabilitas menggunakan teknik rumus Alpha dan dibantu fasilitas

SPSS Versi 12 for Windows. Adapun rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \alpha_b^2$ = jumlah varians butir

α_t^2 = varians total (Arikunto, 2003 : 171).

Tingkat reliabilitas koefisien korelasi dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi hitung (r_h) dibandingkan dengan nilai r_{table} (r_t) Product Moment taraf signifikansi 5% dengan menggunakan program SPSS Versi 12.

E. Metodologi Penelitian

1. Metode Penelitian

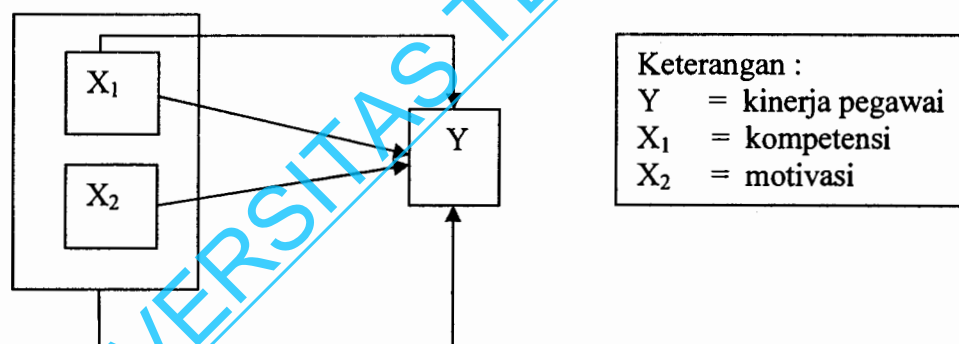
Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Penelitian ini bersifat korelasi karena penelitian berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel kompetensi

terhadap kinerja pegawai dan variabel motivasi terhadap kinerja pegawai serta kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Studi korelasi ini akan menggunakan analisis korelasi dan regresi.

Penelitian ini terdiri dua variabel bebas, yaitu kompetensi (X_1) dan motivasi (X_2), serta satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Kedua variabel bebas (X_1 dan X_2) dihubungkan dengan variabel terikat (Y) dengan pola hubungan :

- Hubungan antara variabel X_1 dengan variabel Y ,
- Hubungan antara variabel X_2 dengan variabel Y ,
- Hubungan antara variabel X_1 dan variabel X_2 secara bersama-sama dengan variabel Y . Ketiga pola hubungan variabel tersebut merupakan konstelasi masalah dalam penelitian ini. Pola hubungan antar variabel penelitian terlihat pada gambar 2 berikut ini :



Gambar 2 : Pola Hubungan Antar Variabel

Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, yaitu untuk memperoleh informasi deskriptif tentang sesuatu populasi

yang besar. Survei juga tepat digunakan untuk mengukur capaian sasaran kinerja organisasi.

2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian memerlukan metode-metode yang digunakan dalam mengetahui, menganalisa dan membahas penyelesaian penelitian. Dengan menggunakan metode-metode yang ada, diketahui variabel-variabel sebagai alat atau bahan analisis penelitian, sehingga data yang didapat akan lebih relevan dan akurat. Metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. *Library Research* (Riset Kepustakaan)

Yaitu merupakan penelitian yang peneliti lakukan dengan mempelajari beberapa literatur buku-buku, artikel-artikel, catatan-catatan selama kuliah serta karya ilmiah lainnya yang relevan, sehingga dapat disusun suatu kerangka teori guna memecahkan persoalan yang ada.

b. *Field Research* (Riset Lapangan)

Yaitu penelitian yang dilakukan pada kantor yang bersangkutan untuk mendapatkan data yang diperlukan.

c. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang didapat dalam penelitian ini menggunakan teknik dua (2) cara yaitu :

1) Wawancara

Dalam teknik ini data penelitian dikumpulkan dengan melakukan wawancara langsung kepada pihak terkait yang dijadikan wakil keseluruhan sampel. Hasil wawancara tidak akan digunakan dalam pengolahan data secara statistik, namun dapat dijadikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi kantor yang diteliti. Daftar pertanyaan disajikan dalam lampiran 3.

2). Observasi

Dengan teknik observasi ini peneliti melakukan penelitian ke obyek (kantor). Dalam teknik ini peneliti dapat mengumpulkan data dari segi administrasi perkantoran maupun dari segi tata ruang kantor dalam menciptakan sumber daya yang efektif dalam bekerja dan efisien dalam mengelola dana untuk mencapai tujuan.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian

Sekretariat Wakil Presiden sebagai lembaga yang mendukung kelancara tugas dan kegiatan Wakil Presiden memberikan dukungan staf dan pelayanan administrasi secara sistematis, antisipatif dan responsif dalam suatu tatanan sistem manajemen. Tugas dan fungsi kelembagaan Sekretariat Wakil Presiden, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan tahap evaluasi secara efektif dan efisien.

Kinerja Sekretariat Wakil Presiden akan berdampak terhadap keberhasilan tugas dan fungsi Pimpinan Lembaga Kepresidenan yang mempunyai tugas dan fungsi sangat strategis. Hal ini berarti bahwa keberhasilan tugas dan fungsi Pimpinan pemerintah akan sangat tergantung pada keberhasilan lembaga ini dalam mengelola pekerjaannya.

Keputusan Presiden RI Nomor 56 Tahun 2000 Tentang Sekretariat Wakil Presiden RI disebutkan bahwa :

1. Sekretariat Wakil Presiden adalah lembaga pemerintahan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Wakil Presiden.
2. Sekretariat Wakil Presiden dipimpin oleh Sekretaris Wakil Presiden.

Keputusan Presiden tersebut mengisyaratkan bahwa tugas dan tanggung jawab Sekretariat Wakil Presiden tidaklah ringan, sebab secara yuridis Wakil Presiden merupakan orang pertama yang memiliki

kewenangan membantu Presiden dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini berarti, lembaga Sekretariat Wakil Presiden hendaklah memiliki sumber-sumber organisasi secara lengkap dan memenuhi kriteria manajerial, seperti SDM (*man*), anggaran (*money*), sarana dan prasarana (*material*), landasan hukum dan prosedur (*method*), mesin-mesin dan perlengkapan kantor (*machine*).

Sumber-sumber organisasi tersebut merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi Sekretariat Wakil Presiden agar mampu mendukung tugas-tugas kesekretariatan dalam rangka memberikan dukungan staf dan administrasi kepada Wakil Presiden sehingga dapat berjalan dengan lancar dan efektif serta efisien. Salah satu sumber yang telah diuraikan sebelumnya untuk meningkatkan kinerja lembaga Sekretariat Wakil presiden adalah SDM yang unggul.

Salah satu indikasi yang memperlihatkan ketangguhan SDM organisasi adalah kinerja para anggota organisasi. Dikaitkan dengan lembaga Sekretariat Wakil Presiden, maka anggota organisasi ini adalah para pegawai yang ditugaskan di lembaga ini. Ketangguhan SDM yang dimiliki lembaga ini dapat tercermin dalam kinerja para pegawainya.

Pejabat eselon III dan IV Sekretariat Wakil Presiden dalam jenjang kepangkatan golongan III dan IV merupakan jajaran pejabat penanggung jawab terdepan dalam hal pelaksanaan tugas teknis dan langsung memimpin staf. Pejabat tersebut memegang peranan penting dalam mensukseskan program dan kegiatan Sekretariat Wakil Presiden.

B. Hasil Wawancara

Selain data kuesioner, untuk mendapatkan gambaran yang mewakili kondisi kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden, dilakukan wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha Pimpinan Biro Tata Usaha Kedeputan Administrasi Sekretariat Wakil Presiden. Dalam wawancara tersebut dikemukakan bahwa beberapa pegawai pada Bagian Tata Usaha Pimpinan tidak bersedia kerja lembur dalam kondisi tugasnya yang memerlukan penyelesaian mendesak.

Kondisi tersebut mengakibatkan penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu karena melewati tenggang waktu yang ditentukan. Keadaan lain yang ditemui yaitu masih terdapat beberapa pimpinan yang kurang memberikan dorongan kepada bawahannya guna meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja mereka. Gambaran tersebut diatas menyiratkan bahwa kinerja pegawai di kantor Sekretariat Wakil Presiden masih belum optimal.

C. Hasil Penyebaran Kuesioner

Sampel pada penelitian ini adalah pegawai negeri sipil Sekretariat Wakil Presiden RI, dan sebagai populasi adalah para pejabat eselon III dan IV dalam jenjang kepangkatan golongan III dan IV. Jumlah anggota sampel ditetapkan yaitu sebanyak 70 orang yang terdiri dari pegawai Sekretariat Wakil Presiden, selanjutnya kepada sampel tersebut diberikan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan mengenai indikator-indikator Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Selain berisi pertanyaan, kuesioner juga berisi alternatif jawaban. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bersifat

tertutup, artinya responden hanya diperkenankan menjawab sesuai dengan alternatif jawaban yang telah disediakan. Model kuesioner berbentuk *checklist* dengan alternatif jawaban disusun berdasarkan skala Likert 5 tingkat jawaban yaitu : SS (Sangat Setuju), skor 5; S (Setuju), skor 4; AS (Agak Setuju) skor 3; TS (Tidak Setuju), skor 2; STS (Sangat Tidak Setuju), skor 1.

1. Persepsi responden terhadap kinerja pegawai

Gambaran mengenai perolehan penyebaran kuesioner tentang variabel kinerja pegawai, dapat dilihat pada tabel frekuensi di bawah ini:

Table 10.1. Pertanyaan nomor 1
Saya sudah memberikan kerja/partisipasi yang maksimal dalam tim kerja.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
4	32	45,7	45,7	47,1
5	37	52,9	52,9	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesatu atas variable kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 45.7% dan yang menjawab sangat setuju 37 orang atau 52.9%. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai Sekretariat Wakil Presiden memiliki andil yang besar dalam tim kerja baik pekerjaan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya maupun pekerjaan yang dilaksanakan bukan sebagai tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 10.2.Pertanyaan nomor 2
Kinerja tim merupakan motor penggerak kinerja organisasi.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	4	5,7	5,7	14,3
4	40	57,1	57,1	71,4
5	20	28,6	28,6	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedua atas variable kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab cukup agak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 57.1% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang atau 28.6%. Hal ini menggambarkan bahwa peran pegawai Sekretariat Wakil Presiden memiliki andil cukup besar dalam pencapaian sasaran organisasi, di samping peranannya sebagai anggota tim kerja, pegawai secara individu memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 10.3 Pertanyaan nomor 3
Hasil kerja yang saya hasilkan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan oleh pimpinan saya.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	6	8,6	8,6	17,1
4	37	52,9	52,9	70,0
5	21	30,0	30,0	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketiga atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 52.9% dan yang menjawab sangat setuju 21 orang atau 30%. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa tidak semua rencana kerja yang telah ditetapkan dapat terlaksana. Mengingat bahwa tugas yang diemban oleh Sekretariat Wakil Presiden adalah memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Wakil Presiden, dan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor politis yang setiap saat mengalami perubahannya.

Tabel 10.4.Pertanyaan nomor 4
Saya sudah berusaha mengerjakan pekerjaan dengan cepat
sesuai batas waktu.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	1	1,4	1.4	1,4
3	3	4,3	4,3	5,7
4	44	62,9	62,9	68,6
5	22	31,4	31,4	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keempat atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 62.9% dan yang menjawab sangat setuju 22 orang atau 31.4%. Hal tersebut terkait dengan waktu kerja

dimula dari pukul 07.30 sampai dengan 16.00, pegawai selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

Tabel 10.5.Pertanyaan nomor 5
Hasil kerja saya pada umumnya bermanfaat/memberi kontribusi positif kepada kinerja kantor saya.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	4	5,7	5,7	5,7
3	3	4,3	4,3	10.0
4	52	74,3	74,3	84,3
5	11	15,7	15,7	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kelima atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 74.3% dan yang menjawab sangat setuju 11 orang atau 15.7%. Jawaban tersebut mengidentifikasi bahwa pegawai Sekretariat Wakil Presiden R.I. melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan tugas dan fungsi dalam jabatan yang diembannya. Pegawai Sekretariat Wakil Presiden RI menyadari bahwa kinerjanya memberikan kontribusi pada pencapaian kinerja organisasi, akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang tidak setuju dengan pendapat tersebut oleh karena alasan lain salah satunya dimungkinkan karena kompetensi yang milikinya belum cukup memberi kontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal pada organisasi.

Tabel 10.6 Pertanyaan nomor 6
Dalam mengerjakan tugas saya berbagi informasi dengan pegawai lain yang membutuhkan informasi.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
3	3	4,3	4,3	4,3
4	44	62,9	62,9	67,1
5	23	32,9	32,9	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keenam atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab cukup setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 62.9% dan yang menjawab sangat setuju 23 orang atau 32.9%. Data tersebut memberikan gambaran bahwa informasi sangat diperlukan oleh pegawai dalam berkoordinasi pelaksanaan tugas.

Tabel 10.7. Pertanyaan nomor 7
Dalam melaksanakan tugas kantor, saya disiplin sesuai ketentuan aturan dan waktu.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
3	3	4,3	4,3	4,3
4	41	58,6	58,6	62,9
5	26	37,1	37,1	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketujuh atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab cukup setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 58.6% dan yang menjawab

sangat setuju 26 orang atau 37.1%. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Wakil Presiden sangat menghargai tentang disiplin kerja dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 10.8.Pertanyaan nomor 8
Dalam melaksanakan tugas saya selalu berorientasi pada keberhasilan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	9	12,9	12,9	14,3
4	46	65,7	65,7	80,0
5	14	20,0	20,0	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedelapan atas variabel kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, cukup setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 65.7% dan yang menjawab sangat setuju 14 orang atau 20%. Gambaran data tersebut mengisyaratkan bahwa target pegawai dalam melaksanakan tugas adalah keberhasilan akan tetapi sebagian pegawai memiliki target lainnya yang tidak diidentifikasi dalam penelitian ini.

Tabel 10.9. Pertanyaan nomor 9
Saya berpendapat secara umum berhasil dalam melaksanakan tugas saya

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	4	5,7	5,7	5,7
3	8	11,4	11,4	17,1
4	40	57,1	57,1	74,3
5	18	25,7	25,7	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesembilan atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 8 orang atau 11.4%, yang menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 57.1% dan yang menjawab sangat setuju 18 orang atau 25.7%. Data tersebut menggambarkan bahwa sebagian kecil pegawai beranggapan bahwa tugas yang dilaksanakan tidak berhasil. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa pegawai tersebut memerlukan dorongan untuk dapat mencapai keberhasilan.

Tabel 10.10.Pertanyaan nomor 10
Hasil kerja yang saya hasilkan dinilai berdasar standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
3	6	8,6	8,6	8,6
4	39	55,7	55,7	64,3
5	25	35,7	35,7	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesepuluh atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab cukup setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 55.7% dan yang menjawab sangat setuju 25 orang atau 35.7%. Sekretariat Wakil Presiden telah menetapkan kinerja organisasi pada setiap awal tahun dan dilaporkan pada setiap akhir tahun, dengan demikian setiap pegawai telah ditetapkan standar capaian kinerjanya.

Table 10 .11.Pertanyaan nomor 11
Hasil kerja saya secara umum dapat memecahkan masalah dan mencapai target

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	1	1,4	1.4	1,4
4	32	45,7	45,7	47,1
5	37	52,9	52,9	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesebelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 45.7% dan yang menjawab sangat setuju 37 orang atau 52.9%. Data tersebut menyatakan bahwa masih ada sebagian kecil pegawai belum memiliki kemampuan memecahkan masalah dan mencapai target dalam tugasnya.

Tabel 10.12 Pertanyaan nomor 12
Saya harus bekerja efisien karena sumber daya yang saya gunakan itu merupakan biaya.

Nomor Butir	Jumlah Responder	Validasi	%	Komulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	4	5,7	5,7	14,3
4	40	57,1	57,1	71,4
5	20	28,6	28,6	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keduabelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab

setuju sebanyak 40 orang atau 57.1% dan yang menjawab sangat setuju 20 orang atau 28.6%. Hal tersebut menggambarkan bahwa masih ada pegawai yang belum memahami dengan baik tentang efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.

Tabel 10.13.Pertanyaan nomor 13
Dalam bekerja saya bersikap hemat dengan sumber daya yang ada,
baik dalam hal biaya maupun sarana bekerja.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	6	8,6	8,6	17,1
4	37	52,9	52,9	70,0
5	21	30,0	30,0	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketigabelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 52.9% dan yang menjawab sangat setuju 21 orang atau 30%. Kondisi tersebut cukup beralasan mengingat Sekretariat Wakil Presiden adalah salah satu lembaga kepresidenan yang menempatkan alasan keamanan pada posisi penting di samping alasan lain yang harus diperhatikan, sehingga sebagian pegawainya beranggapan bahwa kebutuhan keamanan sering ditempatkan pada posisi yang lebih penting dari alasan penghematan sumber daya

maupun biaya serta sarana kerja walaupun prosentasinya tidak cukup signifikan

Tabel 10.14 Pertanyaan nomor 14
Saya mampu membuat keputusan untuk menjawab permasalahan secara cepat.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	3	4,3	4,3	5,7
4	44	62,9	62,9	68,6
5	22	31,4	31,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keempatbelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 62.9% dan yang menjawab sangat setuju 22 orang atau 31.4%. Pegawai yang menyatakan tidak setuju atas pernyataan tersebut diyakini memiliki beban tugas analisa yang tinggi tingkat akurasi tentang data yang disajikan kepada Wakil Presiden.

Tabel 10.15. Pertanyaan nomor 15
Saya mengenali permasalahan yang ada di lingkungan kerja

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	4	5,7	5,7	5,7
3	3	4,3	4,3	10,0
4	52	74,3	74,3	84,3
5	11	15,7	15,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kelimabelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 74.3% dan yang menjawab sangat setuju 11 orang atau 15.7%. Data tersebut menunjukkan bahwa beberapa pegawai tidak memahami situasi pekerjaannya dengan baik sehingga bersikap acuh tak acuh. Hal ini memerlukan perhatian khusus pimpinan Sekretariat Wakil Presiden untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi pegawai dimaksud

Tabel 10.16. Pertanyaan nomor 16
Saya memahami visi dan misi organisasi.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
3	3	4,3	4,3	4,3
4	45	64,3	64,3	68,6
5	22	31,4	31,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keenambelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab cukup setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 62.9% dan yang menjawab sangat setuju 23 orang atau 32.9%. Jawaban atas pernyataan ini menggambarkan bahwa pegawai Sekretariat Wakil Presiden memahami visi dan misi organisasi dengan baik. Tugas-tugas yang diemban pegawai merupakan wujud pelaksanaan misi organisasi.

Tabel 10.17.Pertanyaan nomor 17
Saya selalu mendapatkan tambahan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
3	4	5,7	5,7	5,7
4	41	58,6	58,6	64,3
5	25	35,7	35,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketujuhbelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab cukup setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 58.6% dan yang menjawab sangat setuju 25 orang atau 35.7%. Pendidikan dan pelatihan di Sekretariat Wakil Presiden telah dilaksanakan dengan baik dan memberikan hasil yang cukup optimal.

Tabel 10.18. Pertanyaan nomor 18
Saya selalu menepati waktu dalam melaksanakan tugas.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Komulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	9	12,9	12,9	14,3
4	46	65,7	65,7	80,0
5	14	20,0	20,0	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedelapanbelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, agak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 65.7% dan yang menjawab sangat setuju 14 orang atau

20%. Kondisi tersebut menyatakan bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tidak selalu tepat waktu karena beberapa kendala yang terkait dengan kebijakan pimpinan yang mengalami perubahan di luar perencanaan.

Tabel 10.19. Pertanyaan nomor 19
Saya menganggap diri saya sebagai bagian dalam tim kerja.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	4	5,7	5,7	5,7
3	9	12,9	12,9	18,6
4	40	57,1	57,1	75,7
5	17	24,3	24,3	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesembilanbelas atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab agak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 57.1% dan yang menjawab sangat setuju 17 orang atau 24.3%. Beberapa pegawai di kedeputan substansi melaksanakan tugas analisa kebijakan dan beranggapan bahwa dirinya bukan bagian dari suatu tim kerja.

Tabel 10.20. Pertanyaan nomor 20
Saya selalu berusaha mencurahkan perhatian dalam melaksanakan tugas.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
3	6	8,6	8,6	8,6
4	39	55,7	55,7	64,3
5	25	35,7	35,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedua puluh atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab agak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 55.7% dan yang menjawab sangat setuju 25 orang atau 35.7 %. Sebagian pegawai melaksanakan tugas dalam rutinitas dan merasa pekerjaannya tidak pernah berubah. situasi dimaksud dijumpai dalam bidang pelayanan administrasi.

Tabel 10.21. Pertanyaan nomor 21
Pegawai di Kantor Setwapres bekerjasama dengan cara saling tolong menolong.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	1	1,4	1,4	2,9
4	32	45,7	45,7	48,6
5	36	51,4	51,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedua puluh satu atas variabel kinerja pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, agak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 45.7% dan yang menjawab sangat setuju 36 orang atau 51.4 %. Kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugas sangat diperlukan, akan tetapi dengan kemandirian tersebut masih dijumpai beberapa pegawai beranggapan bahwa dirinya tidak memerlukan pertolongan.

2. Persepsi responden terhadap kompetensi

Hasil penyebaran kuesioner tentang persepsi responden atas kompetensi pegawai yang dimiliki, dapat dilihat pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 11.1. Pertanyaan nomor 1
Saya dengan mudah dapat membedakan yang benar dan yang salah.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
4	31	44,3	44,3	45,7
5	38	54,3	54,3	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesatu atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 44.3% dan yang menjawab sangat setuju 38 orang atau 54.3%. Data tersebut mengkonfirmasi bahwa masih ada pegawai yang kurang kompeten sehingga sulit membedakan antara benar dan salah dalam bidang tugasnya atau karena alasan lain yang terkait kondisi pribadi pegawai.

Tabel 11.2. Pertanyaan nomor 2
Saya dapat membedakan warna dengan baik.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	4	5,7	5,7	14,3
4	40	57,1	57,1	71,4
5	20	28,6	28,6	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedua atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 57.1% dan yang menjawab sangat setuju 20 orang atau 28.6%. Data tersebut menunjukkan bahwa beberapa pegawai mengalami gangguan penglihatan sehingga kesulitan dalam membedakan warna.

Tabel 11.3. Pertanyaan nomor 3
Saya dapat menguraikan apa yang disampaikan pimpinan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	6	8,6	8,6	17,1
4	37	52,9	52,9	70,0
5	21	30,0	30,0	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketiga atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab agak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 52.9% dan yang menjawab sangat setuju 21 orang atau 30%. Data tersebut menunjukkan masih ditemui ketidaklancaran komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya. Hal ini dimungkinkan terjadi karena hubungan pimpinan

dengan bawahannya terdapat kesulitan dalam berkomunikasi yang dapat mengganggu kelancaran tugas.

Tabel 11.4. Pertanyaan nomor 4
Saya bisa menyimpulkan apa yang disampaikan pimpinan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	3	4,3	4,3	5,7
4	43	61,4	61,4	67,1
5	23	32,9	32,9	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keempat atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 61.4% dan yang menjawab sangat setuju 23 orang atau 32.9%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai bisa memahami arahan pimpinannya sekalipun masih terdapat sebagian kecil pegawai yang perlu ditingkatkan kompetensinya.

Tabel 11.5. Pertanyaan nomor 5
Saya bisa menangkap kesan dan sikap pimpinan dan rekan-rekan

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	4	5,7	5,7	5,7
3	4	5,7	5,7	11,4
4	52	74,3	74,3	85,7
5	10	14,3	14,3	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kelima atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab agak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 74.3% dan yang menjawab sangat setuju 10 orang atau 14.3%. Gambaran jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa sebagian pegawai memiliki sikap acuh tak acuh terhadap situasi lingkungan kerjanya. Pegawai dalam kondisi tersebut membutuhkan motivasi untuk lebih memahami lingkungan pekerjaannya.

Tabel 11.6. .Pertanyaan nomor 6
Saya bisa berkomunikasi dengan baik

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
3	3	4,3	4,3	4,3
4	44	62,9	62,9	67,1
5	23	32,9	32,9	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keenam atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 62.9% dan yang menjawab sangat setuju 23 orang atau 32.9%. Data tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berkomunikasi pegawai cukup baik akan tetapi beberapa diantara pegawai masih meragukan kemampuannya dalam berkomunikasi.

Tabel 11.7. Pertanyaan nomor 7
Saya berusaha mengembangkan kemampuan dan keterampilan
melalui diklat.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
3	3	4,3	4,3	4,3
4	42	60,0	60,0	64,3
5	25	35,7	35,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketujuh atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 60% dan yang menjawab sangat setuju 25 orang atau 35.7%. Data tersebut mengkonfirmasi bahwa pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan oleh pegawai.

Tabel 11.8. Pertanyaan nomor 8
Saya bisa membuat laporan dengan baik

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	9	12,9	12,9	14,3
4	45	64,3	64,3	78,6
5	15	21,4	21,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedelapan atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4%, yang menjawab agak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 64.3% dan yang menjawab

sangat setuju 15 orang atau 21.4%. Hasil kuesioner tersebut menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum memiliki kemampuan untuk membuat pelaporan. Hal ini terjadi karena beberapa pegawai hanya menjalankan tugas di lapangan saja.

Tabel 11.9. Pertanyaan nomor 9
Saya bisa mengoperasikan komputer dengan baik.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	4	5,7	5,7	5,7
3	9	12,9	12,9	18,6
4	39	55,7	55,7	74,3
5	18	25,7	25,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesembilan atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Waki Presiden yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab agak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 55.7% dan yang menjawab sangat setuju 18 orang atau 25.7%. Pegawai yang melaksanakan tugas lapangan cenderung tidak mengoperasikan peralatan komputer serta pekerjaan pengetikkan cenderung dikerjakan oleh staf.

Tabel 11.10. Pertanyaan nomor 10
Saya memahami pekerjaan yang saya kerjakan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
3	6	8,6	8,6	8,6
4	38	54,3	54,3	62,9
5	26	37,1	37,1	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesepuluh atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab agak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 54.3% dan yang menjawab sangat setuju 26 orang atau 37.1%. Sebagian besar pegawai memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Tabel 11.11. Pertanyaan nomor 11
Secara teknis, semua tugas saya kerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
4	31	44,3	44,3	45,7
5	38	54,3	54,3	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesebelas atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4% setuju sebanyak 31 orang atau 44.3%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau 54.3%. Gambaran tersebut menyatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang ditetapkan namun beberapa diantara pegawai secara teknis tugas-tugasnya tidak terlaksana secara tepat. Tugas-tugas yang dimaksudkan adalah tugas yang diembannya terkait dengan kegiatan acara Wakil Presiden yang sering mengalami perubahan dari yang telah direncanakan.

Tabel 11.12. Pertanyaan nomor 12
Jika terjadi kesalahan saya akan mengevaluasi diri saya terlebih dahulu.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	6	6,6	6,6	8,6
3	4	5,7	5,7	14,3
4	40	57,1	57,1	71,4
5	20	28,6	28,6	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keduabelas atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab agak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 40 orang atau 57.1% dan yang menjawab sangat setuju 20 orang atau 28.6%. Sebagian pegawai jika terjadi kesalahan, secara langsung mengadakan evaluasi secara kelompok atau tim kerja.

Tabel 11.13. Pertanyaan nomor 13
Jika terjadi masalah saya selalu mencari teori yang dapat membantu memecahkan`

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	6	8,6	8,6	8,6
3	6	8,6	8,6	17,1
4	37	52,9	52,9	70,0
5	21	30	30	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketigabelas atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu

sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab agak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 52.9% dan yang menjawab sangat setuju 21 orang atau 30%. Data tersebut menyatakan bahwa sebagian pekerjaan tidak selalu mengacu pada suatu teori karena pekerjaan dimaksud terkait dengan pekerjaan penganggaran dan atau pelayanan fisik.

Tabel 11.14. Pertanyaan nomor 14
Saya mengetahui dengan baik sistem kerja secara keseluruhan di kantor Setwapres

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
2	1	1,4	1,4	1,4
3	3	4,3	4,3	5,7
4	43	61,4	61,4	67,1
5	23	32,9	32,9	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keempatbelas atas variabel kompetensi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden yaitu sebagai berikut: yang menjawab tidak setuju sebanyak 1 orang atau 1.4% , yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 61.4% dan yang menjawab sangat setuju 23 orang atau 32.9%. Gambaran tersebut di atas memperlihatkan bahwa pegawai sangat memahami sistem kerja secara keseluruhan walaupun masih ada sebagian kecil pegawai yang merasa belum memahami. Hal tersebut dikaitkan dengan kompetensi pegawai tersebut dalam memahami sistem kerja atau adanya alasan lain yang tidak teramati.

3. Persepsi responden terhadap motivasi

Hasil penyebaran kuesioner tentang persepsi responden atas motivasi pegawai yang dimiliki, dapat dilihat pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 12.1. Pertanyaan nomor 1
Saya merasa aman atas jaminan hari tua.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	4	5,7	5,7	5,7
2	9	12,9	12,9	18,6
3	3	4,3	4,3	22,9
4	25	35,7	35,7	58,6
5	2	41,4	41,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesatu atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang atau 35.7% dan yang menjawab sangat setuju 29 orang atau 41.4%. Data tersebut menunjukkan bahwa beberapa pegawai menganggap jaminan hari tua tidak bisa menjamin keamanan hidupnya. Jaminan hari tua yang bisa dipastikan merupakan harapan bagi pegawai negeri sipil, akan tetapi setiap individu memiliki bobot yang berbeda dalam mengukur jaminan masa depannya sehingga menimbulkan perbedaan persepsi dalam mengukur jaminan hair tuanya.

Table 12.2.. Pertanyaan nomor 2
Organisasi tempat kerja saya memberi harapan hari depan yang baik.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	5	7,1	7,1	7,1
2	10	14,3	14,3	21,9
3	11	15,7	15,7	37,1
4	32	45,7	45,7	82,9
5	12	17,1	52,9	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedua atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 5 orang atau 7.1%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 14.3%, yang menjawab agak setuju sebanyak 11 orang atau 15.7%, yang menjawab setuju sebanyak 32 orang atau 45.7% dan yang menjawab sangat setuju 12 orang atau 17.1%. Data tersebut menggambarkan bahwa tidak semua pegawai merasa terjamin masa depannya atas pekerjaan yang dilakukan atau sebagian pegawai tidak memiliki pengharapan yang baik atas masa depannya, pegawai tersebut membutuhkan dorongan untuk menumbuhkan keyakinannya bahwa mereka bisa memiliki masa depan yang lebih baik dari yang diperkirakan. Pegawai memiliki andil yang besar dalam menentukan masa depan pegawai akan tetapi mereka tetap tergantung pada kondisi organisasi tempat kerja pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa perlunya ditumbuhkembangkan keyakinan para pegawai bahwa mereka mampu mewujudkan masa depan yang lebih baik dengan bekerja di Sekretariat Wakil Presiden.

Tabel 12.3. Pertanyaan nomor 3
Saya menyadari bahwa kerja hari ini adalah untuk hari depan yang lebih baik.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	6	8,6	8,6	8,6
2	12	17,1	17,1	25,7
3	9	12,9	12,9	38,6
4	31	44,3	44,3	82,9
5	12	17,1	17,1	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketiga atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang atau 17.1%, yang menjawab agak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 31 orang atau 44.3% dan yang menjawab sangat setuju 12 orang atau 17.1%. Gambaran tersebut mengkonfirmasi bahwa sebagian pegawai Sekretariat Wakil Presiden tidak meyakini bahwa hasil kerjanya akan mendapat pengakuan atau imbalan yang diharapkan

Tabel 12.4. Pertanyaan nomor 4
Saya akan bekerja keras agar prestasi saya lebih baik dari rekan lainnya.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	10	14,3	14,3	14,3
2	14	20,0	20,0	34,3
3	3	4,3	4,3	38,6
4	38	54,3	54,3	92,9
5	5	7,1	7,1	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keempat atas variabel motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 10 orang atau 14.3%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 54.3% dan yang menjawab sangat setuju 5 orang atau 7.1%. Jawaban tersebut menggambarkan bahwa tidak semua pegawai meyakini bahwa hasil kerja kerasnya bisa meningkatkan prestasinya.

Tabel 12.5. Pertanyaan nomor 5
Saya bekerja keras untuk melaksanakan tanggung jawab.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	3	4,3	4,3	4,3
2	14	20,0	20,0	24,3
3	4	5,7	5,7	30,0
4	43	61,4	61,4	91,4
5	6	8,6	8,6	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kelima atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab agak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 61.4% dan yang menjawab sangat setuju 6 orang atau 8.6%. Jawaban tersebut menyatakan bahwa beberapa pegawai beranggapan bahwa kerja kerasnya tidak hanya untuk

melaksanakan tanggung jawabnya akan tetapi ada faktor lain yang diperjuangkan.

Tabel 12.6. Pertanyaan nomor 6
Saya diakui sebagai pegawai yang layak dan dihormati.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	2	2,9	2,9	2,9
2	7	10,0	10,0	12,9
3	5	7,1	7,1	20,0
4	44	62,9	62,9	82,9
5	12	17,1	17,1	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keenam atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.9%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang atau 10%, yang menjawab agak setuju sebanyak 5 orang atau 7.1%, yang menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 62.9% dan yang menjawab sangat setuju 12 orang atau 17.1%. Data tersebut menggambarkan bahwa beberapa pegawai merasa tidak mendapat pengakuan seperti yang diharapkan.

Tabel 12.7. Pertanyaan nomor 7
Saya dipromosikan oleh pimpinan untuk menjabat atau kenaikan pangkat, jika bekerja dengan rajin.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	6	8,6	8,6	8,6
2	12	17,1	17,1	25,7
3	7	10,0	10,0	35,7
4	26	37,1	37,1	72,9
5	19	27,1	27,1	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketujuh atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang atau 17.1%, yang menjawab agak setuju sebanyak 7 orang atau 10%, yang menjawab setuju sebanyak 26 orang atau 37.1% dan yang menjawab sangat setuju 19 orang atau 27.1%. Jawaban tersebut menunjukkan bahwa sebagian pegawai menganggap bahwa pimpinannya tidak memberikan penghargaan atas kerja kerasnya.

Tabel 12.8. Pertanyaan nomor 8
Saya mendapat perhatian dan penghargaan pimpinan atas prestasi kerja.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	2	2,9	2,9	2,9
2	9	12,9	12,9	15,7
3	14	20,0	20,0	35,7
4	37	52,9	52,9	88,6
5	8	11,4	11,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kedelapan atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.9%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab agak setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 52.9% dan yang menjawab sangat setuju 8 orang atau 11.4%. Data tersebut menggambarkan bahwa

beberapa pegawai beranggapan bahwa pimpinan tidak memberi perhatian atas prestasi kerjanya.

Tabel 12.9. Pertanyaan nomor 9
Situasi kerja yang kondusif mendorong saya bekerja lebih giat.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	5	7,1	7,1	7,1
2	16	22,9	22,9	30,0
3	12	17,1	17,1	47,1
4	35	50,0	50,0	97,1
5	2	2,9	2,9	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesembilan atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 5 orang atau 7.1%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 16 orang atau 22.9%, yang menjawab agak setuju sebanyak 12 orang atau 17.1%, yang menjawab setuju sebanyak 35 orang atau 50% dan yang menjawab sangat setuju 2 orang atau 2.9%. Data tersebut mengkonfirmasi bahwa situasi kerja tidak cukup memberikan dorongan pegawai untuk bekerja lebih giat.

Tabel 12.10. Pertanyaan nomor 10
Saya bekerja dalam kondisi kerja yang baik dan menyenangkan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	4	5,7	5,7	5,7
2	14	20,0	20,0	25,7
3	13	18,6	18,6	44,3
4	28	40,0	40,0	64,3
5	11	15,7	15,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kesepuluh atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab agak setuju sebanyak 13 orang atau 18.6%, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang atau 40% dan yang menjawab sangat setuju 11 orang atau 15.7%. Data tersebut menggambarkan bahwa kondisi kerja pegawai tidak cukup baik dan menyenangkan.

Tabel 12.11. Pertanyaan nomor 11
Saya bekerja dengan kesadaran tinggi sesuai kemampuan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	7	10,0	10,0	10,0
2	14	20,0	20,0	30,0
3	3	4,3	4,3	34,3
4	24	34,3	34,3	68,6
5	22	31,4	31,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

awaban yang diperoleh dari pertanyaan kesebelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 7 orang atau 10%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab agak setuju sebanyak 3 orang atau 4.3%, yang menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 34.3% dan yang menjawab sangat setuju 22 orang atau 31.4%. Kondisi jawaban tersebut menggambarkan bahwa pegawai kurang mendapatkan motivasi untuk bekerja keras. Hal ini

menggambarkan perlunya memotivasi pegawai agar bekerja dengan penuh kesadaran dan perhatian yang tinggi.

Table 12.12. Pertanyaan nomor 12
Saya perlu mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	4	5,7	5,7	5,7
2	17	24,3	24,3	30,0
3	9	12,9	12,9	42,9
4	30	42,9	42,9	85,7
5	10	14,3	14,3	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keduabelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 17 orang atau 24.3%, yang menjawab agak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab setuju sebanyak 30 orang atau 42.9% dan yang menjawab sangat setuju 10 orang atau 14.3%.

Tabel 12.13. Pertanyaan nomor 13
Saya ingin mengembangkan bakat saya dalam pekerjaan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	2	2,9	2,9	2,9
2	14	20,0	20,0	22,9
3	14	20,0	20,0	42,9
4	29	41,4	41,4	84,3
5	11	15,7	15,7	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketigabelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai

berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 2 orang atau 2.9%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 14 orang atau 20%, yang menjawab setuju sebanyak 29 orang atau 41.4% dan yang menjawab sangat setuju 11 orang atau 15.7%.

Tabel 12.14. Pertanyaan nomor 14
Saya akan lebih terdorong menerima tugas yang dapat menambah wawasan berpikir saya

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	9	12,9	12,9	12,9
2	10	14,3	14,3	27,1
3	4	5,7	5,7	32,9
4	36	51,4	51,4	84,3
5	11	15,7	15,7	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keempatbelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 9 orang atau 12.9%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 14.3%, yang menjawab cukup setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 36 orang atau 51.4% dan yang menjawab sangat setuju 11 orang atau 15.7%. Gambaran dari jawaban tersebut mengisyaratkan bahwa perlunya pegawai dimotivasi untuk menambah wawasan berpikirnya dalam mengantisipasi tugas-tugas yang lebih berat serta sebagai persiapan untuk mendapatkan promosi dalam jabatannya.

Tabel 12.15. Pertanyaan nomor 15
Saya bekerja giat karena saya ingin meningkatkan karir saya.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	8	11,4	11,4	11,4
2	16	22,9	22,9	34,3
3	4	5,7	5,7	40,0
4	39	55,7	55,7	95,7
5	3	4,3	4,3	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan kelimabelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang atau 11.4%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 16 orang atau 22.9%, yang menjawab agak setuju sebanyak 4 orang atau 5.7%, yang menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 55.7% dan yang menjawab sangat setuju 3 orang atau 4.3%. Data tersebut menggambarkan bahwa dalam meningkatkan karir pegawai tidak cukup dengan bekerja keras saja akan tetapi peningkatan karir melalui pendidikan formal dan non formal.

Tabel 12.16. Pertanyaan nomor 16
Saya selalu meningkatkan pengetahuan saya melalui pekerjaan yang sedang saya lakukan.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	8	11,4	11,4	11,4
2	8	11,4	11,4	22,9
3	6	8,6	8,6	31,4
4	37	52,9	52,	84,3
5	11	15,7	15,7	100
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan keenambelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 8 orang atau 11.4%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang atau 11.4%, yang menjawab agak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 52.9% dan yang menjawab sangat setuju 11 orang atau 15.7%. Data tersebut menunjukkan bahwa melalui pekerjaannya pegawai berusaha meningkatkan kompetensinya.

Tabel 12.17. Pertanyaan nomor 17
Saya bersedia mengorbankan waktu untuk mengerjakan tugas-tugas yang bermanfaat bagi peningkatan karir saya.

Nomor Butir	Jumlah Responden	Validasi	%	Kumulatif %
1	6	8,6	8,6	8,6
2	15	21,4	21,4	30,0
3	6	8,6	8,6	38,6
4	28	40,0	40,0	78,6
5	15	21,4	21,4	100,0
Jumlah	70	100	100	

Sumber: Hasil Olahan SPSS 12.00

Jawaban yang diperoleh dari pertanyaan ketujuhbelas atas variable motivasi pegawai di Sekretariat Wakil Presiden, yaitu sebagai berikut: yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang atau 21.4%, yang menjawab agak setuju sebanyak 6 orang atau 8.6%, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang atau 40% dan yang menjawab

sangat setuju 15 orang atau 21.4%. Hal ini menggambarkan bahwa dorongan untuk meningkatkan karir mereka sangat diperlukan.

D. Hasil Analisa Statistik Parametris

Data kuantitatif yang telah tersusun, melalui penyebaran kuesioner/angket yang telah dilakukan yaitu variabel X_1 (Kompetensi pegawai), variabel X_2 (Motivasi kerja), dan variabel Y (Kinerja Pegawai) dianalisis menggunakan statistik parametris dengan program *SPSS Release 12.00 For Windows*, yaitu untuk mengetahui apakah masing-masing variabel yang diteliti mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Wakil Presiden.

Data dianalisis dengan menggunakan perintah (*option*) *analysis regression..* Hasil analisis regresi berganda dengan paket program komputer statistik *SPSS* tersebut menghasilkan keluaran (*output*) berupa : tabel diskripsi statistik, tabel korelasi linear berganda, tabel *anova*, dan tabel Ringkasan (*Model Summary*). Hasil setiap *output SPSS*, diuraikan sebagai berikut :

1. Deskripsi Statistik

Tabel 13. Diskripsi Statistik

	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi	N
Kinerja (Y)	88.0000	8.92481	70
Kompetensi (X_1)	59.1000	9.40575	70
Motivasi (X_2)	58.6714	6.29636	70

Tabel deskripsi statistik (*output SPSS*) tersebut diatas, menggambarkan persepsi responden terhadap indikator-indikator Kompetensi pegawai (X_1) memiliki *mean* (rata-rata) sebesar 59.1000, Standar Deviasi (penyimpangan) 9.40575; untuk variabel motivasi kerja (X_2) memiliki nilai *mean* (rata-rata) sebesar 58.6714, Standard Deviasi (penyimpangan) 6.29636 dan variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *mean* (rata-rata) sebesar 88.0000, Standar Deviasi (penyimpangan) 8.92481.

2. Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan dari hasil tabel analisis korelasi linear berganda dengan menggunakan Komputer Program SPSS Versi 12.00 yakni didapat nilai sebagai berikut :

Tabel 14. Koefisien Variabel Bebas (Y)

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	6.938	4.157		1.669	.100
Kompetensi (X_1)	.060	.040	.064	1.497	.139
Motivasi (X_2)	1.321	.060	.932	21.936	.000

Variabel Bebas : Kinerja (Y)

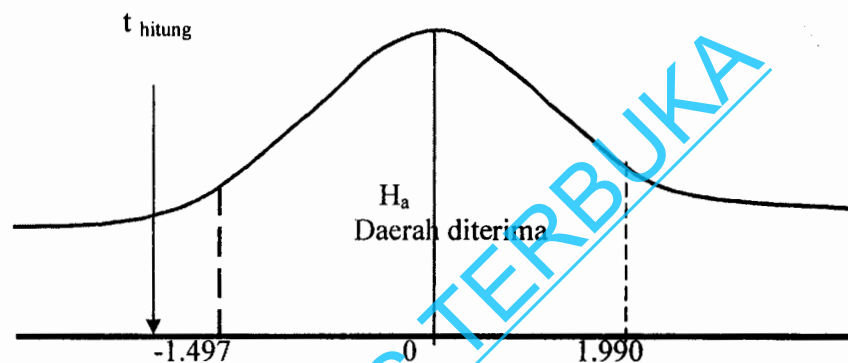
a. Hasil Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel Kompetensi pegawai (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh bermakna terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dilakukan pengujian r_{hitung} dan r_{tabel} . Dari table 5.8 didapat nilai

sebagai berikut:

1). Pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

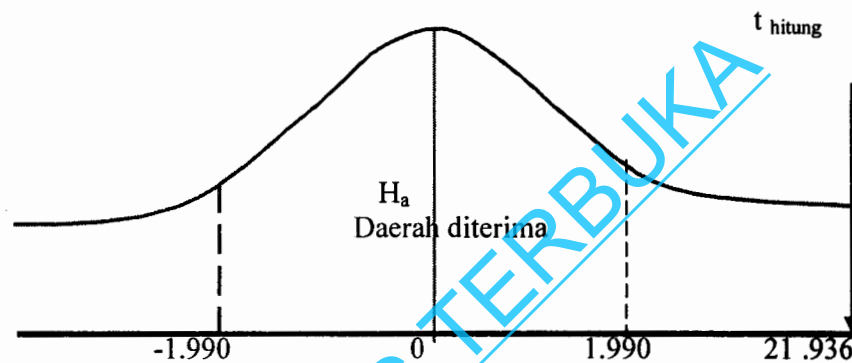
Berdasarkan hasil uji t pada tabel *coefficient* tersebut di atas, dimana nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 1.497 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1.990 untuk $N = 70$, maka $1.497 < 1.990$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, dari penelitian ini terbukti bahwa secara nyata variabel Kompetensi pegawai (X_1) tidak mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y), maka dapat dilihat dalam bentuk kurvanya sebagai berikut :



Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kompetensi pegawai (X_1) yang dilakukan di Sekretariat Wakil Presiden tidak mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan kata lain semakin baik Kompetensi pegawai yang ada, maka akan semakin meningkatkan pula Kinerja Pegawai Sekretariat Wakil Presiden

2). Pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil uji t pada tabel *coefficient* tersebut di atas, dimana nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 21.936 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1.990 untuk $N = 70$, maka $21.936 > 1.990$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, dari penelitian ini terbukti bahwa secara nyata variabel motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Dari hasil tersebut di atas bahwa hipotesis yang diajukan pada bab terdahulu ternyata mempunyai cukup bukti kebenarannya, maka dapat dilihat dalam bentuk kurvanya sebagai berikut :



Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja (X_2) yang dilakukan di Sekretariat Wakil Presiden mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan kata lain semakin baik motivasi kerja yang ada, maka akan semakin meningkatkan pula Kinerja Pegawai Sekretariat Wakil Presiden

3. Uji Simultan

a. Uji Anova

Tabel 15. Anova

Model	Jumlah Rata-rata Persegi	df	Rata-rata persegi	F	Sig.
1. Regresi	4833.939	2	2416.970	244.595	.000 ^a
Residual	662.061	67	9.882		
Total	5496.000	69			

- a. Predictors: (Constan), Motivasi (X2), Kompetensi (X1)
b. Dependent Variabel: Kinerja (Y)

Dari table 15 tersebut, didapat hasil nilai F_{hitung} sebesar 244.595 sedangkan F_{tabel} untuk $N=70$ sebesar 2.74. Dengan demikian nilai $F_{hitung} (244.595) > F_{tabel} (2.74)$, sehingga jelas H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $F_{hitung} > F_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Kompetensi pegawai (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Wakil Presiden. Dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan variabel Kompetensi pegawai (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

b. Model Summary (Ringkasan)

Tabel 16. Model Ringkasan

Model	R	R persegi	Kesesuaian R persegi	Standar Kesalahan Estimasi
1	.938	.880	.876	3.14349

- a. Predictors: (Constant), Motivasi (X2), Kompetensi (X1)
b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Dari table 16 tersebut didapat nilai R sebesar 0.938. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh signifikan sebesar 93.8%. Sisanya sebesar 7.2% pengaruh faktor lain. Dan nilai R Square sebesar 0.880 artinya kedua variabel bebas X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh sebesar 88% dan sisanya sebesar 12% berpengaruh dengan faktor lain yang tidak teramati oleh penulis.

E. Pembahasan

Pada hasil analisis data tersebut diketahui bahwa angka korelasi antara variable kompetensi (X_1) dan variable motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Wakil Presiden RI memperlihatkan adanya hubungan signifikan sebesar 93,8%, akan tetapi hubungan tersebut juga sebesar 88%, gambaran ini menunjukkan bahwa hubungan kedua variable tersebut sangat penting diperhatikan kontribusinya untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden RI.

Analisis mengidentifikasi bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, ini membuktikan bahwa kompetensi pegawai (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Wakil Presiden. Dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan variabel kompetensi pegawai (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Nilai R sebesar 0.877 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas yaitu X_1 dan X_2 secara bersama-

sama berpengaruh signifikan sebesar 87.7%. Sisanya sebesar 12.3% berhubungan oleh faktor lain. Dan nilai R Square sebesar 0.769 artinya kedua variabel bebas X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh sebesar 76.9% dan sisanya sebesar 23.1% berpengaruh dengan faktor lain yang tidak teramati oleh penulis

Hasil analisis tersebut mencerminkan bahwa dalam kondisi kerja pegawai, yaitu apabila pegawai memiliki kompetensi tinggi bila dibandingkan dengan rekan kerjanya biasanya akan mendapat kesempatan sebagai anggota tim dalam suatu kegiatan tertentu dalam bidang tugasnya yang memungkinkan mereka mendapatkan penghasilan ekstra atau tambahan diluar gaji. Kondisi ini secara otomatis memberikan dorongan untuk bekerja lebih optimal karena menganggap keberadaannya diperhatikan dan dianggap penting dalam bidang tugas yang diembannya. Sebaliknya apabila pegawai kurang atau tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu bidang tugas, sudah semestinya tidak mendapat kesempatan menjadi bagian atau anggota tim suatu kegiatan sehingga tidak mendapat kesempatan mendapatkan penghasilan tambahan. Kondisi ini sering memicu timbulnya kemalasan atau tidak ada keinginan untuk bekerja lebih baik karena merasa dirinya tidak diperlukan bahkan sering mengakibatkan hilangnya keinginan untuk berkembang, dengan kata lain tidak termotivasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki.

Analisis tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden sangat dipengaruhi oleh kompetensi

pegawai dan motivasi kerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden RI. Selanjutnya data yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sebagian besar pegawai adalah strata satu dan strata dua. Dari 70 responden menunjukkan bahwa pegawai dengan pendidikan strata dua sebanyak 27 orang, pegawai dengan pendidikan strata satu sebanyak 38 orang dan pegawai dengan pendidikan non strata sebanyak 5 orang.

Dengan tingkat pendidikan dimaksud pegawai semestinya memiliki kemampuan melaksanakan tugas akan tetapi untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan diperlukan peningkatan kompetensi serta dorongan dari pribadi pegawai sendiri sebagai pembangkit atau penggerak perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya.

Pengharapan untuk mendapatkan posisi pada jabatan yang lebih tinggi merupakan impian atau cita-cita bagi setiap pegawai, karenanya secara otomatis akan mendapatkan kenaikan dalam jenjang kepangkatan tertentu yang berarti akan menaikkan pendapatan atau gaji yang lebih tinggi.

Selain pendapatan atau gaji yang diharapkan pegawai juga berusaha untuk mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya. Sebagai wujud dari harapan tersebut, pegawai Sekretariat Wakil Presiden sangat berharap bahwa untuk pengisian jabatan yang tersedia, pimpinan diharapkan memberikan peluang kepada pegawai yang telah mencukupi jenjang kepangkatannya serta memiliki kompetensi yang disyaratkan. Mengingat pucuk pimpinan Sekretariat Wakil Presiden lebih sering berasal dari luar

Sekretariat Wakil Presiden. Hal ini terkait dengan jabatan seorang Wakil Presiden adalah merupakan jabatan politis, sehingga untuk mendukung kesuksesan tugas Wakil Presiden diperlukan dukungan sumber daya manusia yang secara konkrit sudah teruji keandalannya. Dengan kata lain pegawai Sekretariat Wakil Presiden sangat mendambakan suatu kondisi kerja yang memberikan peluang untuk berprestasi lebih tinggi agar memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya lebih optimal, sehingga kinerja organisasi Sekretariat Wakil Presiden dapat tercapai secara optimal.

Sebagai organisasi yang mempunyai tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan dan keprotokolan kepada Wakil Presiden, serta dukungan pengambilan kebijakan Wakil Presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sumber daya manusia organisasi Sekretariat Wakil Presiden dituntut untuk mampu dan terampil dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Maka pemberian reward atau penghargaan baik berupa finansial yang sesuai dengan prestasi kerja maupun yang berwujud penghargaan atas prestasi kerjanya sangat diperlukan untuk mendorong keinginan pegawai meningkatkan prestasi kerjanya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah faktor pembinaan karir pegawai. Hal ini terkait dengan harapan mereka untuk mendapatkan kesempatan menduduki posisi jabatan tertinggi di Sekretariat Wakil Presiden RI. Seiring dengan harapan tersebut pegawai

semestinya tidak terlambat dan atau terhambat mengikuti pendidikan dan latihan (diklat) penjenjangan, yang merupakan suatu program yang wajib diikuti oleh semua pegawai dalam upaya peningkatan karir mereka. Tentunya hambatan dan keterlambatan mengikuti program penjenjangan ini akan sangat berpengaruh untuk menduduki jabatan puncak tersebut. Disisi lain akan menimbulkan persepsi negative yang dapat mengarah pada perilaku mereka untuk mencari-cari alasan untuk tidak melaksanakan tugas serta kewajibannya dengan baik. Sikap ini membawa konsekuensi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sendiri. Selain diklat penjenjangan, pegawai diupayakan mendapat kesempatan mengikuti diklat teknis yang terkait dengan bidang tugasnya

Seperti teridentifikasi pada uji hipotesis penelitian ini dimana nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 1.497 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1.990 untuk $N = 70$, maka $1.497 < 1.990$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kompetensi pegawai (X_1) di Sekretariat Wakil Presiden kurang mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, kondisi ini mengisyaratkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden

Uji hipotesis atas pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada tabel *coefficient* menunjukkan bahwa dimana nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar 21.936 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1.990 untuk $N = 70$, maka $21.936 > 1.990$, membuktikan bahwa secara nyata variabel

motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Perbedaan hasil analisis ini cukup beralasan karena antara variabel kompetensi pegawai (X_1) dan variabel motivasi (X_2) terkandung faktor-faktor yang saling melengkapi dan mempengaruhi. Dengan kata lain apabila kompetensi pegawai cukup tinggi maka motivasinya akan meningkat dan apabila motivasi pegawai tinggi maka kompetensinya akan meningkat.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden RI adalah faktor gaya kepemimpinan. Model *human relation* memandang bahwa bawahan ingin selalu berguna dan penting serta dikenal sebagai individu yang berarti. Untuk itu memuji individu, mendengarkan keluhan dan saran bawahannya serta membiarkan bawahan melakukan dan mengendalikan diri dalam hal-hal rutin merupakan sesuatu yang penting, sehingga merasa termotivasi dan bersedia bekerja sama secara sukarela.

Pimpinan dengan model ini lebih banyak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan serta saran pada setiap kesempatan rapat staf serta pada pelaksanaan pekerjaan. Harapannya adalah bahwa kepuasan bawahan akan tercapai, semangat kerja meningkat dan kerjasama akan berjalan dengan lancar.

Selain faktor tersebut yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah faktor etos kerja pegawai. Sebagai seorang pegawai pada

Sekretariat Wakil Presiden RI yang berstatus sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil) dituntut melaksanakan pekerjaan yang menjadi bidang tugasnya dan harus dilaksanakan dengan memandang bahwa amanat tugas sebagai kewajiban moral sehingga harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin tanpa mengharapkan imbalan apa-apa. Seberapa beratnya pekerjaan tersebut harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Salah satu faktor ekstrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor imbalan, akan tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini karena keterbatasan yang ada.

Hal yang tidak bisa dipungkiri bahwa manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang mendasar dan jika kebutuhan ini dipenuhi sudah barang tentu akan datang kebutuhan lain yang lebih abstrak antara lain kebutuhan keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Dengan demikian mereka berharap atas imbalan yang diterima dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Akan tetapi jika kenyataannya imbalan yang diperoleh tidak mencukupi kebutuhannya maka akan berakibat tidak bergairah bekerja dan akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil kerja mereka.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Kompetensi (X_1) dan Motivasi (X_2) dengan Kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Wakil Presiden RI, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Pernyataan ini dibuktikan dengan temuan koefisien korelasi antara kedua variable tersebut yang memperlihatkan cukup berpengaruh. Sesuai dengan besaran koefisien korelasi tersebut kompetensi memiliki pengaruh terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai. Sesuai dengan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa salah satu upaya menaikkan kinerja pegawai yaitu dengan menaikkan kompetensinya.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hubungan kedua variable ini terlihat pada besaran koefisien korelasi kedua variable tersebut berarti motivasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti peningkatan maupun penurunan motivasi kerja akan cenderung diikuti dengan kenaikan dan penurunan kinerja pegawai. Hasil analisis ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan ini, dapat

disimpulkan bahwa makin tinggi motivasi kerja, makin tinggi pula kinerja pegawai. Dengan demikian, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan meningkatkan motivasinya.

3. Terdapat pengaruh yang positif antara kompetensi pegawai (X1) dan motivasi kerja (X2) secara bersama-sama dengan kinerja pegawai (Y). Motivasi merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Kekuatan pengaruhnya ditunjukkan dengan koefisien regresinya. Besaran ini menginformasikan bahwa kontribusi kompetensi, motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Dari hasil analisis regresi, dapat diinterpretasikan bahwa makin tinggi kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama, makin tinggi pula kinerja pegawai. Temuan ini sekaligus menyatakan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai pada dasarnya dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja mereka, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

B. Saran - saran

Adanya pengaruh signifikan antara Kompetensi dan Motivasi dengan Kinerja di Sekretariat Wakil Presiden RI telah menempatkan faktor Kompetensi pada posisi yang sangat penting. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang melihat Kompetensi sebagai faktor yang sangat strategis dalam meningkatkan Kinerja. Begitu pula dengan ditemukannya pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap Kinerja

telah mendukung teori-teori sebelumnya yang mengatakan bahwa Motivasi sangat diperlukan dalam peningkatan Kinerja.

Berdasarkan hal tersebut, saran-saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan Kinerja pada Sekretariat Wakil Presiden RI, pihak Sekretariat Wakil Presiden harus meningkatkan kompetensi pegawai dengan mengikutsertakan para pegawai pada pendidikan dan pelatihan baik teknis maupun penjenjangan atau sarana lainnya yaitu *workshop*, seminar, dan lainnya yang mengarah pada perbaikan kompetensi dan atau pengayaan pengetahuan, baik yang diselenggarakan oleh Sekretariat Wakil Presiden RI maupun instansi lainnya. Terkait dengan reformasi birokrasi, organisasi harus memperbaiki dan memiliki program peningkatan profesionalisme dan produktifitas kinerja pegawai. Upaya ini dapat dilakukan dari perekrutan CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) harus memiliki standar baku yang berorientasi pada kompetensi, keahlian, serta profesionalitas, sehingga menghasilkan pegawai yang benar-benar dapat diandalkan.
2. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja di Sekretariat Wakil Presiden RI maka disarankan agar pihak organisasi lebih memperhitungkan bahwa bukanlah manusia yang termotivasi secara individu, melainkan manusia yang termotivasi secara kelompok yang pada gilirannya manusia berkelompok yang termotivasi akan dapat menggerakkan organisasi secara keseluruhan.

Organisasi agar lebih mempertimbangkan bahwa yang ingin diperoleh pegawai dalam bekerja tidaklah semata-mata bersifat finansial, tetapi juga bersifat psikologis, seperti memberikan tugas yang lebih menarik dan lebih memberikan tantangan dengan merancang pekerjaan yang melibatkan banyak variasi dan menuntut keahlian lebih tinggi.

3. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja di Sekretariat Wakil Presiden RI sehingga perlu ditingkatkan. Peningkatan ini dapat berupa peningkatan uji kompetensi sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga Motivasi ikut meningkat.
4. Dalam pelaksanaannya, kompetensi dan motivasi pada Sekretariat Wakil Presiden RI dapat berjalan dengan baik dan hendaknya Sekretariat Wakil Presiden RI dapat mempertahankan kegiatan tersebut bahkan untuk dapat meningkatkan lagi dimasa yang akan datang.
5. Penataan organisasi pemerintah perlu terus dilakukan dalam rangka penyelenggara *good governance* sebagai upaya mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa dan negara. Prinsip pemerintahan yang baik diperhatikan sehingga keseluruhan organisasi pemerintah dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara proporsional, profesional, efisien, dan efektif.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan terbatas pada periode tahun 2004 sampai dengan tahun 2010 besar kemungkinan terjadi perubahan sehubungan dengan perubahan struktur organisasi Sekretariat Wakil Presiden.

2. Penelitian ini terbatas meneliti 2 variabel bebas, yaitu variabel kompetensi dan variabel motivasi. Sangat besar kemungkinan banyak variabel lain yang berpengaruh dan disarankan peneliti lain untuk meneliti variabel lain selain kedua variabel bebas tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran 1.1 : Pertanyaan kuesioner Kinerja Pegawai

STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju AS : Agak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STS	TS	AS	S	SS
1. Saya sudah memberikan kerja/partisipasi yang maksimal dalam tim kerja.					
2. Kinerja tim merupakan motor penggerak kinerja organisasi.					
3. Hasil kerja yang saya hasilkan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan oleh pimpinan saya.					
4. Saya sudah berusaha mengerjakan pekerjaan dengan cepat sesuai batas waktu.					
5. Hasil kerja saya pada umumnya bermanfaat/member kontribusi positif kepada kinerja kantor saya.					
6. Dalam mengerjakan tugas saya berbagi informasi dengan pegawai lain yang membutuhkan in formasi.					
7. Dalam melaksanakan tugas kantor saya disiplin sesuai sesuai ketentuan aturan dan waktu.					
8. Dalam melaksanakan tugas saya selalu berorientasi pada keberhasilan.					
9. Saya berpendapat secara umum berhasil dalam melaksanakan tugas saya.					
10. Hasil kerja yang saya hasilkan dinilai berdasar standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.					
11. Hasil kerja saya secara umum dapat memecahkan masalah dan mencapai target.					
12. Saya harus bekerja efisien karena sumber daya yang saya gunakan itu merupakan biaya.					
13. Dalam bekerja saya bersikap hemat dengan sumber daya yang ada, baik dalam hal biaya maupun sarana bekerja.					
14. Saya mampu membuat keputusan untuk menjawab permasalahan secara cepat.					
15. Saya mengenali permasalahan yang ada di lingkungan kerja.					
16. Saya memahami visi dan misi organisasi.					
17. Saya selalu mendapatkan tambahan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja.					
18. Saya selalu menepati waktu dalam melaksanakan tugas.					
19. Saya menganggap diri saya sebagai bagian dalam tim kerja.					
20. Saya selalu berusaha mencurahkan perhatian dalam melaksanakan tugas.					
21. Pegawai di Kantor Setwapres bekerjasama dengan cara saling tolong menolong.					

Lampiran 1.2 : Pertanyaan kuesioner Kompetensi

STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju AS : Agak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STS	TS	AS	S	SS
1. Saya dengan mudah dapat membedakan yang benar dan yang salah.					
2. Saya dapat membedakan warna dengan baik.					
3. Saya dapat menguraikan apa yang disampaikan pimpinan.					
4. Saya bisa menyimpulkan apa yang disampaikan pimpinan.					
5. Saya bisa menangkap kesan dan sikap pimpinan dan rekan-rekan.					
6. Saya bisa berkomunikasi dengan baik.					
7. Saya berusaha mengembangkan kemampuan dan keterampilan melalui diklat.					
8. Saya bisa membuat laporan dengan baik.					
9. Saya bisa mengoperasikan komputer dengan baik.					
10. Saya memahami pekerjaan yang saya kerjakan.					
11. Secara teknis, semua tugas saya kerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.					
12. Jika terjadi kesalahan saya akan mengevaluasi diri saya terlebih dahulu.					
13. Jika terjadi masalah saya selalu mencari teori yang dapat membantu memecahkan.					
14. Saya mengetahui dengan baik sistem kerja secara keseluruhan di kantor Setwapres.					

Lampiran 1.2 : Pertanyaan kuesioner Motivasi

STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju AS : Agak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju	Jawaban				
	1	2	3	4	5
	STS	TS	AS	S	SS
1. Saya merasa aman atas jaminan hari tua.					
2. Organisasi tempat kerja saya memberi harapan hari depan yang baik.					
3. Saya menyadari bahwa kerja hari ini adalah untuk hari depan yang lebih baik.					
4. Saya akan bekerja keras agar prestasi saya lebih baik dari rekan lainnya.					
5. Saya bekerja keras untuk melaksanakan tanggung jawab.					
6. Saya diakui sebagai pegawai yang layak dan dihormati.					
7. Saya dipromosikan oleh pimpinan untuk menjabat atau kenaikan pangkat, jika bekerja dengan rajin.					
8. Saya mendapat perhatian dan penghargaan pimpinan atas prestasi kerja.					
9. Situasi kerja yang kondusif mendorong saya bekerja lebih giat.					
10. Saya bekerja dalam kondisi kerja yang baik dan menyenangkan.					
11. Saya bekerja dengan kesadaran tinggi sesuai kemampuan.					
12. Saya perlu mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan.					
13. Saya ingin mengembangkan bakat saya dalam pekerjaan.					
14. Saya akan lebih terdorong menerima tugas yang dapat menambah wawasan berpikir saya.					
15. Saya bekerja giat karena saya ingin meningkatkan karir saya.					
16. Saya selalu meningkatkan pengetahuan saya melalui pekerjaan yang sedang saya lakukan.					
17. Saya bersedia mengorbankan waktu untuk mengerjakan tugas-tugas yang bermanfaat bagi peningkatan karir saya.					

Lampiran 2.1. : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Pertanyaan	KINERJA PEGAWAI		
	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	.557(**)	0.235	Valid
2	.693(**)	0.235	Valid
3	.700(**)	0.235	Valid
4	.757(**)	0.235	Valid
5	.665(**)	0.235	Valid
6	.710(**)	0.235	Valid
7	.521(**)	0.235	Valid
8	.682(**)	0.235	Valid
9	.656(**)	0.235	Valid
10	.570(**)	0.235	Valid
11	.557(**)	0.235	Valid
12	.693(**)	0.235	Valid
13	.700(**)	0.235	Valid
14	.757(**)	0.235	Valid
15	.665(**)	0.235	Valid
16	.687(**)	0.235	Valid
17	.450(**)	0.235	Valid
18	.682(**)	0.235	Valid
19	.614(**)	0.235	Valid
20	.570(**)	0.235	Valid
21	.481(**)	0.235	Valid

Data tersebut di atas menyimpulkan bahwa dari 21 butir instrumen Kinerja Pegawai (variabel Y) dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai r_{tabel} untuk $N = 70$ yaitu sebesar 0.235.

Lampiran 2.2. : Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

Pertanyaan	KOMPETENSI PEGAWAI		
	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	.583(**)	0.235	Valid
2	.728(**)	0.235	Valid
3	.751(**)	0.235	Valid
4	.793(**)	0.235	Valid
5	.623(**)	0.235	Valid
6	.639(**)	0.235	Valid
7	.430(**)	0.235	Valid
8	.596(**)	0.235	Valid
9	.602(**)	0.235	Valid
10	.494(**)	0.235	Valid
11	.583(**)	0.235	Valid
12	.728(**)	0.235	Valid
13	.751(**)	0.235	Valid
14	.793(**)	0.235	Valid

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 14 butir instrumen kompetensi (variabel X_1) dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai r_{tabel} untuk $N = 70$ yaitu sebesar 0.235.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2.3. : Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Pertanyaan	MOTIVASI PEGAWAI		
	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	.443(**)	0.235	Valid
2	.513(**)	0.235	Valid
3	.353(**)	0.235	Valid
4	.527(**)	0.235	Valid
5	.304(*)	0.235	Valid
6	.704(**)	0.235	Valid
7	.509(**)	0.235	Valid
8	.388(**)	0.235	Valid
9	.244(*)	0.235	Valid
10	.457(**)	0.235	Valid
11	.453(**)	0.235	Valid
12	.688(**)	0.235	Valid
13	.449(**)	0.235	Valid
14	.586(**)	0.235	Valid
15	.326(**)	0.235	Valid
16	.573(**)	0.235	Valid
17	.503(**)	0.235	Valid

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 17 butir instrumen motivasi (variabel X_2) dinyatakan valid karena nilai r_{hitung} yang diperoleh lebih besar dari nilai r_{tabel} untuk $N = 70$ yaitu sebesar 0.235.

**Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha
Pimpinan, Biro Tata Usaha, Kedeputian Bidang Administrasi
Sekretariat Wakil Presiden**

1. Apakah Anda memiliki harapan dalam berkarier di Sekretariat Wakil Presiden ?
2. Bagaimana kondisi absensi Anda beserta staf setiap hari ?
3. Bagaimana tanggapan Anda atas program peningkatan kapasitas kompetensi pejabat yang dilaksanakan di Sekretariat Wakil Presiden ?
4. Bagaimana tanggapan Anda atas pelaksanaan kegiatan yang diarahkan pada pemberian motivasi kepada pegawai ?
5. Bagaimana tanggapan Anda atas capaian sasaran kinerja organisasi ?
6. Bagaimana tanggapan Anda atas kinerja pegawai Sekretariat Wakil Presiden ?
7. Apa kesulitan Anda dalam meningkatkan kompetensi staf ?
8. Apa kesulitan anda dalam memotivasi staf ?
9. Bagaimana tanggapan Anda dan staf dalam menyelesaikan pekerjaan di luar jam dan hari kerja yang bersifat mendadak dan segera dilaporkan hasilnya ?
10. Apa yang Anda harapkan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai dalam hubungannya dengan kompetensi dan motivasi ?