

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KAPUAS HULU**



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

**Disusun Oleh :**

**NELLY FITRIANA**

**NIM. 018410098**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai  
Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu

Oleh : Nelly Fitriana

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan asset dan aktor utama yang berperan strategis dalam semua kegiatan organisasi. Di dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia mempunyai peran ganda, yaitu sebagai birokrat dan sebagai pelayan masyarakat oleh sebab itu perlu sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Kompetensi dan komitmen organisasional berada dalam posisi yang cukup strategis yang saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi dan komitmen organisasional baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanasi dengan responden sebanyak 60 orang dari 147 populasi pegawai. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner dimana jawaban dari pernyataan diukur dengan menggunakan skala Likert dengan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Analisis yang digunakan adalah analisis regresi Linear Berganda dengan bantuan program *software SPSS for windows realese 16 programme*.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat kinerja ( $Y$ ) sebesar 51,6% dan sisanya 48,4 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selain itu variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja ( $Y$ ) dengan hasil analisis yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ .

Persamaan regresi menunjukkan bahwa variabel kompetensi ( $X_1$ ) memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yaitu sebesar 0,533 dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) memberikan pengaruh sebesar 0,498.

**Kata Kunci :** Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Kinerja

## The Influence of Competence and Organizational Commitment On The Staff Performance of Local Secretariat in The Kapuas Hulu Regency

By: Nelly Fitriana

### ABSTRACT

Human resource is an asset and main actor who plays strategic roles in all activities of organization. In the government organizations. Human resources have dual roles, namely as a bureaucrat and as a public servant. Therefore this needs human resources which have high-performance. Organizational Competence and commitment are in the strategic position which interact and influence on staff performance.

This study aims to investigate the effects of competence and organizational commitment, either simultaneously or partially, on the staff performance of Local Secretariat in the Kapuas Hulu Regency.

This study adopts an explanatory quantitative approach by involving 60 respondents from 147 populations of staffs. Data are collected by using a questionnaire which measures the response of statements by the are Likert scale with score of 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The analysis used is multiple linear regressi analysis by the program help of *software SPSS for windows release 16 program*.

The results of study show that both variables, namely competence ( $X_1$ ) and organizational commitment ( $X_2$ ) simultaneously (together) have effects on the dependent variable of performance (Y) is 51.6% and the rest of 48.4% is influenced by other variables which are not examined in this study. Competence variables ( $X_1$ ) and Organizational commitment variable ( $X_2$ ) affects the performance variable (Y) partially by the results of analysis which indicate that  $t$  value is greater while  $t_{table}$ .

Regression equation indicates that competence variable ( $X_1$ ) partially gives significant effects on the staff performance of Local Secretariat in Kapuas Hulu Regency is equal to 0.533 and organizational commitment ( $X_2$ ) gives the effect of 0.498.

**Keywords:** Competence, Organizational Commitment and Performance

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi dan Kometmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Penyusun TAPM : Nelly Fitriana  
NIM : 018410098  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Sabtu 12 April 2014

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Karnedi, MA  
NIP. 19640508 199903 1 002

Pembimbing I,



Dr. Tiik Rosnani, SE, M.Si  
NIP.19681021 199403 2 003

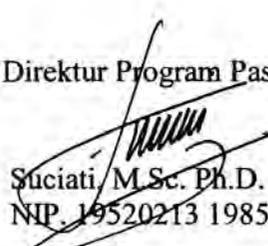
Penguji Ahli



Dr. Bambang Wiharto  
NIP.

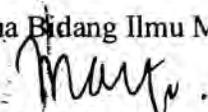
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc. Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu Magister Manajemen



Maya Maria, S.E., M.M.  
NIP. 19720501 199903 2 003

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Nelly Fitriana  
NIM : 018410098  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Kometmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 12 April 2014  
W a k t u : 19.00 – 21.00 wib

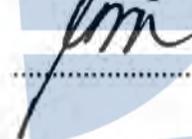
dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Ir. Edward Zubir, MM

Tanda Tangan



Penguji Ahli

Dr. Bambang Wiharto



Pembimbing I

Dr. Titik Rosnani, SE, M.Si



Pembimbing II

Dr. Karnedi, MA



## KATA PENGANTAR

Puji syukur tak henti kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, kami dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Kami sepenuhnya sadar bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan hingga penyelesaian penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit untuk kami menyelesaikan TAPM ini. Penghargaan dan rasa terima kasih kami sampaikan kepada Pembimbing I Dr. Titik Rosnani dan Pembimbing II Dr. Karnedi, MA yang telah meluangkan waktu dan fikiran dalam membimbing dan mengarahkan kami dengan penuh kesabaran dalam penyusunan TAPM ini. Ucapan yang sama juga disampaikan kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc.,Ph.D
2. Kepala UPBJJ-UT Pontianak selaku penyelenggara Program Pascasarjana, Ir. Edward Zubir, MM
3. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggungjawab Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka, Maya Maria, S.F., MM
4. Orang tua dan keluarga yang senantiasa memberi dukungan dan doa
5. Suami tercinta Hadi Pranata dan dua malaikat kecilku Nevha dan Regan yang menjadi semangat dan motivasi terbesarku selama ini
6. Sahabat dan rekan kerja yang selama ini begitu banyak membantu dalam penyusunan tulisan ini.

Tak ada gading yang tak retak, tentunya masih banyak kekurangan dalam penyusunan TAPM ini, namun kami berharap tulisan ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata saya berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu dengan kebaikan dan pahala yang tak terhingga.

Putussibau,

2014

Penulis

## RIWAYAT HIDUP

- N a m a : Nelly Fitriana, S.STP
- N I M : 018410098
- Program Studi : Magister Manajemen
- Tempat dan Tanggal Lahir : Pare-Pare, 01 Agustus 1981
- Riwayat Pendidikan : 1. SDI. Bertingkat Kabupaten Gowa (1993)  
2. SMP Negeri 1 Sungguminasa Kab. Gowa (1996)  
3. SMA Negeri 2 Makassar (1999)  
4. Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (1999-2003)
- Riwayat Pekerjaan : 1. Sekretaris Kel. Salokaraja Kab. Soppeng – Sulsel  
2. Kasubag Hub. Kelembagaan dan Perangkat Daerah Bagian Pemerintahan Setda Kab. Kapuas Hulu -Kalbar

Pontianak, Mei 2014

**Nelly Fitriana, S.STP**  
**NIM. 018410098**

## DAFTAR ISI

### Halaman

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Riwayat Hidup .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii

<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Permasalahan .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Kinerja .....	9
a. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja .....	12
b. Penilaian Kinerja .....	14
2. Kompetensi .....	18
3. Komitmen Organisasional .....	28
B. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	32
C. Kerangka Berfikir .....	36
D. Hipotesis .....	41

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Desain Penelitian .....	42
B. Populasi dan Sampel .....	43
C. Variabel Penelitian .....	45
D. Instrumen Penelitian .....	51
1. Uji Validitas Instrumen .....	52
2. Uji Realibitas Instrumen .....	52
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	53
F. Metode Analisis Data .....	54
1. Uji Asumsi Klasik .....	54
a. Uji Normalitas .....	55
b. Uji Multikolinearitas .....	55
c. Uji Heteroskedastisitas .....	56
d. Uji Linearitas .....	56
2. Analisis Regresi .....	57
3. Pengujian Hipotesis .....	58
a. Pengujian secara Simultan (Anova Uji F) .....	58
b. Pengujian secara Individual/Parsial (Uji t) .....	59
c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	59
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
A. Gambaran Umum .....	60
1. Lokasi Penelitian .....	62
2. Susunan Organisasi .....	63
3. Pegawai .....	63
B. Deskripsi dan Analisa Data .....	65
1. Karakteristik Responden .....	65
2. Uji Instrumen Penelitian .....	69
2.1 Uji Validitas .....	69
2.2 Uji Realibilitas .....	71
3. Statistik Inferensial .....	72

a. Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) .....	73
b. Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) .....	79
c. Variabel Kinerja (Y) .....	85
4. Uji Kelayakan Kuesioner .....	97
4.1 Uji Asumsi Klasik .....	97
a. Uji Normalitas .....	97
b. Uji Multikolinieritas .....	98
c. Uji Heteroskedastisitas .....	99
d. Uji Linearitas .....	100
4.2 Analisis Regresi .....	101
4.3 Uji Hipotesis .....	102
a. Pengujian secara Simultan (Anova Uji F) .....	103
b. Pengujian Secara Individual/Parsial (Uji t) .....	104
c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	106
5. Implikasi Penelitian .....	107
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>111</b>
A. Simpulan .....	111
B. Saran .....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>120</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah PNS berdasarkan Tingkat Pendidikan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Per Juni 2013 .....	3
Tabel 2.1	Peta Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai yang Dijadikan Sampel di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu .....	44
Tabel 3.2	Defenisi Operasional Variabel Penelitian .....	49
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	68
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel .....	70
Tabel 4.6	Indeks Koefisien Reabilitas .....	72
Tabel 4.7	Hasil Uji Reabilitas .....	72
Tabel 4.8	Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dengan Dimensi Kompetensi Intelektual .....	74
Tabel 4.9	Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dengan Dimensi Kompetensi Emosional .....	76
Tabel 4.10	Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dengan Dimensi Kompetensi Sosial .....	78
Tabel 4.11	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan Dimensi Komitmen Afektif .....	80
Tabel 4.12	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan Dimensi Komitmen Kontinyu .....	82
Tabel 4.13	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan Dimensi Komitmen Normatif .....	83
Tabel 4.14	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja ( $Y$ ) dengan Dimensi Quantity of Work .....	86

Tabel 4.15	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Quality of Work .....	87
Tabel 4.16	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Job Knowledge .....	88
Tabel 4.17	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Creativeness .....	90
Tabel 4.18	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Cooperation .....	91
Tabel 4.19	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Dependability .....	93
Tabel 4.20	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Initiative .....	94
Tabel 4.21	Distribusi Tanggapan Berdasarkan Variabel Kinerja (Y) dengan Dimensi Kualitas Personal .....	95
Tabel 4.22	Uji Normalitas .....	98
Tabel 4.23	Uji Multikolinieritas .....	98
Tabel 4.24	Uji Linieritas $X_1$ terhadap Y berdasarkan Signifikansi .....	100
Tabel 4.25	Uji Linieritas $X_2$ terhadap Y berdasarkan Signifikansi .....	100
Tabel 4.26	Hasil Analisis Regresi Berganda .....	101
Tabel 4.27	Hasil Uji Secara Simultan .....	103
Tabel 4.28	Hasil Uji Secara Parsial .....	105
Tabel 4.29	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square) .....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual Penelitian .....	36
Gambar 4.1	Gambar Scatterplot .....	99



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner .....	119
Lampiran II	Identitas Responden .....	125
Lampiran III	Pegawai Yang Menilai .....	127
Lampiran IV	Rekapitulasi Data Hasil Penelitian .....	128
Lampiran V	Uji Validitas .....	132
Lampiran VI	Uji Regresi .....	139
Lampiran VII	Uji Asumsi Klasik .....	142



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Semangat reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Peran pemerintah saat ini adalah sebagai pelayan sekaligus perantara kepentingan beberapa kelompok masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan aset dan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi (Rachmawati, 2007:5).

Di dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia mempunyai peran ganda, yaitu sebagai birokrat dan sebagai pelayan masyarakat yang keduanya akan menentukan aspek manajemen dan aspek kebijakan, oleh sebab itu perlu sumber daya manusia yang berkinerja tinggi (Kartikasari, 2010:1). Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu pegawai sebagai aparatur sipil negara harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (Penjelasan UU No. 5 Tahun 2014).

Hasil penelitian yang dilakukan pada *Center of Population and Policy Studies* (2000:83) menunjukkan bahwa produktivitas pegawai negeri sipil di Indonesia masih sangat rendah yaitu baru mencapai angka produktivitas rata-rata 51,40 % (Bagia, 2005:3). Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa belum tercapainya target kinerja pelayanan pemerintah daerah seperti yang diharapkan pemerintah pusat disebabkan karena masih relatif rendahnya kompetensi dan komitmen pegawai terhadap organisasi ( Tjiptoherijanto dalam Bagia, 2005:3).

Sekretariat Daerah merupakan pusat informasi dan mobilisasi pemerintahan dimana berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Bab III Pasal (3) bahwasanya Sekretariat Daerah merupakan unsur staf dan dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati.

Secara garis besar tugas pokok Sekretaris Daerah menurut Peraturan Bupati Nomor 20 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yaitu :

- Membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintah, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta pemberian pelayanan;
- Merumuskan sasaran penyelenggaraan pemerintah di lingkungan Kabupaten agar terjalin kerjasama dalam pelaksanaan tugas;
- Memberikan konsultasi bagi konsultan, kontraktor, pengusaha lainnya dan instansi terkait;
- Sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan Pengguna Anggaran;
- Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Bupati sebagai bahan pertanggungjawaban.

Berpijak pada hal tersebut maka Sekretariat Daerah memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan (kompetensi) serta komitmen

organisasional yang kuat dalam menjalankan tugasnya serta bertanggungjawab untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara efektif dan efisien.

Aset pengetahuan merupakan kompetensi inti (*core competencies*) dari setiap organisasi (Rosnani, 2011:2). Dengan latar belakang akademik dan pengetahuan formal, diharapkan pegawai memiliki kemampuan analisis terhadap tugas dan tantangan ditempat kerja yang cukup stabil. Adapun distribusi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu berdasarkan kualifikasi pendidikan disajikan pada Tabel 1.1 :

**Tabel 1.1**  
Jumlah PNS berdasarkan Tingkat Pendidikan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Per Juni 2013

NO	UNIT KERJA	S-2	S-1	D-3	D-2	SLTA	SLTP	SD	JML
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	SEKDA/ASISTEN/ STAF AHLI BUPATI	4	2	-	-	-	-	-	6
2.	PEMERINTAHAN	1	8	2	-	3	-	1	15
3.	HUKUM	2	4	-	-	3	-	-	9
4.	PERTANAHAN	1	2	-	-	5	-	-	8
6.	KESATUANBANGSA	1	3	2	-	3	-	-	9
7.	KESEJAHTERAAN RAKYAT	3	4	1	-	1	-	-	9
8.	EKONOMI	1	3	1	-	4	-	-	10
9.	PENGENDALIAN PEMBANGUNAN	2	5	1	-	2	-	-	10
10.	ORGANISASI	1	3	2	-	4	-	-	10
11.	HUMAS	2	13	4	1	26	3	1	50
<b>T O T A L</b>		<b>19</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>147</b>

Sumber : Subbag Personil dan Tata Usaha, Bagian Umum Setda

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat kita lihat jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu 147 orang dimana kualifikasi tamatan SD 1%, SLTP 3%, SLTA 39%, D-2 0,7%, D-3 9%, S-1 35%, dan S-2 19%. Dilihat dari persentase tersebut, jumlah lulusan S-1 dan S-2 masih rendah. Hal ini tentunya harus ditingkatkan, dimana dengan latar belakang pendidikan formal,

diharapkan pegawai mampu menganalisis dinamika lingkungan kerja dan lingkungan eksternal seperti perubahan kebutuhan masyarakat dan kemajuan teknologi.

Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi merupakan karakteristik personal (*skill, knowledge, trait, motive*) yang menuntun perilaku kearah pencapaian kinerja yang diharapkan. Kompetensi dapat pula didefenisikan sebagai karakteristik seorang pegawai yang dapat memberikan kontribusi berarti bagi keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja organisasi (Masdar *et al.*, dalam Rosnani, 2011:18).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan pada suatu instansi atau organisasi yaitu komitmen yang dimiliki. Komitmen adalah sikap mengenai karyawan loyalitas terhadap perusahaan dan itu adalah proses berkelanjutan yang menunjukkan dirinya dengan individu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasional, memperhatikan anggota, kesejahteraan dan kesuksesan organisasi (Kashefi *et al.*, 2013). Selaras dengan pendapat tersebut, Rosnani (2011:55) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka akan semakin tinggi pula usaha yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan, sehingga kinerja sektor publik akan meningkat.

Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu yaitu masih rendahnya tingkat pendidikan formal pegawai (Tabel 1.1), data

absensi pegawai yang tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang mengikuti apel pagi dan sore dimana tandatangan absensi pegawai setiap harinya terisi penuh, namun kenyataannya berdasarkan pengamatan penulis (Mei-Juni) yang juga bekerja sebagai pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, pegawai yang mengikuti apel pagi rata-rata hanya 30 orang (20,4%) dan apel siang rata-rata 50 orang (34%). Selain itu penulis sering mendengar keluhan dari beberapa pegawai terkait dengan kompensasi berupa dana kesejahteraan pegawai (Kespeg) yang diterima antara pegawai yang rajin dan malas apel sama besarnya. Hal ini tentunya memberi dampak pada pelayanan (kinerja) pegawai Sekretariat Daerah baik pelayanan administrasi kepada pimpinan maupun pelayanan publik kepada masyarakat.

Relatif rendahnya kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu merupakan refleksi dari : 1) kurangnya kesadaran dari pegawai terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya, 2) system, prosedur dan metode kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan, 3) kompetensi pegawai yang tidak memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, akibatnya kinerja tidak memenuhi standar seperti yang telah ditetapkan organisasi dan 4) tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai, sehingga pekerjaan menjadi lamban, banyak waktu yang hilang dan penyelesaian masalah menjadi terhambat (Munir dalam Bagia, 2005:10).

Berbagai permasalahan tersebut tentunya akan berdampak terhadap kualitas pelayanan serta pencitraan pemerintah daerah di mata masyarakat. Soeharyono (1996:5) menduga bahwa pencitraan negative muncul karena

kurangnya perhatian pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat dan di sisi lain tuntutan masyarakat akan kualitas, kuantitas serta kecepatan pelayanan terus menerus mengalami peningkatan sejalan dengan dinamika kebutuhan masyarakat.

Untuk memperbaiki kondisi tersebut, Cahyono (1996) dalam Bagia (2005:6) menyatakan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur di lingkungan instansi pemerintah hendaknya dapat dilihat secara utuh, baik dalam dimensi kehidupan lahiriah maupun bathiniah. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur mengandung dua orientasi dasar yaitu; pengembangan sumber daya manusia yang mengarah kepada kualitas kinerja pegawai dan kesiapan kondisi mental dan fisik pegawai yang erat kaitannya dengan tingkat penghargaan secara utuh terhadap harkat dan martabat kemanusiaannya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu”***

## **B. Perumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang permasalahan maka dapat diidentifikasi rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu ?
2. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu ?

3. Apakah komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan sebuah penelitian adalah memberikan jawaban atas masalah yang diketengahkan pada rumusan masalah (Wiyono, 2011:21). Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu ?
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

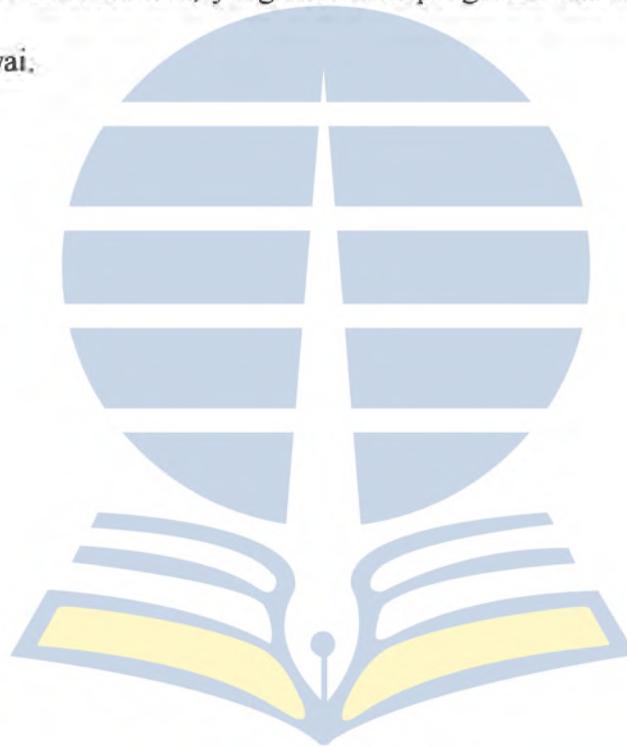
### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pimpinan Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dan lembaga pemerintah lainnya dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan pengembangan

dan peningkatan kompetensi dan komitmen organisasional agar kinerja pegawai di masa yang akan datang dapat ditingkatkan yang tercermin pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3. Secara akademik, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi komunitas akademisi dan pemerhati yang berminat untuk mendalami permasalahan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dengan melakukan penelitian lebih lanjut karena masih banyak variabel lain, yang ikut mempengaruhi dan membentuk kinerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka (*literature review*) pada penelitian kuantitatif adalah suatu tahapan penting yang harus dilakukan untuk : (1) menentukan "*state of the art*" (sebuah langkah mutakhir dari penelitian yang akan dilakukan), untuk melihat dimana posisi teoritis yang akan dikembangkan, (2) tinjauan pustaka juga digunakan untuk menentukan teori apa yang akan digunakan dan dari teori itu peneliti dapat menentukan hipotesis penelitian dari variabel-variabel penelitiannya (Bungin, 2011:30).

#### A. Kajian Teori

Teori dalam administrasi/manajemen mempunyai fungsi untuk menjelaskan dan panduan dalam penelitian. Teori berkenaan dengan konsep, asumsi dan generalisasi yang logis (Sugiyono, 2004:55).

##### 1. Kinerja

Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang dapat memberi kontribusi pada perusahaan. Untuk memperoleh kinerja yang optimal dari karyawan dalam organisasi maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Rosnani, 2011:51).

Secara etimologis, istilah kinerja berasal dari bahasa Inggris yakni "*performance*", yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada dalam Mangkuprawira (2009:218),

berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge or fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete a responsibility*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected from a person or machine*).

Menurut Robbins (2006) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Demikian halnya dengan Moenir (2001:76) yang mendefinisikan bahwa: “Kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu”. Hasil yang akan dicapai dapat berasal dari seseorang atau kelompok orang.

Hal ini diperjelas lagi oleh Gomes (1995:142) yang menyatakan bahwa: “Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu”. Pendapat Gomes ini menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan sesuai dengan fungsi yang diemban oleh masing-masing karyawan atau unit-unit kerja dalam jangka waktu tertentu. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika hasil pekerjaan sesuai dengan fungsi yang diemban oleh masing-masing karyawan.

Scott, Walker dan Buller (1995) dalam Bagia (2005:138) menjelaskan bahwa kinerja tugas-tugas dalam organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh strategi pengembangan pada: (1) individu yang meliputi:

motivasi, komitmen, sikap, kemampuan, dan *participation*; (2) tugas (*task*) yang mencakup: tujuan, penentuan target, dan proses sistematis; (3) tim (*team*) yang meliputi: kepemimpinan, peran perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan, konflik, analisis problem, pembuatan keputusan, rapat tim, koordinasi, kerja sama, keterpaduan, norma dan nilai, serta kecocokan, dan (4) organisasi yang mencakup: struktur, iklim, dukungan untuk pengembangan, dan budaya.

Pegawai yang produktif selalu memiliki orientasi kepada mutu kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang, meski tidak satupun pegawai yang memiliki karakteristik yang sama. (Timpe, 2001:110-111) menyatakan pegawai yang berkinerja tinggi memiliki karakteristik; lebih dari sekedar memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan secara positif, dewasa dan dapat bergaul. Sejalan dengan hal itu, maka beberapa persyaratan bagi seorang yang memiliki kinerja tinggi dalam bidang kepegawaian menurut Gomes (1995) antara lain :

1. Harus mempunyai sikap dan pandangan untuk senantiasa mengutamakan kepentingan masyarakat luas;
2. Harus mempunyai keahlian dan pengetahuan yang terus berkembang sehingga yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan mampu menerima beban tekanan yang datang dari arah mana dan kapan saja, baik dari bawahan maupun masyarakat yang dilayaninya atau dari pekerjaan itu sendiri;
3. Harus memiliki inisiatif untuk bersikap aktif dalam usahanya untuk mencapai tujuan, karena tanpa inisiatif yang bersangkutan sulit untuk dapat mengikuti perkembangan yang terjadi setiap hari;
4. Harus memiliki motivasi kerja (*job motivation*), sehingga dalam melakukan pekerjaannya dapat lebih bertanggungjawab dan dapat memberikan kepuasan batin baginya agar dia mencintai pekerjaannya;
5. Harus memiliki jiwa kepemimpinan, yang antara lain tercermin dalam kemampuan mendelegasikan tugas dan tanggungjawab serta

- pekerjaan, kemampuan menganalisa masalah, kemampuan mengambil keputusan dan lain-lain;
6. Setiap kata dan ucapan ataupun keputusan harus benar-benar didasarkan pada pemikiran yang matang, sehingga dapat merupakan jaminan yang dapat dipertanggungjawabkan. Tentu saja penyimpangan atau ketidaktepatan janji dapat mengganggu kredibilitas dan wibawa juga kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Dari berbagai teori yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dihasilkan seseorang atau sekelompok orang dalam kurun waktu tertentu dengan indikator yang berbeda-beda di setiap perusahaan (organisasi). Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor dan merupakan tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

#### a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, Mahmudi (2010:20) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keberatan anggota tim;
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi;
- 5) Faktor konstektual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kendatipun telah dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, akan tetapi masih terdapat berbagai hambatan dalam

mendorong kinerja pegawai. Adapun faktor penghambat tersebut menurut Moenir (2001:47), antara lain :

- 1) Tidak atau kurang kesadaran pegawai terhadap tugas/kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya;
- 2) System, prosedur dan metode kerja yang ada kurang memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana mestinya;
- 3) Pengorganisasian, tugas pelayanan yang belum serasi, sehingga terjadi kesimpangsiuran sistem penanganan tugas, tumpang tindih (*overlapping*) atau tercecernya suatu tugas tidak ada yang menangani;
- 4) Pendapatan pegawai yang tidak mencukupi memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara “menjual” jasa pelayanan;
- 5) Kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya;
- 6) Tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai.

Pegawai yang dibekali kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan saran serta wewenang idealnya harus dapat meningkatkan kinerjanya dan memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri dari tindakan yang seharusnya dilakukan dengan didukung oleh kejelasan sasaran yang akan dituju, kejelasan tentang standar yang dipakai dalam memantau pencapaian sasaran tersebut dan keakuratan informasi tentang perubahan terhadap hal yang belum diperhitungkan dalam penentuan sasaran.

Dari berbagai penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwasanya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu faktor internal dan external pegawai maupun faktor lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut selanjutnya ditransformasikan dalam bentuk kerja nyata yang akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya didalam organisasi.

## b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya (Syifa, 2011:12). Dessler dalam Pasolong (2005:182), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuan penilaian yaitu untuk mendorong kinerja pegawai agar berada diatas rata-rata.

Donovan dan Jackson dalam Pasolong (2005:182) mengatakan bahwa secara teoritik penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan analisis pekerjaan. Artinya, suatu penilaian tidak dapat dilakukan jika masih terdapat ketidakjelasan tentang pekerjaan itu sendiri, yang merupakan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa efektifitas penilaian kinerja sangat tergantung kepada baik buruknya manajemen sumber daya manusia.

Pengukuran atau penilaian terhadap kinerja pegawai pada penelitian ini mengacu pada pendekatan *judgement-performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai dan mengevaluasi karyawan/pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik. Gomes (1995:142) mengatakan ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan penilai terhadap kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu :

- (1) Kuantitas Kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;

- (2) Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu jumlah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;
- (3) Pengetahuan Pekerjaan (*job knowledge*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;
- (4) Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
- (5) Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
- (6) Kesadaran (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
- (7) Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya;
- (8) Kualitas personal (*personal qualities*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

Selanjutnya Gomes (1995) dalam Rosnani (2011:88-90), menyatakan bahwa kriteria yang harus dipenuhi agar dapat melakukan penilaian kinerja yang efektif yaitu:

- a) Relevansi, yaitu penilaian harus menunjukkan kejelasan antara standar kinerja yang harus dicapai karyawan dengan tujuan organisasi.
- b) Sensitivitas, yaitu sistem penilaian kinerja harus menunjukkan kemampuan untuk membedakan kinerja yang efektif dan kinerja yang tidak efektif.
- c) Reliabilitas, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
- d) Akseptabilitas, yaitu prinsip yang harus dipertimbangkan oleh semua pihak yang berkepentingan baik manajer maupun non-manajer agar tidak menimbulkan kesan bahwa penilaian berlangsung kurang terbuka dan hasil penilaian ini harus diterima semua pihak sebelum

diambil keputusan sukses atau tidak suksesnya seorang karyawan yang menjalankan tugas (Gomes, 1995:137).

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia terhitung bulan Januari 2014 dilakukan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara . Paragraf 8 Pasal 76 ayat (1) dan (2) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, dimana PNS yang penilaian kerjanya tidak mencapai target dikenakan sanksi administrasi sampai pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap PNS.

Ukuran target prestasi kerja pegawai negeri sipil meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- a) Kuantitas (target output), berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.
- b) Kualitas (target kualitas), dalam menetapkan Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).
- c) Waktu (target waktu), dalam menetapkan Target Waktu (TW) harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan.
- d) Biaya (target biaya), dalam menetapkan Target Biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain.

Penyusunan target Sasaran Kerja Pegawai (SKP) paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Apabila kegiatan tugas jabatan tersebut dibiayai/ dianggarkan, maka dapat disertai aspek biaya dalam penyusunan SKP.

Donovan dan Jackson dalam Pasolong (2005:185) mengatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk :

- 1) *Management Development*, yaitu memberikan suatu pengembangan pegawai di masa yang akan datang;
- 2) Pengukuran kinerja, yaitu memberikan informasi tentang nilai relative dari kontribusi individu terhadap organisasi;

- 3) Perbaikan kerja, yaitu mendorong individu bekerja lebih efektif dan produktif;
- 4) Remunerasi dan benefit, yaitu menemukan imbalan dan benefit yang setimpal berdasarkan system hasil;
- 5) Identifikasi potensi, yaitu membantu promosi;
- 6) *Feedback*, yaitu menggambarkan apa yang diharapkan dari individu;
- 7) Perencanaan sumber daya manusia, yaitu menilai kualitas SDM yang ada untuk perencanaan selanjutnya;
- 8) Komunikasi, yaitu memberikan suatu format dialog antara pimpinan dan karyawan dan memperbaiki pemahaman tentang tujuan dan masalah-masalah yang dihadapi.

Dari berbagai uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses penilaian hasil kerja pegawai yang selanjutnya dibandingkan dengan standar aturan/ketentuan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, dimana hasil tersebut menjadi pertimbangan bagi atasan atau pimpinan didalam pengembangan karier pegawai.

## 2. Kompetensi

Kompetensi sangat erat hubungannya dengan kualitas/mutu dari sumber daya manusia, yang menyangkut kemampuan baik fisik maupun non fisik. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting khususnya dalam menjawab tuntutan zaman dalam perubahan serta perkembangan organisasi yang kompleks dan dinamis (Syahjohan, 2011:18).

Istilah "*competencies, competence, dan competent*" merupakan kata serapan yang diambil dari bahasa Inggris yaitu berasal dari kata *competency* yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai.

Boulter, Dalziel, dan Hill (1999) dalam Sutrisno (2011:203) mengemukakan bahwa: "Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu". Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Pengertian kompetensi berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa: "Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif dan efisien".

Spencer *and* Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:202) mengatakan bahwa: "Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang

diperoleh dalam suatu pekerjaan”. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku didalam suatu tugas pekerjaan.

Spencer *and* Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan defenisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Spencer *and* Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:202) mengklafisikan dimensi kompetensi individual menjadi tiga, yaitu :

- a. Kompetensi intelektual, adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman professional, pemahaman konstektual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer *and* Spencer, 1993:34). Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi yaitu: berprestasi, kepastian kerja, inisiatif, penguasaan informasi, berfikir analitik, berfikir konseptual, keahlian praktikal, kemampuan linguistic dan kemampuan naratif (Nahapiet & Ghoshals, 1998:245);
- b. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami

lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Spencer *and* Spencer, 1993:35). Tjakraatmadja (2002:27) kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan, yaitu; saling pengertian, kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, pengendalian diri, percaya diri, kemampuan beradaptasi dan komitmen pada organisasi;

- c. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama dengan orang lain yang relative bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan social kontekstual (Spencer *and* Spencer, 1993:36). Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh disiplin (tingkat kemauan dan kemampuan), yaitu : pengaruh dan dampak, kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, mengembangkan orang lain, mengarahkan bawahan, kerja tim dan kepemimpinan kelompok (Nahapiet&Ghoshals, 1998:247).

Gordon dalam Sutrisno (2011:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan melakukan identifikasi bagaimana

- melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan;
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif;
  - c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien;
  - d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain);
  - e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka), atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya;
  - f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

Didalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara paragraf 4 Pasal 69 menjelaskan bahwasanya pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian

kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Adapun kompetensi yang dimaksud meliputi :

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Secara garis besar terdapat sarana alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi dalam suatu unit organisasi, yaitu *buy, build, borrow, bounce, and bind* (Ulrich, 1998:23). Kelima strategi ini disebut dengan *5B*. Secara rinci kelima penjelasan strategi peningkatan kompetensi tersebut sebagai berikut:

a. *Buy* (membeli)

Pimpinan organisasi dapat mencari bakat sumber daya manusia yang lebih berkualitas dari sumber eksternal untuk mengganti bakat sumber daya manusia yang ada saat ini. Strategi ini dilakukan dengan mengadakan seleksi dan penyusunan staf mulai dari cara ini sebagai jalan pintas untuk meningkatkan daya saing organisasi, mengembangkan ide-ide baru, mengatasi hambatan kultural lama, dan menciptakan modal intelektual melalui peningkatan kompetensi organisasi. Strategi ini akan menimbulkan dua resiko atau masalah, yaitu (1) belum tentu dapat dipastikan bahwa bakat eksternal lebih

baik atau berkualitas dibandingkan dengan bakat internal, dan (2) menimbulkan masalah bagi karyawan internal yang berbakat tinggi untuk resisten terhadap perubahan, kekecewaan, dan menolak bekerja sama dengan karyawan baru.

*b. Build (Membangun)*

Melalui strategi ini pimpinan melakukan investasi pada semua karyawan yang ada saat ini untuk membuat mereka lebih kuat dan berkualitas. Karyawan dituntut untuk selalu berupaya menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Organisasi akan mengeluarkan dana yang besar untuk membantu karyawannya dalam mempelajari keterampilan teknis dan manajerial baru yang dilakukan baik melalui proses belajar formal maupun melalui pengalaman *on-the-job* terstruktur. Strategi *building* ini akan dapat berjalan sukses apabila manajer senior memastikan empat hal, yaitu (1) pengembangan karyawan dinilai lebih penting daripada latihan akademis, (2) pelatihan dikaitkan dengan hasil bisnis dan bukan dengan teori, (3) proses tindakan belajar berjalan dengan baik, (4) terjadi proses pembelajaran sistematis lewat pengalaman kerja.

*c. Borrow (Meminjam)*

Strategi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan melakukan investasi pada pihak luar organisasi yang mampu memberikan berbagai gagasan, kerangka berpikir, dan alat untuk memperkuat organisasi. Kerja sama yang efektif dengan konsultan atau mitra dari luar dapat

menimbulkan transfer pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan merancang pekerjaan secara lebih efektif.

d. *Bounce* (Memecat)

Dalam strategi ini, pimpinan organisasi dapat mengganti setiap individu yang gagal berprestasi untuk memenuhi standar kualifikasi, gagal mengembangkan keterampilan baru tidak berkualitas untuk melakukan praktik pekerjaan, dan individu yang tidak mampu untuk berubah; belajar, dan beradaptasi. Pimpinan dalam memutuskan strategi ini harus berhati-hati dan bijaksana karena pimpinan harus mengganti karyawan yang prestasinya di bawah persentase standar. Karyawan yang dipertahankan dan yang dilepas harus memahami alasan yang dikemukakan dan apa yang harus dituntut oleh mereka. Proses yang adil harus memenuhi ketentuan dan peraturan ketenagakerjaan.

e. *Bind* (Mengikat)

Mempertahankan karyawan yang memiliki visi, arah, dan kompetensi pada semua level manajemen merupakan hal yang sangat penting karena investasi yang dikeluarkan untuk membangun bakat individual membutuhkan waktu yang bertahun-tahun sebelum dapat memberikan hasil yang memadai. Salah satu alternatif strategi ini adalah berfokus pada 20% sampai 25% karyawan yang paling dibutuhkan dan ingin dipertahankan oleh organisasi. Pimpinan harus mengidentifikasi dan mewawancarai karyawan yang penting tersebut untuk mengetahui cara mereka mempertahankan loyalitas dan

kemudian membuat kontrak dengan mereka agar mereka tidak pindah ke organisasi yang lainnya. Esensi penting dari strategi ini adalah apabila ada keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya (termasuk fasilitas) yang tersedia bagi karyawan maka karyawan akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat mempertahankan karyawan kunci dan meningkatkan modal intelektual.

Burruss (2003:104) juga mengungkapkan bahwa ada lima langkah dalam proses pengembangan kompetensi, yaitu :

a. Pengakuan kompetensi

Karyawan perlu diberikan kesempatan untuk dididik mengenai kompetensi-kompetensi sangat penting bagi pengembangan diri mereka dengan mengakui kompetensi dan menghargai kontribusinya pada kinerja.

b. Memahami kompetensi

Memahami tipe-tipe situasi yang menuntut kompetensi sangat bermanfaat untuk meneliti situasi-situasi dimana kompetensi itu ada dan membandingkan dengan situasi dimana kompetensi itu tidak ada.

c. Bereksperimen dengan mendemonstrasikan kompetensi

Salah satu tahap yang sangat penting dalam proses penguasaan kompetensi adalah kesempatan untuk mencoba perilaku-perilaku baru yang melibatkan usaha eksperimen dengan menggunakan cara-cara berpikir dan bertindak yang berbeda dari yang pernah dilakukan. Tahap ini sangat penting bagi individu untuk akses menuju nasehat dan

pertimbangan yang diperlukan dalam membuat evaluasi yang akurat mengenai kinerja orang itu serta membuat penyesuaian korektifnya.

d. Berpraktik menggunakan kompetensi

Langkah ini melibatkan praktik menggunakan kompetensi dalam berbagai situasi. Reputasi dalam menggunakan kompetensi memberikan kepastian bahwa kompetensi tersebut benar-benar nyata dan alami seperti tiap keabilitas lain yang ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan.

e. Menerapkan kompetensi dalam situasi-situasi kerja dan konteks yang lain.

Pada langkah ini, individu harus mengintegrasikan kompetensi itu dengan kompetensi-kompetensi yang lain, seperti pikiran-pikiran dan perilaku-perilaku lain dalam situasi kerja yang nyata. Hal ini biasanya menuntut banyak praktik sementara dari individu yang bersangkutan untuk mengembangkan apresiasi yang lebih besar dengan kompetensi yang bersangkutan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi bukanlah sesuatu yang melekat secara lahiriah dalam diri seseorang melainkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pembinaan potensi diri secara berkelanjutan dan diwujudkan dalam bentuk kerja dan karya nyata sehingga menghasilkan hasil/prestasi kerja yang optimal.

### 3. Komitmen Organisasional

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Komitmen organisasional telah muncul sebagai konstruk penting dalam penelitian organisasi karena hubungannya dengan pekerjaan yang berhubungan dengan konstruk seperti absensi, kepuasan kerja, keterlibatan dan kinerja (Rosnani, 2011:54).

Komitmen berasal dari kata latin "*committere*" yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya. Selanjutnya Snyder juga menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu kata yang dapat mewakili serangkaian kalimat yang menyatakan "inilah saya, inilah yang saya percayai dan inilah yang saya kerjakan" (Snyder dalam Rosnani, 2011:57).

Morrow dalam Rosnani (2011:54) menyatakan bahwa: "Komitmen organisasional merupakan sebuah konstruk multidimensional yang memiliki potensi untuk memprediksi hasil-hasil seperti kinerja, *turnover*, *absenteeism*, *tenure* dan tujuan organisasional".

Burr and Girardi (2002:80) mendefinisikan bahwa: “*Commitment is a job or belief that reflects the relative strength of individual's identification and involvement in a particular organization*” komitmen adalah pekerjaan atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Meyer and Allen (1993) telah mengembangkan tiga model faktor komitmen organisasi, yaitu: *affective commitment, continuance commitment, and normative commitment*. Secara rinci ketiga komitmen tersebut dijelaskan oleh Seniati (2001:9) sebagai berikut:

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin mampu organisasi menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya memiliki kesamaan dengan nilai tujuan organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi di tempat ia bekerja. Komitmen afektif akan menggambarkan loyalitas pekerja terhadap organisasi yang didemonstrasikan melalui kecintaan emosional dan keberpihakan pada tujuan-tujuan organisasi;
- b) Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), adalah bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung dan ruginya. Komitmen ini sangat penting untuk meretensi modal intelektual;

- c) Komitmen normatif (*normative commitment*), salah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban.

Meyer *and* Allen (1993) mengukur ketiga macam komitmen organisasi tersebut dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- a. Komitmen afektif dengan indikator kepercayaan pekerjaan dengan organisasi yang dimiliki, hubungan emosional pekerja dengan organisasi di tempat bekerja, perasaan pekerja mengenai organisasi sebagai bagian dari hidupnya dan perasaan pekerja untuk bekerja dalam organisasi;
- b. Komitmen kontinyu dengan indikator ketertarikan dan daya tahan karyawan pada pekerjaannya, pengorbanan pribadi terhadap penundaan pekerjaan, bertahan pada pekerjaan sekarang karena tidak ada pilihan lain, dan gangguan kehidupan jika meninggalkan pekerjaan;
- c. Komitmen normative dengan indikator keseganan untuk meninggalkan organisasi, kekhawatiran majikan jika pekerja meninggalkan organisasi, perasaan wajib untuk bertahan pada pekerjaan sekarang dan prasangka kurang baik dari orang lain jika meninggalkan pekerjaan.

Fink dalam Rosnani (2011:60) mengelompokkan ciri-ciri komitmen organisasi menjadi sepuluh yaitu :

- a) Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi;
- b) Selalu mencari informasi tentang organisasi;
- c) Selalu mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi;
- d) Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan;
- e) Menaruh perhatian pada hubungan kerja antara unit organisasi;
- f) Berfikir positif terhadap kritik dari teman sekerja;
- g) Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya;
- h) Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik;
- i) Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang dan
- j) Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Tuntutan persaingan yang semakin tajam pada era globalisasi menuntut karyawan agar memiliki komitmen yang tinggi dan bersedia mencurahkan energi fisik, emosional, dan intelektualnya bagi keberhasilan organisasi. Di samping itu, dalam menghadapi persaingan karyawan juga

dituntut untuk lebih memiliki pandangan global, responsif terhadap tuntutan terhadap komitmen karyawan ini harus diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan dan tuntutan dari karyawan agar tidak menimbulkan stress dan *burnout* (Tjiptono (2000) dalam Rosnani, 2011:66).

Banyak organisasi yang terperangkap dalam menempatkan tekanan secara berlebihan semata-mata pada aspek kompetensi dan mengabaikan aspek komitmen, padahal kinerja karyawan baik secara individu maupun tim akan optimal apabila karyawan memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Membangun komitmen melibatkan energi dan perhatian emosional karyawan yang tercermin dari cara karyawan berhubungan satu sama lain dan dalam sikap mereka terhadap organisasi.

McShane dan Von Glinow (2003:1201) mengemukakan lima cara untuk membangun komitmen organisasional, diantaranya adalah: 1) keadilan dan kepuasan, 2) Keamanan kerja, 3) Komprehension organisasional, 4) Keterlibatan karyawan, dan 5) Kepercayaan pegawai. Dessler dalam Luthans (2006:250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan:

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi; berkarisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi, memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Komitmen organisasi adalah bentuk loyalitas karyawan dengan mempertimbangkan secara rasional baik sisi untung dan rugi serta pertimbangan bertahan dalam organisasi sebagai suatu kewajiban. Keinginan dan keyakinan untuk tetap bertahan dan meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dalam suatu organisasi tentunya harus didukung dengan optimalisasi peningkatan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Meskipun kinerja memiliki indikator berbeda pada setiap organisasi namun diakui bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

## **B. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Untuk menunjang penelitian ini, penulis meninjau beberapa tulisan yang merupakan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian tersebut memiliki relevansi dengan penelitian ini dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan maupun perbandingan dalam proses penulisan. Adapun tinjauan penelitian terdahulu disajikan dalam Tabel 2.1 :

Tabel 2.1  
Peta Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI	PERSAMAAN PENELITIAN	PERBEDAAN PENELITIAN
1.	I Wayan Bagia (2005). Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Provinsi Bali.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk variabel kompetensi sama-sama menggunakan teori Spencer and Spencer (1993)</li> <li>2. Untuk variabel komitmen organisasional sama-sama menggunakan teori Meyer and Allen</li> <li>3. Hasil penelitian sama-sama menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdiri dari 3 variabel yakni variabel independen utama yaitu modal intelektual (kompetensi, komitmen organisasional dan pengendalian pekerjaan), variabel dependen yaitu kinerja pegawai dan variabel intervening yakni kepuasan kerja adapun penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel yaitu variabel independent (kompetensi dan komitmen organisasional) dan variabel dependent (kinerja).</li> <li>2. Metode analisis menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>) sementara penulis menggunakan analisis regresi berganda</li> </ol>
2.	Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk variabel komitmen organisasional sama-sama menggunakan teori Meyer and Allen yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dibentuk oleh tiga indikator yaitu komitmen afektif (<i>affective commitment</i>), komitmen kontinuen (<i>continuance commitment</i>) dan komitmen normative (<i>normative commitment</i>)</li> <li>2. Instrumen penelitian sama-sama menggunakan kuesioner dimana Pertanyaan dalam kuesioner diuji dengan menggunakan skala Likert 1s/d 5</li> <li>3. Hasil penelitian pengujian hipotesis sama-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) sementara peneliti menggunakan teknik analisis regresi berganda</li> </ol>

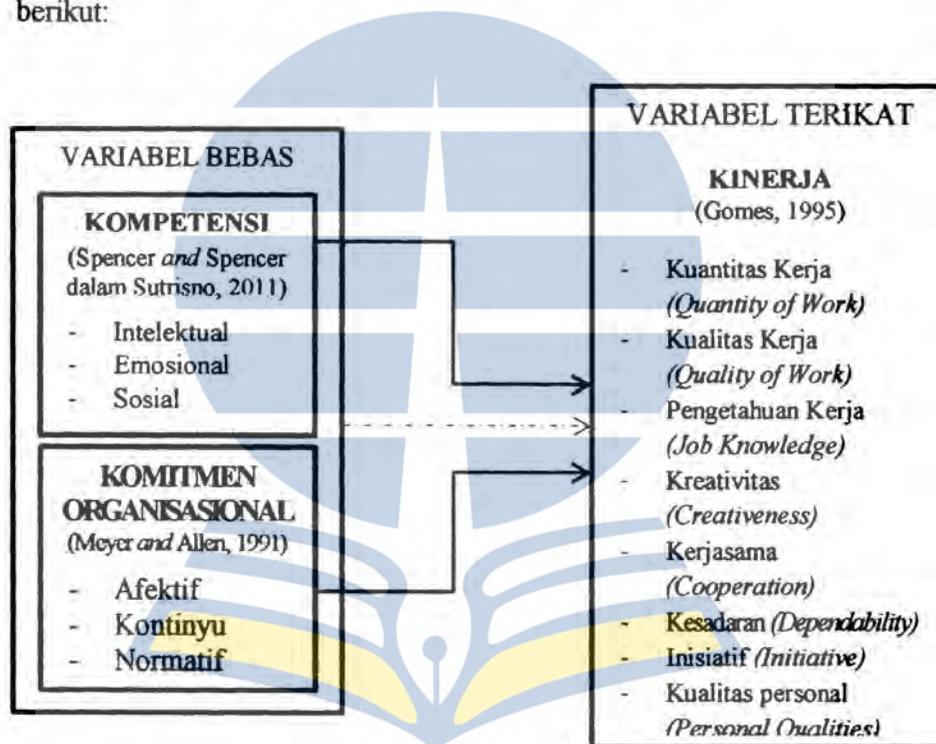
NO	NAMA PENELITI	PERSAMAAN PENELITIAN	PERBEDAAN PENELITIAN
3.	Anita Naliebrata. 2007. Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor).	<p>sama membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik analisis data sama-sama menggunakan teknik analisis regresi berganda.</li> <li>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sampel penelitian menggunakan metode sensus sedangkan peneliti menggunakan teknik random sampling dengan penentuan jumlah sampling menggunakan rumus slovin.</li> </ol>
5.	Nurjanna. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sama-sama menggunakan instrument penelitian kuesioner</li> <li>2. Hasil uji hipotesis sama-sama menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jawaban atas daftar pertanyaan menggunakan skala likert dengan rentangan 1 s/d 7, adapun penelitian menggunakan skala liker dengan rentang 1 s/d 5.</li> <li>2. Alat analisis yang digunakan adalah analisis ineferensi berbasis model persamaan structural (SEM) sedangkan peneliti menggunakan alat analisis regresi berganda.</li> <li>3. Untuk teori komitmen organisasi mengacu pada teori Mowday, RT., R.M Steers, dan L.W. Porter (1979), adapun peneliti mengacu pada teori Meyer and Allen (1993).</li> </ol>
6.	Rita Kartikasari. 2010. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Pada Dinas Pendidikan Kota Pontianak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sama-sama menggunakan instrument penelitian kuesioner dengan skala pengukuran data menggunakan skala likert dengan rentangan 1 s/d 5.</li> <li>2. Sama-sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk variabel kompetensi mengacu pada teori Sanusi (2004), adapun peneliti mengacu pada teori Spencer and Spencer (1993).</li> <li>2. Untuk variabel kinerja mengacu pada teori Bernardin and Russel (1998) dengan 6 kriteria</li> </ol>

NO	NAMA PENELITI	PERSAMAAN PENELITIAN	PERBEDAAN PENELITIAN
7.	Syahjohan. 2011. Pengaruh Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Riau.	3. Hasil uji hipotesis sama-sama menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. 1. Untuk variabel kompetensi sama-sama menggunakan teori Spencer <i>and</i> Spencer (1993). 2. Hasil penelitian sama-sama menunjukkan bahwa bahwa kompetensi secara nyata dan signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.	penilaian, adapun peneliti mengacu pada teori Gomes (1995) dengan 8 kriteria penilaian kinerja. Untuk variabel kinerja mengacu pada teori Moeheriono (2009) dengan 6 indikator penilaian sementara peneliti mengacu pada Teori Gomes(1995) dengan 8 indikator penilaian.
8.	Titik Rosnani. 2012. Pengaruh Modal Intelektual, Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak.	1. Untuk variabel kompetensi sama-sama menggunakan teori Spencer <i>and</i> Spencer (1993) 2. Untuk variabel komitmen organisasional sama-sama menggunakan teori Meyer <i>and</i> Allen yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dibentuk oleh tiga indikator yaitu komitmen afektif ( <i>affective commitment</i> ), komitmen kontinuen ( <i>continuance commitment</i> ) dan komitmen normative ( <i>normative commitment</i> ) 3. Hasil penelitian sama-sama menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai	1. Terdiri dari 5 variabel yang diklasifikasikan masing-masing: - Variabel penjelas ( <i>independent variables</i> ) adalah modal intelektual ( $X_1$ ), kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) dan transformasional ( $X_3$ ). - Variabel antara atau intervening ( <i>intervene variables</i> ) adalah kepuasan kerja ( $Z_1$ ). - Variabel tergantung ( <i>dependent variables</i> ) yaitu Kinerja ( $Y_1$ ). Adapun penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel yaitu variabel independent (bebas) yaitu variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) dan variabel dependent (terikat) yaitu kinerja ( $Y$ ). 2. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis regresi berganda

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

### C. KERANGKA BERFIKIR

Kerangka pemikiran pada hakekatnya merupakan alur jalan menurut kerangka logis (*logical construct*) yang disusun secara sistematis sebagai jawaban teoritik terhadap fenomena yang terjadi, yang bersumber dari teori dan atau hasil penelitian para pakar terdahulu (Bagia, 2005). Bertitik tolak dari berbagai uraian kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat kita rumuskan bahwasanya hubungan antara variabel bebas (*independen*) dengan variabel terikat (*dependen*) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual Penelitian

**Keterangan :**

- : Pengaruh Parsial antar variabel
- - - - -> : Pengaruh Simultan variabel

Penjelasan dari kerangka konseptual penelitian diatas adalah sebagai berikut :

1) Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi pegawai dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana semakin tinggi kompetensi dan komitmen yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi maka kinerja akan meningkat. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi biasanya akan melakukan pekerjaan itu penuh dengan dedikasi, tanggung jawab, mudah menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan, memiliki perilaku yang relatif stabil dalam menghadapi permasalahan di tempat kerja. Dampak dari kesemuanya itu, pegawai secara psikologis akan merasakan adanya pengalaman kerja yang bermakna bagi dirinya sehingga hal ini meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Spencer *and* Spencer (1993:78) yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki sikap keberpihakan, rasa cinta dan kewajiban yang tinggi terhadap organisasi sehingga hal ini akan memotivasi mereka menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka secara dewasa, tenang, maksimal dan bertanggungjawab dengan menggunakan semua kemampuan fisik dan psikologis yang dimilikinya. Semua ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai baik dilihat dari aspek pekerjaan maupun aspek karakteristik personal. Hal ini

didukung oleh temuan hasil penelitian dari Dost & Ahmed (2011) dan Kashefi *et al.*, (2013), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa kompetensi dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

## 2) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai sangat erat sekali. Kompetensi dan kinerja memiliki hubungan sebab-akibat (*causally related*). Spencer and Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:209) mengemukakan bahwa jika dikaitkan kinerja seorang karyawan dengan kompetensi, yang terdiri atas motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*) yang diharapkan mampu dan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat diprediksi pula kinerja orang tersebut.

Dalam upaya mencapai kinerja optimal, organisasi perlu membangun kompetensi para pegawainya. Kompetensi pegawai dapat ditunjukkan dengan berbagai karya, pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, motif, serta bakat masing-masing individu yang kesemuanya dapat ditemukan secara nyata (Rosnani, 2011:52).

Rosnani (2011:52) selanjutnya menyatakan konstruksi kompetensi tersebut merupakan karakteristik yang dimiliki setiap individu. Namun demikian harus tetap diingat bahwa karakteristik individu bukanlah

sembarang karakteristik untuk pelaksanaan suatu pekerjaan. Karakteristik individu yang dimaksudkan adalah karakteristik yang dapat mengidentifikasi serta membedakan antara individu yang berprestasi dengan individu yang tidak berprestasi. Karakteristik tersebut juga mampu membedakan pegawai yang sukses dalam pelaksanaan suatu tugas dan pekerjaan dengan pegawai yang “biasa-biasa saja” di tempat kerja.

Pentingnya karakteristik individu di tempat kerja akhirnya melekat dalam pengertian kompetensi itu sendiri. Spencer *and* Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (tampak dari perilaku) ditemukan dapat mempengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memprediksi tingkat kinerja individu di tempat kerja atau kemampuan dalam mengatasi permasalahan pada situasi tertentu.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Menurut Dharma dalam Sutrisno (2011:209) kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil.

Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai

terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia (Schuller dalam Sutrisno, 2011:210). Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Bounds *and* Pace, 1991; Ulrich, 1997 dalam Sutrisno, 2011:210), June & Mahmood (2011), dan Rosnani (2012).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

### 3) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Komitmen pada organisasi juga dapat membuat seorang karyawan akan bekerja diluar pekerjaan yang diberikan oleh organisasi dimana mereka merasakan rasa memiliki organisasi itu dan siap sedia membantu tanpa diminta oleh organisasi baik itu membantu atasan atau teman sejawat (Inayah, 2013:8).

Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki sikap keberpihakan, rasa cinta, dan kewajiban yang tinggi terhadap organisasi sehingga hal ini akan memotivasi mereka menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka secara dewasa, tenang, maksimal dan bertanggung jawab dengan menggunakan semua kemampuan fisik dan psikologis yang dimilikinya (Rosnani, 2011:74). Semua ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai baik dilihat dari aspek pekerjaan maupun dari aspek karakteristik personal.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bagia (2003), Muhadi (2007), Nurjannah (2008), dan Rosnani (2012) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa individu dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi selalu berusaha untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, sebaliknya individu yang memiliki komitmen organisasional yang rendah cenderung menunjukkan sikap acuh tak acuh dan tidak bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan (kinerja rendah).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

#### **D. HIPOTESIS**

Dari fakta-fakta ilmiah ilmiah dengan aspek masalah yang bersifat teori maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Kompetensi dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.
- H<sub>2</sub> : Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.
- H<sub>3</sub> : Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2004:1). Selanjutnya Sugiyono (2004:1) menyatakan bahwa berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu (1) cara ilmiah, yaitu kegiatan penelitian yang didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, (2) rasional, berarti kegiatan yang dilakukan dengan cara-cara masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia, (3) empiris berarti cara-cara yang dilakukan dan dapat diamati oleh indera manusia dan (4) sistematis yang berarti prosesnya menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

#### A. Desain Penelitian

Dalam melakukan penelitian, perlu adanya desain penelitian yang bertujuan agar data dan informasi yang diperoleh lengkap dan akurat. Umar (2003:12) mendeskripsikan bahwa : “Desain penelitian adalah semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana jika dilihat dari tujuannya penelitian ini juga disebut penelitian penjelasan (eksplanasi) karena tujuannya untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Soedibjo, 2005:3).

## B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004:90). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebanyak 147 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi (Sugiyono, 2010:215). Sampel diharapkan bisa mewakili populasi. Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian ini digunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2004:108) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

$n$  = Ukuran sampel

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Dengan taraf signifikansi toleransi kesalahan 10% (Umar, 2008:108) diperoleh sampel sebesar :

$$n = \frac{147}{1 + 147 (0.10)^2} = 59,5 = 60 \text{ orang}$$

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode nonprobability sampling yaitu teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Adapun teknik sampel yang digunakan adalah teknik sampling purposive yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2004:60).

Untuk mendapatkan sampel yang proporsional pada setiap bagian, maka jumlah populasi dan sampel dalam unit/bagian satuan kerja disajikan dalam bentuk Tabel 3.1 :

**Tabel 3.1**  
Jumlah Pegawai yang Dijadikan Sampel di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu

NO	UNIT KERJA	POPULASI	SAMPEL
1.	SEKDA/ASISTEN/STAF AHLI BUPATI	6	$6 / 147 \times 60 = 2$
2.	BAGIAN PEMERINTAHAN	15	$15 / 147 \times 60 = 6$
3.	BAGIAN HUKUM	9	$9 / 147 \times 60 = 4$
4.	BAGIAN PERTANAHAN	8	$8 / 147 \times 60 = 3$
5.	BAGIAN KESBANG	11	$11 / 147 \times 108 = 5$
6.	BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT	9	$9 / 147 \times 60 = 4$
7.	BAGIAN EKONOMI	9	$9 / 147 \times 60 = 4$
8.	BAGIAN P2	10	$10 / 147 \times 60 = 4$
9.	BAGIAN ORGANISASI	10	$10 / 147 \times 60 = 4$
10.	BAGIAN HUMAS	10	$10 / 147 \times 60 = 4$
11.	BAGIAN UMUM	50	$50 / 147 \times 60 = 20$
<b>J U M L A H</b>		<b>147</b>	<b>60</b>

Sumber : Subbag Personil dan Tata Usaha, Bagian Umum Setda

Untuk variabel *independent* (bebas) yaitu kompetensi dan komitmen organisasional, instrument kuesioner diisi oleh staf/pelaksana (pengatur dan penata) hingga kasubag (penata). Adapun untuk variabel *dependent* (terikat)

yaitu penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung agar penilaian yang dilakukan objektif dan sesuai dengan kondisi riil di lapangan.

### C. Variabel Penelitian

Defenisi variabel berisikan indikator-indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut. Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu :

#### 1. Variabel Bebas

Variabel bebas menurut Sugiyono (2007:59) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (variabel terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ).

#### 2. Variabel terikat

Variabel terikat menurut Sugiyono (2008:59) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, variabel terikat disini adalah kinerja.

Selengkapnya definisi operasional dari setiap konsep/variabel dalam penelitian ini adalah:

##### a. Kompetensi ( $X_1$ )

Spencer *and* Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:202) mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku didalam suatu tugas pekerjaan.

Spencer *and* Spencer (1993) selanjutnya mengatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Indikator-indikator dalam variabel kompetensi mengacu pada pendapat Spencer *and* Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:203), yaitu:

- 1) Kompetensi intelektual, adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman professional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
- 2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional.
- 3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama dengan orang lain yang relative bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara

watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan social kontekstual.

b. Komitmen Organisasional ( $X_2$ )

Meyer *and* Allen (1993) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Meyer *and* Allen (1993) mengukur ketiga macam komitmen organisasi tersebut dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- 1) Komitmen afektif dengan indikator kepercayaan pekerjaan dengan organisasi yang dimiliki, hubungan emosional pekerja dengan organisasi di tempat bekerja, perasaan pekerja mengenai organisasi sebagai bagian dari hidupnya dan perasaan pekerja untuk bekerja dalam organisasi;
- 2) Komitmen kontinyu dengan indikator ketertarikan dan daya tahan karyawan pada pekerjaannya, pengorbanan pribadi terhadap penundaan pekerjaan, bertahan pada pekerjaan sekarang karena tidak ada pilihan lain, dan ada gangguan kehidupan jika meninggalkan pekerjaan;

- 3) Komitmen normative dengan indikator keseganan untuk meninggalkan organisasi, kekhawatiran majikan jika pekerja meninggalkan organisasi, perasaan wajib untuk bertahan pada pekerjaan sekarang dan prasangka kurang baik dari orang lain jika meninggalkan pekerjaan.

### c. Kinerja (Y)

Gomes (1995:142) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu". Menurut Gomes (1995:142) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) Kuantitas kerja (*quantity of work*), jumlah kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 2) Kualitas kerja (*quality of work*), kualitas kerja yang dicapai pegawai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) Kreativitas (*creativity*), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) Kerjasama (*cooperation*), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) Kesadaran (*dependability*), kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- 7) Inisiatif (*initiative*), semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) Kualitas personal (*personal qualities*), Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Indikator dan dimensi dari tiap variabel baik itu variabel bebas kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) maupun variabel terikat kinerja ( $Y$ ) disajikan pada Tabel 3.2 :

Tabel 3.2  
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Aspek Dimensi	Indikator
1. Kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2011:202)	Kompetensi Intelektual Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2011:203)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan.</li> <li>- Tingkat kemampuan pegawai untuk menyampaikan gagasan/ide secara lisan atau tulisan.</li> <li>- Tingkat kemampuan pegawai dalam perencanaan tugas.</li> </ul>
	Kompetensi Emosional Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2011:203)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kemampuan pegawai untuk memahami, mendengarkan, menanggapi kelebihan dan keterbatasan pemikiran dan perasaan orang lain.</li> <li>- Tingkat kemampuan pegawai untuk untuk mengendalikan prestasi dan emosi.</li> <li>- Tingkat keyakinan pegawai untuk menunjukkan citra diri, keahlian dan kemampuan dengan pertimbangan yang positif.</li> </ul>
	Kompetensi Sosial Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2011:203)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kemampuan pegawai beradaptasi dalam berbagai situasi.</li> <li>- Tingkat kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain;</li> <li>- Tingkat kemampuan pegawai untuk berperan</li> </ul>

Variabel	Aspek Dimensi	Indikator
		sebagai pemimpin kelompok; Tingkat kemampuan pegawai menjadi teladan bagi lingkungan kerja.
2. Komitmen Organisasi Menurut Meyer and Allen (1991)	Komitmen Afektif Menurut Meyer and Allen (1991:63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepercayaan dan kebanggaan pegawai terhadap organisasi.</li> <li>• Tingkat kepercayaan pegawai secara emosional.</li> <li>• Tingkat perasaan pegawai terhadap organisasi sebagai bagian dari hidupnya;</li> <li>• Tingkat kerelaan pegawai dalam menghabiskan masa hidupnya untuk bekerja pada organisasi.</li> </ul>
	Komitmen Kontinyu Menurut Meyer and Allen (1991:63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kesukaan pegawai untuk bertahan dengan pekerjaannya.</li> <li>• Tingkat pengorbanan pribadi pegawai jika menunda pekerjaan.</li> <li>• Tingkat daya tahan pegawai pada pekerjaan sekarang.</li> <li>• Tingkat gangguan kehidupan pegawai jika meninggalkan pekerjaan sekarang.</li> </ul>
	Komitmen Normatif Menurut Meyer and Allen (1991:63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat keseganan pegawai meninggalkan organisasi;</li> <li>• Tingkat kekecewaan pimpinan jika pegawai meninggalkan organisasi;</li> <li>• Tingkat kewajiban pegawai untuk bertahan.</li> <li>• Tingkat konsistensi pegawai dengan pekerjaannya sekarang.</li> </ul>
1. Kinerja Pegawai Menurut Gomes (1995:142)	1. <i>Quantity of Work</i>	- Tingkat kesesuaian jumlah, bentuk, waktu dan kesalahan minimal dari pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi;

Variabel	Aspek Dimensi	Indikator
		- Tingkat kuantitas kerja rata-rata yang dicapai pegawai.
	2. <i>Quality of Work</i>	- Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi; - Tingkat kualitas hasil kerja yang dicapai pegawai.
	3. <i>Job Knowledge</i>	- Tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai mengenai tugas, pokok dan fungsinya.
	4. <i>Creativeness</i>	- Tingkat kemampuan pegawai mengembangkan gagasan-gagasan baru.
	5. <i>Cooperation</i>	- Tingkat kemampuan dan kerelaan pegawai untuk bekerja sama.
	6. <i>Dependability</i>	- Tingkat kesadaran pegawai untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan organisasi serta dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
	7. <i>Initiative</i>	- Tingkat semangat dan kesungguhan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan tanggung jawab yang lebih besar.
	8. <i>Personal Qualities</i>	- Tingkat kemampuan dan kemajuan kepemimpinan, sosialisasi, penampilan dan integritas pribadi pegawai dalam bekerja.

Sumber : Diolah dari berbagai teori.

#### D. Instrumen Penelitian

Instrument pengumpulan data adalah kuesioner yang berbentuk daftar pernyataan yang harus diisi/dijawab oleh responden. Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pernyataan terstruktur dari indikator-indikator setiap variabel penelitian, yang diadopsi dari berbagai penelitian sebelumnya yang dianggap telah teruji kehandalan dan kesahihannya. Sebelum kuesioner disampaikan

kepada responden sebanyak jumlah sampel penelitian, perlu dilakukan uji terhadap kuesioner yaitu uji validitas dan reabilitas.

Tujuan dilakukan uji validitas dan realibilitas instrument terhadap kuesioner adalah untuk mengetahui apakah alat ukur (kuesioner) tersebut telah memiliki kemampuan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

### 1. Uji Validitas Instrumen

Validitas/kesahihan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (*a valid measure if it successfully measure the phenomenon*) (Siregar, 2012:75). Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 16.0 hanya butir yang valid pada taraf signifikan  $< 0,05$  yang digunakan untuk penelitian.

### 2. Uji Realibilitas Instrumen

Sebuah alat ukur dikatakan reliabel jika digunakan secara berulang-ulang terhadap satu obyek akan menghasilkan hasil yang sama (Soedibjo, 2005:65). Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran (Umar, 2008:126).

Untuk menguji konsistensi responden dalam menjawab semua butir pertanyaan akan digunakan koefisien alpha ( $\alpha$ ) *Cronbach*, semakin besar koefisien  $\alpha$  *Cronbach* yaitu mendekati nilai 1,0 maka semakin reliabel alat ukur yang dibuat, jika reliabilitas  $< 0,60$  menunjukkan instrumen rendah setara dengan cukup/kurang baik, jika sekitar 0,7 dikategorikan tinggi setara dengan layak, dan lebih dari 0,80 dikatakan tinggi atau setara

dengan baik (Soedibjo, 2005:72). Pengujian *reliabilitas* dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

#### E. Prosedur Pengumpulan Data

Bila dilihat dari sumber datanya menurut Sugiyono (2004:156), maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Sugiyono (2004:156) menyatakan bahwa jika dilihat dari segi cara/teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dilakukan dengan interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan) dan gabungan ketiganya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Kuesioner

Metode pengumpulan data melalui penyampaian sehimpunan pertanyaan yang telah dirancang terlebih dahulu dimana responden diberi alternatif pilihan jawaban sesuai dengan pendapatnya.

- Observasi

Metode pengumpulan data dilakukan tanpa menggunakan respon dari subyek yang diteliti tetapi melalui pengamatan dalam lingkungan kerja kemudian aktivitas dan perilaku direkam dan dicatat.

- Studi Dokumenter

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penelaahan atas dokumen dan literatur yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Alat ukur penelitian ini berbentuk kuesioner yang berisi checklist dengan tingkat pengukuran ordinal. Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Sugiyono (2004:107) menjelaskan bahwa: “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, dimana variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan”. Dari masing-masing pernyataan responden diminta memberikan tanggapan dengan alternatif jawaban menggunakan skala 1 sampai dengan 5, sebagai berikut:

- Skor 1, mengukur jawaban responden sangat tidak setuju setara dengan sangat rendah.
- Skor 2, mengukur jawaban responden tidak setuju setara dengan rendah.
- Skor 3, mengukur jawaban responden cukup setuju setara dengan cukup tinggi.
- Skor 4, mengukur jawaban responden setuju setara dengan tinggi.
- Skor 5, mengukur jawaban responden sangat setuju setara dengan sangat tinggi.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Menurut Gujarati (1997) setiap pemeriksa/estimator OLS harus memenuhi kriteria *Blue*, yaitu *Best* : yang terbaik; *Linier* : merupakan

kombinasi linier dari data sampel; *Unbiased* : rata-rata atau nilai harapan ( $E/b$ ) harus sama dengan nilai sebenarnya; dan *Efficient estimator* : memiliki varians yang minimal diantara pemerkiraan lain yang tidak bias. Agar model regresi berganda dapat digunakan dan memberikan hasil yang representatif (*Blue*) maka persamaan tersebut harus dapat memenuhi beberapa asumsi klasik yaitu :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Jadi uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya.

Pengujian Normalitas menggunakan Program SPSS untuk *Uji Kolmogorov-Smirnov* dilakukan melalui prosedur : *Analyze Nonparametric Test 1-Sample K-S*. Pada *Output*, jika *Signifikansi Uji K-S* dimana jika nilai signifikansi lebih besar dari nilai  $\alpha$  (5% atau 0,05), data tersebut sudah normal (Siregar, 2013:153).

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji *multikolinearitas* adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu (Ghozali, 2001:56).

Alat statistik yang sering dipergunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah dengan *Variance Inflation Factor* (VIF),

*korelasi pearson* antara variabel-variabel bebas, atau dengan melihat *eigenvalues* dan *condition index* (CI). Regresi yang bebas multikolinearitas ditandai dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

*Uji heteroskedastisitas* adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas, yaitu dengan melihat scatterplot (Wijaya dalam Sarjono dan Julianita, 2011:66).

d. Uji Linearitas

*Uji linearitas* dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan linear atau tidak. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada.

Uji linearitas dapat menggunakan Program SPSS dilakukan melalui prosedur : *Analyze Compre Means*, masukkan *Variabel Dependen* ke kotak *Dependent List* dan beberapa *Variabel Independen* ke kotak *Independent List* klik *Options*. Beri tanda centang pada pilihan *Test for linearity* Continue OK. Pada Output, jika signifikansi F pada ANOVA

lebih besar dari 0,05, maka hipotesis tentang hubungan linear dapat diterima.

## 2. Analisis Regresi

Hipotesis dalam penelitian ini akan diujikan dengan menggunakan regresi berganda (*multiple regression*). Siregar (2012:405) menyatakan bahwa: “Regresi berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk melakukan prediksi atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel tak bebas/ terikat (*dependent*)”. Untuk menganalisa data, digunakan *software SPSS for windows released 16 programme*.

Persamaan regresi untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dinyatakan dengan model :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

**Keterangan :**

Y = Variabel dependen yaitu kinerja pegawai

$\alpha$  = konstanta

$X_1$  = kompetensi

$X_2$  = komitmen organisasional

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien regresi dari variabel  $X_i$  menggunakan unstandardized coefficients ( $\beta$ )

$\varepsilon_1$  = Faktor kesalahan

### 3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah kesimpulan pada sampel dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasi) (Priyanto, 2008:11). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

$H_0$  = diduga tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu;

$H_a$  = diduga terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik sebagai berikut :

#### a. Pengujian secara simultan (Anova uji F)

Uji statistik F untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Priyanto, 2008:81). Artinya dalam pengujian koefisien regresi secara simultan ini merupakan pengujian terhadap pengaruh variabel independen secara serempak terhadap variabel dependen.

Pengaruh variabel-variabel independen secara simultan ditunjukkan oleh besarnya masing-masing nilai F statistik dengan menggunakan analisis varians dengan uji F, pada taraf signifikansi 95% atau  $\alpha = 0,05$ , dengan ketentuan:

- Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak ;
- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima.

b. Pengujian secara individual/parsial (uji t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Priyanto, 2008:83). Pengaruh variabel-variabel independen secara parsial ditunjukkan oleh besarnya masing-masing nilai t statistik. Apabila hasil pengujian menunjukkan :

- $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- $t_{hitung} < t_{tabel}$ , hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai range antara 0 sampai 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  (mendekati 1) maka berarti pengaruh variabel bebas secara serentak dianggap kuat dan apabila ( $R^2$ ) mendekati nol (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian adalah bagian terpenting dari penelitian dan menjadi identitas level penelitian. Pembahasan hasil penelitian menyangkut beberapa hal penting, seperti hasil temuan penting dalam penelitian perlu di review untuk memperoleh penjelasan empiris dan metodologis yang selanjutnya dibahas berdasarkan teori yang digunakan (Bungin, 2011:239).

#### A. Gambaran Umum

Kabupaten Kapuas Hulu, secara astronomis berada pada  $0,5^{\circ}$  Lintang Utara sampai  $1,4^{\circ}$  Lintang Selatan dan  $111,40^{\circ}$  sampai  $114,10^{\circ}$  Bujur Timur dengan ibukota Putussibau. Sebelah Utara berbatasan dengan Serawak (Malaysia Timur), sebelah Barat dan Selatan berbatasan dengan Kabupaten Sintang dan Melawi, sementara sebelah Timur berbatasan dengan Propinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah.

Kabupaten Kapuas Hulu memanjang dari arah Barat ke Timur, dengan jarak kurang lebih 240 Km dan melebar dari Utara ke Selatan dengan jarak kurang lebih 126,70 Km. Kabupaten Kapuas Hulu terletak diujung paling Timur Propinsi Kalimantan Barat, dengan jarak kurang lebih 657 Km melalui jalan darat, dan 842 Km melalui Sungai Kapuas. Waktu tempuh ke Pontianak kurang lebih empat puluh lima menit penerbangan menggunakan Pesawat Udara jenis ATR 42 Seri 300/F27 atau kurang lebih 16 jam dengan kendaraan darat.

Berdasarkan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan, maka pada tanggal 13 Januari 1953 dibentuklah Kabupaten Daerah Tingkat II Kapuas Hulu bersamaan dengan Kabupaten lain yang ada di Kalimantan. Kabupaten Kapuas Hulu dengan Ibu Kotanya Putussibau, pertama kali diperintah oleh Bupati Y.C. Oevang Oeray (1951 - 1955) dan berikut dilanjutkan oleh Anang Adrak (1955 - 1956). Adapun untuk periode 2010 - 2015 Kabupaten Kapuas Hulu dipimpin oleh Bupati AM. Nasir, SH dan Agus Mulyana, SH, MH.

Visi Kabupaten Kapuas Hulu yakni: “Terwujudnya Pemerintahan yang Professional untuk Masyarakat Sejahtera, Maju, Cerdas, Sehat, Produktif melalui Akselerasi Pembangunan Partisipatif Berbasis Ekonomi Kerakyatan yang Berwawasan Lingkungan”. Adapun Misi Daerah yaitu :

1. Mewujudkan birokrasi yang professional, kredibel, responsif dan bertanggungjawab;
2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang bertakwa, cerdas dan sehat;
3. Pembangunan sarana dan prasarana wilayah serta aksesibilitas ke daerah terpencil, terisolir dan perbatasan;
4. Pemberdayaan ekonomi masyarakat yang bertumpu pada potensi dan sumber daya lokal;
5. Memelihara keseimbangan lingkungan dan pembangunan yang berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 1996 tentang Pembentukan 16 (Enam Belas) kecamatan Di Wilayah

Kabupaten Daerah Tingkat II Pontianak, Sanggau, Sambas, Sintang, Ketapang dan Kapuas Hulu dalam Wilayah Propinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Barat, wilayah administrasi pemerintahan Kabupaten Kapuas Hulu mencakup 23 kecamatan. Kabupaten Kapuas Hulu merupakan kabupaten terluas kedua (setelah Kabupaten Ketapang) di Kalimantan Barat. Luas Kabupaten Kapuas Hulu seluruhnya adalah 29.842 km<sup>2</sup>, setara dengan 20,33% dari luas Kalimantan Barat secara keseluruhan yang mencapai 146.807 km<sup>2</sup>.

Kondisi daerah Kabupaten Kapuas Hulu merupakan wilayah terbesar kedua di Kalimantan Barat setelah Kabupaten Ketapang sebelum dimekarkan. Selain itu kondisi wilayah Kapuas Hulu yang secara geografis berada pada yang berbatasan langsung dengan negara tetangga yaitu Malaysia dengan rentang kendali yang cukup jauh dengan kondisi infrastruktur pelayanan yang sangat terbatas menuntut kemampuan aparatur pemerintah yang kompeten untuk mewujudkan birokrasi publik yang mampu mengelola tugas pemerintahan dan pembangunan secara efisien, efektif, responsif dan bertanggung jawab.

#### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, Jalan Antasari Nomor 2, Kelurahan Putussibau Kota, Kecamatan Putussibau Utara. Posisi kantor Sekretariat Daerah yang cukup strategis dengan dikelilingi dengan bangunan kantor-kantor instansi pemerintahan lainnya ini dimaksudkan untuk efektifitas dan efisensi pelayanan kepada masyarakat serta memudahkan dalam koordinasi dan

konsolidasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Kapuas Hulu.

## 2. Susunan Organisasi

Susunan organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari :

### a. Sekretaris Daerah

### b. Asisten Sekretaris Daerah

#### i) Asisten Pemerintahan terdiri dari :

- Bagian Pemerintahan;
- Bagian Hukum;
- Bagian Pertanahan;
- Bagian Kesatuan Bangsa.

#### ii) Asisten Perekonomian dan Pembangunan terdiri dari :

- Bagian Perekonomian;
- Bagian Pengendalian Pembangunan;
- Bagian Kesejahteraan Masyarakat.

#### iii) Asisten Administrasi dan Umum terdiri dari :

- Bagian Organisasi;
- Bagian Hubungan Masyarakat;
- Bagian Umum.

### c. Kelompok Jabatan Fungsional.

## 3. Pegawai

Jumlah keseluruhan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah 147 orang yang tersebar di 10 bagian. Selain itu ada 38 jumlah pegawai kontrak dari berbagai latarbelakang pendidikan. Berdasarkan

Peraturan Pemerintah tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil pasal 4 bahwasanya periode kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil ditetapkan pada tanggal 1 April dan 1 Oktober setiap tahun dimana kenaikan pangkat reguler diberikan setingkat lebih tinggi sekurang-kurangnya jika telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir, setiap unsur penilaian kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir (pasal 7).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Bab IV Pasal 10 menyebutkan bahwa Sekretariat Daerah merupakan unsur staf dimana Sekretariat Daerah membantu Bupati/Walikota dalam penyusunan kebijakan dan mengoordinasikan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris daerah yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati/Walikota. Hal ini selaras dengan Peraturan Bupati Nomor 20 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Bab II.

Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi pegawai negeri sipil didalam penyelenggaraan tugas-tugas kesekretariatan dibantu oleh asisten. Dimana setiap bagian dalam masing-masing keasistenan merupakan satu kesatuan yang memiliki sinergitas tugas yaitu mengkoordinasikan perencanaan, penyusunan kebijakan serta mensinkronisasikan pelaksanaan kebijakan di bidang pemerintahan, hukum, perekonomian, pembangunan, kesatuan bangsa dan politik serta sosial kemasyarakatan.

## B. Deskripsi dan Analisa Data

### 1. Karakteristik Responden

Metode pemilihan responden dengan metode *nonprobability sampling* dengan *teknik sampling purposive* dimana peneliti menentukan sampel dengan melihat pertimbangan tingkat pendidikan dan masa kerja.

Sampel difokuskan pada pegawai dengan masa kerja diatas 2 tahun, hal ini dimaksudkan agar pegawai telah cukup berpengalaman dan cukup mengenal serta mengetahui visi dan misi organisasi, tugas, pokok dan fungsi bagian tempat pegawai bekerja. Adapun untuk tingkat pendidikan, peneliti mengambil sampel dari tingkat pendidikan paling rendah yaitu Sekolah Dasar (SD) hingga tingkat pendidikan Strata Dua (S2). Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Tabel 4.1 :

Tabel 4.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO	MASA KERJA (TAHUN)	JUMLAH RESPONDEN	PROSENTASE (%)
1.	3 – 5	13	21,7
2.	6 – 10	21	35
3.	11 – 15	14	23,3
4.	16 – 20	3	5
5.	21 – 25	3	5
6.	≥ 26	6	10
<b>J U M L A H</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olah Data, 2013.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa masa kerja rata-rata pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah 6-10 tahun (35%) dan 11-15 tahun (23,3%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah sudah cukup berpengalaman. Pegawai dengan masa kerja yang cukup, dianggap telah cukup mengenal lingkungan serta

situasi kerja antar pegawai, dan mengetahui fungsi serta tugas pokoknya masing-masing.

Masa kerja atau pengalaman memang penting, namun akan lebih optimal jika diimbangi dengan tingkat pengetahuan yang terus diperbarui, karena ilmu pengetahuan terus menerus berkembang, sejalan dengan perkembangan dan perubahan zaman.

Tingkat pendidikan formal mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menganalisis berbagai permasalahan, mempengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi juga mempengaruhi pegawai dalam berinteraksi dan bersosialisasi dalam bekerja. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	KATEGORI PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN	JUMLAH POPULASI	PROSENTASE (%)
1.	SD	1	2	1,7
2.	SMP	2	4	3,3
3.	SMA	16	57	26,6
4.	D-II	1	1	1,7
5.	D-III	7	13	11,7
6.	S-1	27	51	45
7.	S-2	6	19	10
<b>J U M L A H</b>		<b>60</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olah Data 2013

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dimana jumlah responden telah mewakili jenjang pendidikan formal yaitu dari tingkat Sekolah Dasar (SD) hingga tingkat pendidikan Strata Dua (S-2). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu cukup beragam.

Bilamana organisasi ingin membentuk pegawai yang mampu mengikuti perkembangan zaman maka haruslah memperhatikan tingkat pendidikan karyawan. Dalam pendidikan terdapat proses yang terus menerus berjalan dan bukan sesaat saja. Pendidikan juga bisa disebut sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

Jumlah populasi pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu sebanyak 147 orang, dimana jumlah pegawai perempuan sebanyak 42 orang dan jumlah pegawai laki-laki sebanyak 105 orang. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.3 :

Tabel 4.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	PANGKAT/GOLONGAN	JUMLAH RESPONDEN	PROSENTASE (%)
1.	Laki-Laki	37	61,7
2.	Perempuan	23	38,3
<b>J U M L A H</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olah Data 2013

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat kita simpulkan bahwa jumlah responden yang terpilih menjadi sampel telah cukup mewakili karakteristik jenis kelamin dimana jumlah responden laki-laki sebanyak 37 orang (61,7%) dan jumlah responden perempuan sebanyak 23 orang (38,3 %).

*Gender* sebagai karakteristik pribadi juga ditemukan berhubungan dengan komitmen. Perempuan memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat daripada laki-laki karena perempuan memiliki rasa pertalian dengan

organisasi yang lebih besar (Lascocco dalam Rosnani, 2011:66). Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pegawai disajikan pada Tabel 4.4 :

Tabel 4.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

NO	PANGKAT/GOLONGAN	JUMLAH RESPONDEN	PROSENTASE (%)
1.	Pengatur	17	28,3
2.	Penata	37	61,7
3.	Pembina	6	10
<b>J U M L A H</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil Olah Data 2013

Berdasarkan Tabel 4.4 responden telah mewakili jenjang kepangkatan untuk Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. Responden yang paling banyak berada di tingkat Penata yaitu 61,7 %.

Persyaratan golongan pada jenjang pangkat penata adalah rata-rata dengan pendidikan formal jenjang S1 keatas atau yang setingkat. Dengan ketentuan tersebut maka dapat diasumsikan bahwa pekerjaan dan tanggungjawab pada tingkatan ini sudah menuntut keahlian/bidang ilmu tertentu mulai dari perencanaan hingga pengambilan keputusan. Hal ini tentunya membutuhkan pemahaman kaidah ilmu yang lebih mendalam dan komprehensif. Jenjang Penata bukan lagi sebatas pelaksana, melainkan sudah memiliki konsep dan tanggungjawab output kinerja dibandingkan tingkatan Pengatur (Golongan II).

Pada Tabel 4.4 juga menunjukkan bahwa jumlah responden di jenjang Pengatur berjumlah 28,3 %, dan ada sebagian kecil yaitu 6 orang (10 %) yang berpangkat golongan Pembina (IV). Jika melihat dari

persyaratan golongan maka yang menempati golongan pengatur adalah mereka yang tingkat pendidikan formalnya Sekolah Dasar hingga Diploma Tiga atau yang setingkat, sehingga dapat diasumsikan bahwa pekerjaan dilevel pengatur masih pada tataran teknis dilapangan. Pangkat pengatur adalah pegawai yang membantu level pimpinan dalam melaksanakan langkah-langkah operasional dan realisasi program guna pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Untuk pangkat Pembina atau golongan IV rata-rata menduduki jabatan di level eselon III. Dimana pada jenjang ini, pekerjaan dan tanggungjawab sudah semakin besar dan menuntut kemampuan dan keahlian ilmu tertentu yang lebih mendalam.

Pada pangkat Pembina adalah pegawai yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan (*decision making*), kebijakan-kebijakan teknis dan strategis didalam organisasi. Selain itu juga dibutuhkan jiwa kepemimpinan, kearifan dan kebijaksanaan didalam membina bawahan baik itu dengan pendekatan kekeluargaan maupun secara organisatoris, sehingga organisasi mampu bekerja sebagai satu tim (*team work*) dalam pencapaian tujuan bersama.

## 2. Uji Instrumen Penelitian

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (*valid*) tidaknya pertanyaan pada masing-masing indikator. Menurut Sunyoto (2011:72) pengujian untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan, dengan

membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom (df).

Nilai degree of freedom =  $n - k$  atau  $df = \text{jumlah sampel} - 2 = 60 - 2$  atau  $df = 58$ , dimana dengan alpha 0,05 diperoleh  $r_{tabel}$ nya adalah 0,2542. Jika  $r_{hitung}$  untuk tiap butir pertanyaan bernilai positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas dari kuesioner untuk variabel kompetensi ( $X_1$ ), variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) dan kinerja (Y) dengan bantuan program SPSS disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas Variabel

Item Pertanyaan	r Tabel	r Hitung	Keterangan
<b>Variabel Kompetensi (<math>X_1</math>)</b>			
1	0,2542	0,429	Valid
2		0,361	Valid
3		0,539	Valid
4		0,450	Valid
5		0,515	Valid
6		0,651	Valid
7		0,665	Valid
8		0,552	Valid
9		0,542	Valid
10		0,589	Valid
11		0,600	Valid
12		0,504	Valid
<b>Variabel Komitmen Organisasional (<math>X_2</math>)</b>			
1	0,2542	0,676	Valid
2		0,585	Valid
3		0,696	Valid
4		0,523	Valid
5		0,620	Valid
6		0,294	Valid
7		0,590	Valid
8		0,642	Valid
9		0,429	Valid
10		0,254	Valid
11		0,578	Valid
12		0,383	Valid

Variabel Kinerja (Y)			
1	0,2542	0,812	Valid
2		0,802	Valid
3		0,799	Valid
4		0,825	Valid
5		0,669	Valid
6		0,862	Valid
7		0,809	Valid
8		0,886	Valid
9		0,789	Valid
10		0,776	Valid
11		0,567	Valid
12		0,618	Valid
13		0,656	Valid
14		0,643	Valid
15		0,650	Valid
16		0,812	Valid

Sumber : Hasil Olahan Data 2013

Dari hasil uji validitas pada Tabel 4.5 didapat bahwa instrument pertanyaan pada tiap variabel adalah valid karena  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  yaitu  $> 0,2542$ .

#### b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan guna mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain walaupun digunakan pada waktu yang berbeda namun hasilnya tetap sama (konsisten).

Untuk menguji reabilitas data digunakan Teknik Alpha ( $\alpha$ ) *Cronbach*, semakin besar koefisien  $\alpha$  *Cronbach* yaitu mendekati nilai 1,0 maka semakin reliabel alat ukur yang dibuat, jika reliabilitas  $< 0,60$  menunjukkan instrumen rendah atau setara dengan cukup/kurang, jika sekitar 0,7 dikategorikan tinggi setara dengan layak dan jika lebih dari 0,80 dikatakan sangat tinggi atau setara dengan baik (Soedibjo, 2005:72).

Nilai Alpha Croanbach untuk variabel independen dan dependen dapat dilihat pada Tabel 4.6 :

Tabel 4.6  
Indeks Koefisien Realibilitas

NO	INTERVAL	KRITERIA
1.	0,400 – 0,599	Rendah
2.	0,600 – 0,799	Tinggi
3.	0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber : Diolah dari Soedibjo (2005:72)

Adapun hasil uji reabilitas intrumen-instrumen  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  disajikan pada tabel 4.7 :

Tabel 4.7  
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kompetensi ( $X_1$ )	0,819	Sangat Tinggi (Reliabel)
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0,786	Tinggi (Reliabel)
Kinerja ( $Y$ )	0,947	Sangat Tinggi (Reliabel)

Sumber : Hasil Olahan Data, 2013

Dari hasil olahan data tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel baik itu variabel kompetensi dan komitmen yang merupakan variabel independen dan variabel kinerja yang merupakan variabel dependen memiliki nilai Alpha Croanbach  $> 0,7$  yang menyatakan bahwa instrument-instrumen tersebut reliabel.

### 3. Statistik Inferensial

Statistik inferensial sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas adalah tehnik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statitik ini cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas dan

teknik pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara random (Sugiyono, 2004:179)

Tanggapan responden atas pernyataan yang diajukan mengenai variabel kompetensi ( $X_1$ ) komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu secara rinci akan disajikan sebagai berikut :

#### a. Variabel Kompetensi ( $X_1$ )

Manusia sebagai makhluk individu maupun makhluk sosial yang memiliki karakteristik dasar yang membedakan manusia yang satu dengan manusia lainnya. Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil-hasil diperoleh dalam suatu pekerjaan (Spencer *and* spencer, 1993).

Spencer *and* Spencer (1993:34) mengklasifikasikan dimensi atau komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial.

Dimensi pertama pada variabel kompetensi adalah kompetensi intelektual yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal dalam Bagia, 2005).

Distribusi tanggapan responden dengan dimensi kompetensi intelektual disajikan pada tabel 4.8 :

Tabel 4.8  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kompetensi ( $X_1$ )  
dengan Dimensi Kompetensi Intelektual

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
X1.1 Saya memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang tercantum dalam uraian pekerjaan saya.	F	12	32	16	0	0	60	3,93 (Tinggi)
	%	20,0	53,3	26,7	0	0	100	
X1.2 Saya memiliki kemampuan menyampaikan gagasan/ide pada pertemuan formal/informal baik lisan maupun tertulis.	F	3	25	24	7	0	59	3,93 (Tinggi)
	%	5,3	41,7	40,2	12,7	0	100	
X1.3 Saya memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan kerja.	F	6	19	23	12	0	60	3,32 (Cukup Tinggi/ Sedang)
	%	10	31,7	38,3	20	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,73 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat kita simpulkan bahwa rata-rata kompetensi intelektual pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu cukup baik mendekati tinggi dengan rata-rata (*means*) 3,73. Hal ini terlihat kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan uraian kerja dengan rata-rata (*means*) tinggi (3,93) dan kemampuan membuat perencanaan kerja yang cukup dengan rata-rata (*means*) 3,32.

Kompetensi intelektual menjadi salah satu indikator pegawai dalam merefleksikan kemampuan diri baik itu pengetahuan presentasi, kemampuan komunikasi verbal serta pengetahuan teknis yang dapat membantu dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai PNS. Melalui pendidikan formal, pegawai diharapkan mampu mengaktualisasikan potensi yang ada didalam pelaksanaan tugas mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi serta monitoring terhadap berbagai kegiatan dan kebijakan.

Kompetensi intelektual tidak sekadar diperoleh melalui jenjang pendidikan formal namun juga dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan yang dilaksanakan secara berkesinambungan dan terpadu guna peningkatan kualitas intelektual sumber daya manusia pegawai itu sendiri.

Dimensi kedua dari variabel kompetensi adalah kompetensi emosional. Kompetensi emosional berkaitan dengan sikap, karakter, perilaku dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan kerja secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja.

Pada Tabel 4.9 dapat kita lihat bahwa tanggapan responden untuk indikator pernyataan dari dimensi kompetensi emosional beragam meskipun demikian rata-rata responden menjawab setuju yaitu diatas 40%. Kemampuan pegawai dalam menerima dan memahami keterbatasan dan kekurangan orang lain dikategorikan tinggi dengan rata-rata (*means*) 3,83 meskipun untuk kompetensi kemampuan

mengendalikan prestasi pada saat menghadapi tekanan dikategorikan cukup baik mendekati tinggi yaitu dengan rata-rata (*means*) 3,49. Adapun distribusi tanggapan responden disajikan pada Tabel 4.9 :

Tabel 4.9  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dengan Dimensi Kompetensi Emosional

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
X1.4 Saya dapat memahami, mendengarkan dan menanggapi kelebihan maupun keterbatasan pemikiran dan perasaan orang lain.	F	12	28	18	2	0	60	3,83 (Tinggi)
	%	20	46,7	30	3,3	0	100	
X1.5 Saya dapat mengendalikan prestasi kerja pada saat menghadapi tekanan	F	3	27	25	4	0	59	3,49 (Cukup Tinggi)
	%	5,3	44,3	42,7	7,7	0	100	
X1.6 Saya mampu mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan agar tidak melakukan tindakan negatif.	F	3	31	22	4	0	60	3,55 (Tinggi)
	%	5	51,7	36,7	6,6	0	100	
X1.7 Saya yakin dapat menunjukkan citra diri, kemampuan dan keahlian dengan mempertimbangkan hal-hal positif.	F	9	31	17	3	0	60	3,77 (Tinggi)
	%	15	51,7	28,3	5	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,66 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa kemampuan pengelolaan emosional pegawai Sekretariat dapat dikategorikan cukup

mendekati tinggi baik itu dalam hal memahami dan menerima kekurangan orang lain, mengendalikan emosi, mengendalikan prestasi dalam menghadapi tekanan dan kemampuan menunjukkan citra diri dikategorikan tinggi dengan rata-rata (*means*) 3,66.

Hal ini menguatkan teori Spencer *and* Spencer yang menyatakan bahwa kompetensi emosional individu teinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer *and* Spencer, 1993:37) yaitu : (1) sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan untuk memahami, mendengarkan kelebihan dan keterbatasan orang lain, (2) kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, (3) pengendalian diri, (4) percaya diri, (5) kemampuan beradaptasi, dan (6) komitmen pada organisasi.

Melalui pengelolaan kompetensi emosional yang efektif, seseorang memiliki kemampuan untuk mengelola perasaan dan emosi, mampu memotivasi diri sendiri, tidak mudah frustrasi dan stress ketika bekerja dibawah tekanan serta memiliki empati dan kepedulian terhadap lingkungan sekitarnya. Dengan kompetensi ini, pegawai juga diharapkan memiliki kemampuan sosialisasi yang baik sehingga hubungan dan jaringan kerja dalam satu tim terjalin dengan baik dalam rangka optimalisasi pelaksanaan visi dan misi organisasi.

Variabel selanjutnya yaitu kompetensi sosial, kemampuan sosialisasi merupakan karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam membangun simpul-simpul kerjasama dengan orang lain yang relative bersifat stabil ketika

menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial kontekstual (Spencer *and* Spencer, 1993:36).

Tanggapan responden untuk dimensi ketiga yaitu kompetensi sosial disajikan pada Tabel 4.10 :

**Tabel 4.10**  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dengan Dimensi Kompetensi Sosial

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
X1.8 Saya dapat beradaptasi dalam bekerja pada berbagai situasi.	F	10	27	21	2	0	60	3,75 (Tinggi)
	%	16,7	45	35	3,3	0	100	
X1.9 Saya dapat membangun dan memelihara jaringan kerjasama agar tetap akrab dan hangat.	F	8	35	16	1	0	60	3,83 (Tinggi)
	%	13,3	58,3	26,7	1,7	0	100	
X1.10 Saya dapat bekerjasama secara kooperatif dalam suatu tim.	F	10	38	10	1	0	59	3,97 (Tinggi)
	%	16,9	64,4	16,9	1,7	0	100	
X1.11 Saya mampu untuk berperan sebagai pemimpin kelompok.	F	6	20	27	7	0	60	3,42 (Cukup Tinggi)
	%	10	33,3	45	11,7	0	100	
X1.12 Saya dapat menjadi contoh/teladan bagi lingkungan kerja saat ini.	F	4	20	29	6	0	59	3,37 (Cukup Tinggi)
	%	6,7	33,9	49,2	10,2	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,67 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat kita simpulkan bahwa kemampuan pegawai Sekretariat Daerah dalam bekerjasama dikategorikan tinggi dengan rata-rata (means) untuk pernyataan X1.10 sebesar 3,97. Disisi

lain tidak semua pegawai memiliki kemampuan dalam hal ini keberanian untuk berperan menjadi pemimpin kelompok, dengan rata-rata tanggapan responden 3,42 (cukup) untuk indikator X1.11.

Kemampuan pegawai Sekretariat Daerah cukup baik dalam menjalin hubungan sosial baik itu antar pegawai dalam satu lingkungan kerja, menghargai keragaman adat dan budaya, mampu membina hubungan dan suasana kerja yang baik, serta menghargai perbedaan pendapat. Secara keseluruhan kemampuan sosial pegawai Sekretariat Daerah sudah cukup baik mendekati tinggi dengan *means* sebesar 3,67%.

#### **b. Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ )**

Komitmen organisasional merupakan variabel bebas kedua ( $X_2$ ) dalam penelitian ini. Luthan (2006:250) menyatakan bahwa outcome dari komitmen organisasional adalah kinerja, absensi dan *turnover*. Selain itu komitmen organisasional juga berkaitan dengan loyalitas, tingkat kepercayaan pegawai, kemauan untuk merasa menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasional terbagi menjadi tiga dimensi yaitu : Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), dan Komitmen Normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif merupakan perasaan dan sikap loyal pekerja terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui kecintaan emosional, keberpihakan pada tujuan organisasi dan kerelaan dari pekerja untuk

menyediakan usaha dengan leluasa. Tanggapan responden pada tiap indikator untuk dimensi komitmen afektif disajikan pada Tabel berikut :

**Tabel 4.11**  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan Dimensi Komitmen Afektif

Keterangan	Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori	
	5	4	3	2	1			
X2.1 Saya percaya betul dengan organisasi yang saya miliki.	F	12	32	14	2	1	60	3,88 (Tinggi)
	%	20,0	52,2	23,2	3,2	1,6	100	
X2.2 Saya merasa menjadi bagian dari keluarga dan terikat secara emosional pada organisasi ini.	F	8	28	21	3	0	60	3,68 (Tinggi)
	%	13,3	46,7	35,0	5,0	0	100	
X2.3 Saya merasakan bahwa organisasi saya sebagai bagian dari hidup saya.	F	8	21	28	3	0	60	3,57 (Tinggi)
	%	13,3	35,0	46,7	5	0	100	
X2.4 Saya merasa senang menghabiskan sisa hidup untuk bekerja pada organisasi saya saat ini	F	8	21	17	12	2	60	3,35 (Cukup Tinggi)
	%	13,3	35,0	28,3	20	3,3	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,62 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa pegawai sangat percaya dengan organisasi Sekretariat Daerah, hal ini terlihat dari tanggapan responden dengan rata-rata 3,88 (tinggi). Pegawai merasa menjadi bagian dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dengan kategori cukup mendekati tinggi (3,68). Meskipun demikian,

tidak semua pegawai ingin menghabiskan hidup dengan organisasi tempat bekerja saat ini (X<sub>2.4</sub>) dengan rata-rata 3,35 (cukup) .

Hasil rata-rata (*means*) pada Tabel 4.11 yaitu cukup mendekati tinggi dengan means 3,62 menunjukkan bahwa semakin kuat komitmen afektif pegawai terhadap organisasi maka pegawai akan semakin senang terlibat dan menjadi bagian dari organisasi dimana hal ini tentunya akan memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Dimensi kedua yaitu komitmen kontinyu, dimana komitmen ini merupakan perasaan cinta pada organisasi karena adanya pertimbangan rasional dari segi untung dan ruginya serta besarnya biaya yang dikorbankan seandainya meninggalkan organisasi (Burr and Girardi (2002:80) dalam Rosnani, 2011:62).

Pada Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa pegawai bertahan bekerja pada Sekretariat Daerah kabupaten Kapuas Hulu karena menyukai pekerjaannya (X<sub>2.5</sub>), hal ini dapat kita lihat dari tanggapan responden dengan rata-rata (*means*) 3,70. Selain itu pertimbangan rasional pegawai untuk tetap bertahan pada organisasi dengan pertimbangan untung dan rugi masih relatif cukup tinggi (X<sub>2.7</sub> dan X<sub>2.8</sub>).

Pegawai Sekretariat memiliki keterikatan emosional dan ekonomi dengan bertahan dan mencintai pekerjaan yang ditekuni saat ini. Perasaan cinta yang dirasakan pegawai cukup baik dengan mempertimbangkan biaya-biaya secara ekonomis maupun psikologis jika meninggalkan organisasi saat ini. Adapun tanggapan responden untuk komitmen kontinyu cukup tinggi dengan rata-rata (*means*) 3,25.

Distribusi tanggapan responden untuk dimensi komitmen kontinyu disajikan pada tabel 4.12 :

Tabel 4.12  
 Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dengan Dimensi Komitmen Kontinyu

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means Dan Kategori
		5	4	3	2	1		
X2.5 Saya bertahan dengan pekerjaan saya karena saya menyukainya.	F	10	25	22	3	0	60	3,70 (Tinggi)
	%	16,7	41,7	36,7	5,0	0	100	
X2.6 Menunda pekerjaan akan meminta banyak pengorbanan pribadi.	F	10	24	15	9	2	60	3,02 (Cukup Tinggi)
	%	16,7	40,0	25,0	15,0	3,3	100	
X2.7 Saya tidak memiliki pilihan lain, kecuali tetap bertahan pada pekerjaan sekarang.	F	3	16	23	16	2	60	3,03 (Cukup Tinggi)
	%	5,0	26,7	38,3	26,7	3,3	100	
X2.8 Terlalu banyak kehidupan saya akan terganggu seandainya saya meninggalkan pekerjaan sekarang.	F	6	17	22	15	0	60	3,23 (Cukup Tinggi)
	%	10	28,3	36,7	25	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,25 (Cukup Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Dimensi berikutnya adalah komitmen normatif (*normative commitment*), merupakan komitmen pegawai untuk bertahan pada organisasi karena merasakan adanya kewajiban.

Komitmen pada tahap normatif ini berhubungan dengan elemen modal struktural, yaitu organisasi-berdasarkan sumber daya modal

intelektual seperti proses, sistem, budaya, nilai organisasi dan filosofi manajemen (Dzinkowski dalam Rosnani, 2011:68). Aspek ini mengindikasikan bahwa pegawai menunjukkan perilaku tertentu karena mereka percaya hal ini merupakan suatu hak dan moral untuk dilakukan. Tanggapan responden untuk dimensi komitmen normatif disajikan pada Tabel 4.13 :

**Tabel 4.13**  
**Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>) dengan Dimensi Komitmen Normatif**

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
X2.9	<b>F</b>	2	16	30	9	3	60	3,08 (Cukup Tinggi)
Saya merasa segan untuk meninggalkan organisasi tempat saya bekerja.	<b>%</b>	3,3	26,7	50,0	15,0	5,0	100	
X2.10	<b>F</b>	2	22	25	10	1	60	3,23 (Cukup Tinggi)
Pimpinan akan merasa kecewa seandainya saya meninggalkan pekerjaan saya saat ini.	<b>%</b>	3,3	36,7	41,7	16,7	1,7	100	
X2.11	<b>F</b>	4	28	25	3	0	60	3,55 (Tinggi)
Saya merasa wajib untuk bertahan pada pekerjaan saya saat ini.	<b>%</b>	6,7	46,7	41,7	5,0	0	100	
X2.12	<b>F</b>	3	10	27	19	1	60	2,92 (Cukup Tinggi)
Saya tetap pada pekerjaan karena orang-orang akan mengira kurang baik terhadap kepindahan saya pekerjaan sekarang.	<b>%</b>	5,0	16,7	45,0	31,7	1,7	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,20 (Cukup Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.13 disimpulkan bahwa tingkat komitmen normatif responden yang mewakili pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu cukup baik dengan rata-rata (*means*) 3,20. Kewajiban pegawai untuk bertahan pada organisasi saat ini dikategorikan cukup tinggi dengan rata-rata 3,55. Disisi lain pada indikator X2.12 pegawai bertahan/tetap pada pekerjaan saat ini mempertimbangkan pendapat dan pandangan lingkungan/orang lain dikategorikan rendah mendekati cukup tinggi dengan rata-rata (*means*) 2,92.

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Kapuas Hulu masih cukup rendah sehingga perlu upaya yang optimal dari pimpinan untuk meningkatkan loyalitas, kepercayaan serta keyakinan pegawai terhadap organisasi.

Menurut Armstrong (2006) dalam Rosnani (2011:72) ada enam langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan komitmen, yaitu :

- Melibatkan karyawan dalam mendiskusikan visi dan misi organisasi.
- Melakukan pembicaraan bersama dengan anggota tim baik secara informal maupun formal mengenai hal-hal yang terjadi pada departemen atau divisi dan merencanakan masa depan yang akan mempengaruhi mereka
- Melibatkan para anggota tim dalam pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi.
- Menetapkan langkah untuk meningkatkan kualitas kerja pada departemen atau tim kerja.
- Membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya agar dapat meningkatkan kinerja baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- Memberi kesempatan kerja dan berkembang.
- Menanamkan kepercayaan kepada karyawan agar mereka bisa menerima pesan-pesan yang disampaikan.

### c. Variabel Kinerja (Y)

Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja (Y), yaitu catatan (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu (Gomes, 1995:142). Variabel ini memiliki 8 (delapan) dimensi yaitu kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*cooperation*), kesadaran (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas personal (*personal qualities*).

Kuantitas kerja merupakan jumlah kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan ketetapan atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Gomes (1995) dalam Rosnani, 2011:85). Aspek kuantitatif dari pekerjaan yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja mencakup: banyaknya bentuk yang diproses (*number of forms processed*), lamanya waktu yang digunakan (*amount of time used*), dan banyaknya kesalahan (*number of errors*) yang dilakukan (Casio (1995:276) dalam Rosnani, 2011:85).

Kinerja pegawai dari segi kuantitas pekerjaan Pada Tabel 4.14 rata-rata telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar jumlah, waktu, dan bentuk yang telah ditetapkan organisasi. Hal ini dapat terlihat dimana 48,3% dan 31,7% kinerja pegawai sudah cukup memuaskan, 18,3% sangat memuaskan dan hanya 1,7% yang kurang memuaskan. Selain itu kuantitas pegawai dibandingkan dengan pegawai lainnya, rata-

rata 41,7% yang cukup memuaskan, hanya 2 orang (3,3%) yang sangat memuaskan dan 8 orang (13,3%) yang kurang memuaskan.

Tanggapan responden untuk dimensi kuantitas pekerjaan (*quantity of work*) disajikan pada Tabel 4.14 :

Tabel 4.14  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<i>Quantity of Work</i>								
Y.1	F	11	29	19	1	0	60	3,83 (Tinggi)
Pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar jumlah, waktu dan bentuk yang ditetapkan organisasi.	%	18,3	48,3	31,7	1,7	0	100	
Y.2	F	2	25	25	8	0	60	3,35 (Cukup Tinggi)
Kuantitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lainnya.	%	3,3	41,7	41,7	13,3	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,75 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.14 disimpulkan bahwa kinerja pegawai ditinjau dari dimensi kuantitas pekerjaan (*quantity of work*) dikategorikan tinggi dengan rata-rata (*means*) 3,75. Akan tetapi kinerja pegawai harus lebih ditingkatkan lagi mengingat kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik semakin tinggi baik itu mengenai ketepatan, kecepatan maupun kualitas pelayanan.

Dimensi kedua dari variabel kinerja (Y) yaitu kualitas pekerjaan (quality of work). Kualitas pekerjaan merupakan hasil/output yang dihasilkan pegawai berdasarkan syarat/kesuaian yang telah ditetapkan organisasi (Gomes (1995) dalam Rosnani, 2011:86).

Pada Tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa 61,7% hasil kerja pegawai telah memuaskan karena telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi namun kualitas kinerja antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain masih rata-rata (sedang) dengan prosentase masing-masing 38,3%. Hanya 3 orang (5,0%) pegawai yang memiliki kualitas kerja lebih baik dibandingkan responden lainnya dan 18,3% yang kurang memuaskan. Adapun distribusi tanggapan responden untuk dimensi kedua ini disajikan pada Tabel 4.15 :

Tabel 4.15  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<i>Quality of Work</i>								
Y.3	F	9	37	13	1	0	60	3,90 (Tinggi)
Hasil pekerjaan pegawai ini telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.	%	15,0	61,7	21,7	1,7	0	100	
Y.4	F	3	23	23	11	0	60	3,30 (Cukup Tinggi)
Kualitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dibandingkan pegawai lainnya.	%	5,0	38,3	38,3	18,3	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,60 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai Sekretariat Daerah telah bekerja berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi dengan *means* sangat baik (tinggi) yaitu 3,90, dengan tingkat persaingan antar pegawai yang cukup baik dimana kualitas antar pegawai dikategorikan cukup baik dengan rata-rata 3,30. Hasil ini menguatkan teori Robbins *and* Decenzo (1999) dalam Rosnani (2011:86) yang menyatakan bahwa kualitas pekerjaan mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dari pekerjaan.

Distribusi berikutnya adalah dimensi pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*) yang disajikan pada Tabel 4.16 :

Tabel 4.16  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Mean dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<b>Job Knowledge</b>								
Y.5 Pegawai yang bersangkutan mengetahui dengan jelas mengenai TUPOKSI dari pekerjaan yang dilakukannya.	F	10	35	15	0	0	60	3,42 (Cukup Tinggi)
	%	16,7	58,3	25,0	0	0	100	
Y.6 Pegawai yang bersangkutan mengetahui dan paham akan berbagai informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya.	F	8	32	19	1	0	60	3,12 (Cukup Tinggi)
	%	13,3	53,3	31,7	1,7	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,27 (Cukup Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.16 pengetahuan dan pemahaman tentang tugas, pokok dan fungsi (Tupoksi) dari pekerjaan yang dilakukan atau *Job Knowledge*, rata-rata pegawai Sekretariat Daerah sudah cukup mengetahui dan memahami tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya, dimana rata-rata (means) tanggapan responden cukup tinggi yaitu 3,27.

Pengetahuan dan pemahaman akan rincian tupoksi tentunya akan sangat membantu pegawai didalam bekerja dan tentunya akan membantu optimalisasi pelaksanaan dan pencapaian visi dan misi organisasi. Agar dapat melaksanakan tupoksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi haruslah ditunjang dengan pengembangan dan peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Hal ini sejalan dengan teori Robbin *and* Decenzo (1999) dalam Rosnani (2011:86) yang menyatakan bahwa: “Pengetahuan pekerjaan merupakan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang memungkinkan individu terpuaskan kinerja pekerjaannya”.

Dimensi selanjutnya dari variabel kinerja (Y) adalah kreativitas (*creativity*). Kreativitas dalam bekerja bukanlah hal yang mudah, seringkali pegawai hanya menyelesaikan tugas tanpa berani mengembangkan ide-ide kreatif baik itu dalam perencanaan maupun pelaksanaan serta penyelesaian masalah kerja.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Harvey (1998:135) dalam Rosnani (2011:87) yang menyatakan bahwa: “Kreativitas adalah kemampuan karyawan untuk mengikuti perubahan dan belajar secara

terus-menerus”. Adapun distribusi tanggapan responden untuk dimensi kreativitas (*creativity*) disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4.17  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Kreativitas (*Creativeness*)

Keterangan	Nilai Skor Jawaban						Jml.	Means dan Kategori
	5	4	3	2	1	0		
<b>Creativeness</b>								
Y.7 Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah dengan mengembangkan gagasan dan ide-ide yang baru.	F	4	19	28	8	1	60	3,28 (Cukup Tinggi)
	%	6,7	31,7	46,7	13,3	1,7	100	
Y.8 Pegawai ini mampu mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.	F	7	25	21	7	0	60	3,53 (Cukup Tinggi)
	%	11,7	41,7	35,0	11,7	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,41 (Cukup Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.17 dinyatakan bahwa kinerja pegawai yang dinilai dalam memecahkan masalah dengan mengembangkan ide dan gagasan yang baru sudah cukup baik mendekati tinggi dengan rata-rata (means) 3,41. Ada 4 orang (6,7%) pegawai yang memiliki kreativitas dan ide-ide baru sangat baik dalam memecahkan masalah, 19 orang (31,7%) dan 28 orang (46,7%), yang dinilai baik dan cukup baik dalam mengembangkan ide dan kreativitas didalam bekerja serta ada 8 orang

(13,3%) dan 1 orang (1,7%) pegawai yang dinilai kurang dalam mengembangkan kreativitas didalam bekerja.

Dimensi selanjutnya adalah kerjasama (*cooperation*), dimana dimensi ini menjelaskan tentang kemampuan pegawai didalam bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi (Gomes (1995:142) dalam Rosnani, 2011:86). Distribusi tanggapan responden untuk dimensi *cooperation* (kerjasama) disajikan pada Tabel 4.18 :

**Tabel 4.18**  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Kerjasama (*Cooperation*)

Keterangan	F	Nilai Skor Jawaban					Jml	Mean dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<b>Cooperation</b>								
Y.9 Pegawai ini mampu bekerjasama dengan rekan, penyelia maupun bawahan.	F	9	35	16	0	0	60	3,88 (Tinggi)
%		15,0	58,3	26,7	0	0	100	
Y.10 Pegawai ini mampu bekerjasama dengan SKPD lain, instansi vertikal maupun pihak swasta dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.	F	8	23	26	3	0	60	3,60 (Tinggi)
%		13,3	38,3	43,3	5,0	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,74 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerjasama dari pegawai Sekretariat Daerah baik itu dengan rekan, penyelia dan bawahan telah terjalin dengan baik, hal ini dapat kita lihat

dari *means* (rata-rata) tanggapan responden untuk indikator Y.9 sebesar 3,88. Demikian halnya dengan kemampuan kerjasama dengan instansi lainnya baik itu vertikal maupun pihak swasta didalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Y.10) sudah cukup baik, dimana dari Tabel 4.18 dapat kita lihat bahwa bahwa ada 3 (tiga) orang (5,0%) pegawai yang dinilai belum mampu bekerjasama dengan baik dengan instansi-intansi terkait didalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Organisasi merupakan wadah/tempat bagi sekumpulan individu yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan bersama. Organisasi tidak akan dapat menjalankan visi dan misi tanpa kerjasama, kesadaran, kreativitas *teamwork*. Hal tersebut senada dengan teori yang diungkapkan Ivanceich (2001) dalam Rosnani (2011:87) bahwa *cooperation* adalah kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama

Dimensi berikutnya yaitu kesadaran (*dependability*), yakni tentang kesadaran dan kemandirian didalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan (Gomes (1995) dalam Rosnani, 2011:87).

Pada Tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu menurut penilaian atasan langsung telah bekerja dengan disiplin dan tepat waktu. Selain itu pegawai Sekretariat juga dinilai telah mampu bekerja sesuai dengan

peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku. Rata-rata tanggapan responden untuk dimensi kesadaran (*dependability*) sebesar 3,71 (tinggi). Adapun distribusi tanggapan responden disajikan dalam Tabel 4.19 :

Tabel 4.19  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Kesadaran (*Dependability*)

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<b><i>Dependability</i></b>								
Y.11	F	11	23	21	5	0	60	3,67 (Tinggi)
Pegawai yang bersangkutan senantiasa disiplin dan tepat waktu dalam bekerja.	%	18,3	38,3	35,0	8,3	0	100	
Y.12	F	9	29	20	2	0	60	3,75 (Tinggi)
Pegawai ini senantiasa menaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.	%	15,0	48,3	33,3	3,3	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,71 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Perkembangan zaman menuntut suatu organisasi untuk terus melakukan perubahan. Merubah kebiasaan memang bukanlah hal yang mudah dan membutuhkan membutuhkan kerja keras, namun awal dari inisiatif tersebut dimulai dari kesadaran. Kesadaran untuk menyingkirkan segala distraksi, seperti emosi, untuk bisa mengamati secara obyektif dan berpikir secara jernih. Dengan kesadaran kita akan mampu memilih perkataan dan tindakan yang terbaik guna pencapaian dan perwujudan visi dan misi organisasi.

*Initiative* (Inisiatif) adalah semangat/kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya (Gomes (1995) dalam Rosnani, 2011:87). Inisiatif dalam bekerja adalah kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai dari diri sendiri (*self-starting*), dan tidak gentar untuk maju sendiri (*unfraid to proceed alone*) (Ivenceich (2001) dalam Rosnani, 2011:87).

Tanggapan responden untuk dimensi inisiatif (initiative) dari variabel kinerja (Y) disajikan pada Tabel 4.20 :

Tabel 4.20  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi Inisiatif (*Initiative*)

Keterangan		Nilai Skor Jawaban					Jml	Means dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<b><i>Initiative</i></b>								
Y.13	F	4	28	24	4	0	60	3,53 (Tinggi)
Pegawai yang bersangkutan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang menantang.	%	6,7	46,7	40,0	6,7	0	100	
Y.14	F	4	34	21	1	0	60	3,68 (Tinggi)
Pegawai ini memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tanggungjawab baru yang lebih besar dan menantang.	%	6,7	56,7	35,0	1,7	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,61 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.20 disimpulkan bahwa rata-rata pegawai Sekretariat Daerah memiliki semangat dalam melaksanakan tugas-tugas

baru yang menantang (Y.13) dengan *means* (rata-rata) 3,53 (tinggi) dan mereka mampu serta memiliki kesungguhan dan tanggungjawab didalam bekerja (Y.14) dengan *means* 3,68 (tinggi).

Kualitas pegawai (*personal qualities*) yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi (Gomes (1995) dalam Rosnani, 2011:87). Kualitas personal yang dimiliki pegawai dalam melakukan interaksi dengan masyarakat sebagai penerima pelayanan akan menentukan kualitas pelayanan yang diberikan (Bagia, 2005:9). Tangapan responden untuk dimensi kualitas personal dari variabel kinerja (Y) yang disajikan pada Tabel 4.21 :

Tabel 4.21  
Distribusi Tanggapan Responden berdasarkan Variabel Kinerja (Y)  
Dengan Dimensi *Kualitas Personal*

Keterangan		Nilai Jawaban					Jumlah	Mean dan Kategori
		5	4	3	2	1		
<b><i>Kualitas Personal</i></b>								
Y.15	F	2	26	23	9	0	60	3,35 (Cukup Tinggi)
Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis.	%	3,3	43,3	38,3	15,0	0	100	
Y.16	F	7	32	19	2	0	60	3,73 (Tinggi)
Pegawai ini memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.	%	11,7	53,3	31,7	3,3	0	100	
<b>Means (rata-rata) = 3,54 (Tinggi)</b>								

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.21 disimpulkan bahwa pegawai yang dinilai (responden) rata-rata telah memiliki kualitas personal yang baik (tinggi)

dengan means 3,54. Walaupun kemampuan pegawai berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan cukup baik dengan means 3,35 namun hal tersebut tidak mengurangi semangat dan tanggungjawab pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Hal ini dapat kita lihat dari indikator Y.16 dimana rata-rata responden memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaan dengan rata-rata (*means*) yang dikategorikan tinggi yaitu 3,73.

Dari keseluruhan hasil analisis statistik untuk variabel kinerja (Y) dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dikategorikan tinggi dengan rata-rata (*means*) 3,75 (Tabel Regression Descriptive Statistics, lampiran VI).

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah telah bekerja sesuai dengan standarisasi organisasi baik ditinjau dari segi kuantitas dan kualitas pekerjaan. Sebagai satu tim pegawai Sekretariat juga mampu bekerja sama, memiliki kesadaran yang cukup tinggi serta inisiatif dan kualitas perseorangan yang baik. Meskipun pengetahuan dan pemahaman akan *Job Description* (Deskripsi Pekerjaan) masih dikategorikan cukup baik mendekati tinggi demikian halnya dengan kreativitas, namun hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sehari-hari.

Hal ini sejalan dengan teori Gomes (1995:137) dalam Rosnani (2011:89) yang menyatakan bahwa karakteristik yang harus dipenuhi agar dapat melakukan penilaian kinerja dengan efektif antara lain : sinergitas antara strategi, tujuan dan budaya organisasi (kongruen),

kejelasan hubungan antara kinerja karyawan dengan visi dan misi organisasi (relevansi), sistem penilaian kinerja hendaknya mampu membedakan kinerja yang efektif dan tidak efektif (sensitivitas), pengukuran kinerja yang menunjukkan hasil yang konsisten kapan dan dimanapun terhadap subjek dan objek yang sama (reliable) serta hasil penilaian ini harus diterima semua pihak sebelum diambil keputusan sukses atau tidak suksesnya seorang karyawan yang menjalankan tugas (akseptabilitas).

#### 4. Uji Kelayakan Kuesioner

##### a. Uji Asumsi Klasik

##### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Pengujian Normalitas menggunakan Program SPSS untuk Uji Kolmogorov-Smirnov dilakukan melalui prosedur: *Analyze Nonparametric Test 1-Sample K-S*. Pada *Output*, jika Signifikansi Uji K-S nilainya lebih besar dari 0,05 berarti data berdistribusi normal (Wijaya, 2008:4).

Pada Tabel 4.22 diperoleh hasil output uji normalitas data dengan menggunakan Asymp. Sig. (2-tailed), dimana dari semua variabel mempunyai hasil  $> 0,05$ . Untuk variabel kompetensi ( $X_1$ ) hasilnya sebesar 0,908; untuk variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) sebesar 0,901; dan untuk variabel kinerja ( $Y$ ) sebesar 0,935, sehingga dapat dinyatakan data berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Adapun uji normalitas data disajikan pada Tabel 4.22 :

Tabel 4.22  
Uji Normalitas

*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		X1	X2	Y
N		60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6514	3.3972	3.7452
	Std. Deviation	.48166	.45004	.52570
Most Extreme Differences	Absolute	.073	.074	.069
	Positive	.073	.073	.058
	Negative	-.055	-.074	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.564	.571	.538
Asymp. Sig. (2-tailed)		.908	.901	.935

a) Test Distribution is Normal ; b. Calculated from Data. (Olahan Data, 2013)

2) Uji Multikolinearitas

Uji *multikolinearitas* adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda (Ghozali, 2001:56).

Alat statistik yang sering dipergunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah dengan *Variance Inflation Factor* (VIF), *korelasi pearson* antara variabel-variabel bebas, atau dengan melihat *eigenvalues* dan *condition index* (CI). Regresi yang bebas multikolinearitas ditandai dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10. Untuk analisis dengan SPSS disajikan pada Tabel 4.23:

Tabel 4.23  
Uji Multikolineritas

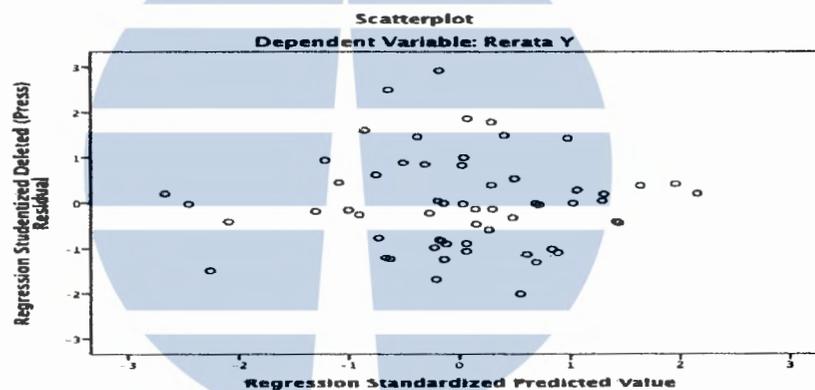
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 X <sub>1</sub>	.947	1.056
X <sub>2</sub>	.947	1.056

Sumber :Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.23 hasil uji menunjukkan bahwa nilai variabel independen tidak terjadi multikolinieritas karena nilai VIF  $< 10$ , sehingga uji tersebut terpenuhi.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah terjadi homokedastisitas dalam model, atau dengan perkataan lain tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas, yaitu dengan melihat scatterplot (Wijaya dalam Sarjono dan Julianita, 2011:66). Hasil Uji heteroskedastisitas disajikan pada Gambar 4.1 :



Sumber : Hasil Olahan Data, 2013

Gambar 4.1  
Scatterplot

Berdasarkan Gambar 4.1, terlihat bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar secara acak baik di bagian atas atau bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat heterokedastisitas.

4) Uji *Linearitas*

Uji *linearitas* digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji linearitas dapat menggunakan Program SPSS dimana jika signifikansi F pada ANOVA lebih besar dari 0,05, maka hipotesis tentang hubungan linear dapat diterima (Wijaya, dalam Sarjono dan Julianita, 2011:67).

Hubungan linearitas antara variabel  $X_1$  dengan Y dan  $X_2$  dengan Y disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4.24  
Uji Linieritas  $X_1$  terhadap Y berdasarkan Signifikasi  
*ANOVA Table*

		Sig.
Y * X <sub>1</sub>	(Combined)	.000
	Between Groups Linearity	.000
	Deviation from Linearity	.054
	Within Groups	
Total		

Sumber :Hasil Olahan Data, 2013

Tabel 4.25  
Uji Linieritas  $X_2$  terhadap Y berdasarkan Signifikasi  
*ANOVA Table*

		Sig.
Y * X <sub>2</sub>	(Combined)	.075
	Between Groups Linearity	.000
	Deviation from Linearity	.786
	Within Groups	
Total		

Sumber :Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.24 dan 4.25 menunjukkan nilai signifikansi F yang diperoleh pada *ANOVA Table* yaitu (*Deviation from Linearity*)

antara  $X_1$  ke  $Y$  dan  $X_2$  ke  $Y > 0,05$  maka hipotesis tentang hubungan linear dapat diterima.

#### b. Analisis Regresi

Penelitian ini menggunakan regresi berganda (*multiple regression*). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Priyanto, 2008:73).

Model persamaan regresi linier berganda variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu disajikan pada Tabel 4.26 :

Tabel 4.26  
Hasil Analisis Regresi Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.109	.470		.231	.818		
1 Rerata X1	.533	.103	.488	5.153	.000	.947	1.056
Rerata X2	.498	.111	.426	4.501	.000	.947	1.056

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS, diperoleh persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = 109 + 0,533 + 0,498 + \varepsilon$$

**Keterangan :**

$Y$  = Variabel dependen yaitu kinerja pegawai

$\alpha$  = konstanta

$X_1$  = kompetensi

$X_2$  = komitmen organisasional

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien regresi dari variabel  $X_i$  menggunakan  
unstandardized coefficients ( $\beta$ )

$\varepsilon_1$  = Faktor kesalahan

Dari hasil fungsi regresi maka dapat kita simpulkan analisis regresi linier diatas sebagai berikut :

1. Apabila variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) konstan, maka besarnya kinerja ( $Y$ ) konstan dengan nilai 109.
2. Apabila variabel kompetensi ( $X_1$ ) meningkat, komitmen organisasional ( $X_2$ ) konstan, maka kinerja ( $Y$ ) akan meningkat.
3. Apabila variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) meningkat, kompetensi ( $X_1$ ) konstan, maka kinerja ( $Y$ ) akan meningkat.

**c. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah kesimpulan pada sampel dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasi) (Priyanto, 2008:11). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

$H_0$  = diduga tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu;

$H_a$  = diduga terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik sebagai berikut :

#### 1. Pengujian secara simultan (Anova uji F)

Uji statistik F untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Priyanto, 2008:81). Adapun kriteria pengujian adalah :

- Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak ;
- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima.

Hasil uji simultan disajikan pada Tabel 4.27 :

Tabel 4.27  
Hasil Uji Secara Simultan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin Watson
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.499	.37209	.516	30.384	2	57	.000 <sup>a</sup>	1.637

a. Predictors: (Constant), Rerata X2, Rerata X1; b. Dependent Variable: Rerata Y  
Sumber : Hasil Olahan Data, 2013

Uji simultan dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $F_{tabel}$  dan  $F_{hitung}$  pada tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pengaruh variabel secara simultan, dimana nilai  $F_{hitung}$  sebesar

30,384 dengan nilai sig 0,000 sedangkan nilai  $F_{\text{tabel}}$  diperoleh dengan  $V_1$  sebesar 2 dan  $V_2$  sebesar 57 yaitu 3,16.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{\text{hitung}} \geq$  dari  $F_{\text{tabel}}$  dan nilai sig lebih kecil dari alpha (0,05). Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja (Y) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dipengaruhi secara simultan (bersama-sama) oleh variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ )

## 2. Pengujian secara individual/parsial (uji t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Priyanto, 2004:83). Artinya dalam pengujian koefisien regresi secara parsial merupakan pengujian terhadap hubungan di antara variabel penelitian secara terpisah. Pengaruh variabel-variabel independen secara parsial ditunjukkan oleh besarnya masing-masing nilai t statistik.

Untuk mengetahui secara parsial maka nilai  $t_{\text{hitung}}$  harus dibandingkan dengan nilai tabel. Nilai tabel dapat dicari dengan menentukan degree of freedom yaitu sebesar 59, yang diperoleh dari  $n-1$  dimana  $n$  adalah jumlah responden sehingga diperoleh nilai  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,001 dengan asumsi :

- $H_0$  = secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen ( $X_n$ ) dengan dependen (Y);

- $H_a$  = secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel independen ( $X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ).

Selanjutnya, pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis varians dengan uji t dengan ketentuan:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima.
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak ;

Hasil uji parsial antar variabel disajikan pada Tabel 4.28 :

Tabel 4.28  
Hasil Uji Secara Parsial

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.109	.470		.231	.818		
Rerata X1	.533	.103	.488	5.153	.000	.947	1.056
Rerata X2	.498	.111	.426	4.501	.000	.947	1.056

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Hasil uji parsial antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

- Secara parsial nilai  $t_{hitung}$  dari variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 5,153 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,001 artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $5,153 > 2,001$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kompetensi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja ( $Y$ ).
- Secara parsial nilai  $t$  hitung dari variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) sebesar 4,501 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,001 artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4,501 > 2,001$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial

30,384 dengan nilai sig 0,000 sedangkan nilai  $F_{\text{tabel}}$  diperoleh dengan  $V_1$  sebesar 2 dan  $V_2$  sebesar 57 yaitu 3,16.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{\text{hitung}} \geq$  dari  $F_{\text{tabel}}$  dan nilai sig lebih kecil dari alpha (0,05). Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis  $H_0$  ditolak dan hipotesis  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja (Y) pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dipengaruhi secara simultan (bersama-sama) oleh variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ )

## 2. Pengujian secara individual/parsial (uji t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Priyanto, 2004:83). Artinya dalam pengujian koefisien regresi secara parsial merupakan pengujian terhadap hubungan di antara variabel penelitian secara terpisah. Pengaruh variabel-variabel independen secara parsial ditunjukkan oleh besarnya masing-masing nilai t statistik.

Untuk mengetahui secara parsial maka nilai  $t_{\text{hitung}}$  harus dibandingkan dengan nilai tabel. Nilai tabel dapat dicari dengan menentukan degree of freedom yaitu sebesar 59, yang diperoleh dari  $n-1$  dimana  $n$  adalah jumlah responden sehingga diperoleh nilai  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,001 dengan asumsi :

- $H_0$  = secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen ( $X_n$ ) dengan dependen (Y);

- $H_a$  = secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel independen ( $X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ).

Selanjutnya, pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis varians dengan uji t dengan ketentuan:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima.
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak ;

Hasil uji parsial antar variabel disajikan pada Tabel 4.28 :

Tabel 4.28  
Hasil Uji Secara Parsial

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.109	.470		.231	.818		
Rerata X1	.533	.103	.488	5.153	.000	.947	1.056
Rerata X2	.498	.111	.426	4.501	.000	.947	1.056

Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Hasil uji parsial antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

- Secara parsial nilai  $t_{hitung}$  dari variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 5,153 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,001 artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $5,153 > 2,001$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kompetensi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja ( $Y$ ).
- Secara parsial nilai  $t$  hitung dari variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) sebesar 4,501 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,001 artinya  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4,501 > 2,001$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial

variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja (Y).

### 3. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai range antara 0 sampai 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  (mendekati 1) maka berarti pengaruh variabel bebas secara serentak dianggap kuat dan apabila ( $R^2$ ) mendekati nol (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat serentak adalah lemah. Hasil analisis determinasi pada penelitian disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4.29  
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R Square)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.499	.37209

a Predictors: (Constant), Rerata X2, Rerata X1; b. Dependet Variable: Rerata Y  
Sumber: Hasil Olahan Data, 2013

Berdasarkan Tabel 4.29 dimana nilai R Square sebesar 0,516 = 51,6% yang berarti persentase pengaruh variabel bebas yaitu kompetensi ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat kinerja (Y) sebesar 51,6% dan sisanya 48,4 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sesuai dengan keseluruhan hasil uji statistik pengujian hipotesis maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis  $H_a$  yaitu diduga terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kompetensi dan

komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu dinyatakan diterima dan Ho ditolak.

## 5. Implikasi Penelitian

Penelitian ini secara teoritis merupakan dukungan empiris dari beberapa penelitian terdahulu, adapun implikasi penelitiannya yaitu :

### a) Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis dengan analisis statistik ini sesuai dengan teori dan penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bagia (2005) dan Rosnani (2012) yang menyatakan bahwa kompetensi dan komitmen organisasional merupakan bagian (elemen) yang saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi dan komitmen organisasional berada dalam posisi yang cukup strategis selain daripada variabel lainnya diluar penelitian ini yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Rasa cinta, keberpihakan serta kewajiban yang tinggi tidaklah cukup dalam sebuah organisasi, tuntutan masyarakat yang semakin meningkat terhadap pelayanan yang tanggap, efektif serta efisien menuntut pegawai selaku pemeran utama pelayanan untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan perubahan masyarakat. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan dedikasi tinggi, tanggungjawab, mudah beradaptasi serta mudah menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan pekerjaan dan permasalahan di tempat kerja.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis bahwa kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu relatif baik, hal ini tentunya ditunjang dengan kompetensi pegawai yang cukup beragam, juga dipengaruhi oleh rasa keberpihakan, kepercayaan serta kecintaan pegawai terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan pernyataan sedarmayanti (2011:72) bahwa orang yang memiliki pendidikan tinggi akan memiliki sikap mental yang baik serta wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas, dimana sikap mental yang baik didapat dari pengalaman dan kematangan individu selama bekerja menjadi seorang pegawai.

#### b) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Besarnya pengaruh kompetensi terhadap lingkungan kinerja pegawai dapat diketahui dengan melihat Tabel 4.28 (p.105) dimana secara parsial nilai  $t_{hitung}$  dari variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar  $5,153 > 2,001$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kompetensi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja ( $Y$ ) dan variabel kompetensi.

Hasil tersebut menguatkan teori Spencer *and* Spencer (1993) bahwa “Kompetensi dan kinerja memiliki hubungan yang sangat erat, dimana keduanya memiliki hubungan sebab akibat (*causally related*)”. Spencer *and* Spencer (1993) dalam Sutrisno (2011:209) mengemukakan bahwa jika dikaitkan kinerja seseorang dengan kompetensi maka akan dapat diprediksi perilaku dan kinerja orang tersebut.

Spencer and Spencer (1993) juga menyatakan bahwa hubungan kompetensi dan kinerja sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat, akurat bahkan pegawai (karyawan) yang ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya (*The Right Man On The Right Job*).

Hal ini tentunya selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Naliebrata (2007), yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Pemkab Bogor.

Penelitian yang sama mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja juga dilakukan oleh Kartikasari (2010) dan Syahjohan (2011) yang juga menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil perhitungan statistik Kartikasari (2010) menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh sebesar 3,02 adapun perhitungan statistik Syahjohan (2011) menunjukkan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 70,5%.

Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia menjadi aktor utama penggerak perubahan dalam masyarakat pengetahuan (*knowledge society*). Manusia dipandang sebagai aset berharga, dengan keunikan dan karakteristiknya masing-masing. Dengan berbagai kecenderungan tersebut peran manusia akan semakin dihargai dimana manusia yang dihargai tentunya akan bekerja sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Shuller dalam Sutrisno, 2011:201).

c) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen dianggap hal penting bagi organisasi karena pengaruhnya terhadap turn over dan kinerja pegawai, dimana individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar dalam pekerjaannya. Komitmen organisasional juga membuat seorang karyawan merasa memiliki organisasi dan siap sedia membantu tanpa diminta baik itu oleh atasan maupun rekan sejawat (Inayah, 2013:8).

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis dan hasil perhitungan statistik pada Tabel 4.28 (p.105) yang menyatakan bahwa secara parsial komitmen organisasional ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja (Y) dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4,501 > 2,001$ .

Hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhadi (2007), Nurjannah (2008), yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana apabila komitmen organisasi karyawan tinggi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja demikian pula sebaliknya.

Pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi memiliki sikap keberpihakan, rasa cinta, dan kewajiban yang tinggi terhadap organisasi sehingga hal ini akan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka secara dewasa, tenang, maksimal dan bertanggungjawab dengan menggunakan kemampuan fisik dan psikologis yang dimilikinya (Rosnani, 2011:74). Semua ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai baik dilihat dari aspek pekerjaan maupun dari aspek karakteristik personal.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Kompetensi dan komitmen organisasional merupakan variabel yang cukup strategis mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu. Hasil uji analisis menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan komitmen organisasional secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dimana semakin tinggi kompetensi dan komitmen organisasional pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, demikian pula sebaliknya.
- 2) Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dimana melalui kompetensi dapat diprediksi perilaku dan kinerja pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Hasil uji analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, demikian juga sebaliknya.
- 3) Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pegawai yang memiliki komitmen organisasional merasa memiliki organisasi dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan bertanggungjawab. Hasil uji analisis



menunjukkan bahwa bahwa semakin tinggi komitmen organisasional pegawai maka semakin tinggi pula kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, demikian pula sebaliknya.

## B. Saran

Berdasarkan hasil analisis data maka peneliti menyampaikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu pada dasarnya sudah cukup tinggi akan tetapi dapat lebih ditingkatkan memperhatikan tingkat kompetensi baik itu intelektual, sosial dan emosional pegawai serta kepercayaan dan loyalitas pegawai (komitmen organisasional). Hal ini berpijak pada uji analisis dimana kompetensi dan komitmen organisasional 51,6 % secara serentak (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan 48,4 % dipengaruhi variabel lainnya diluar penelitian ini yaitu; motivasi, kompensasi, kepuasan kerja pegawai serta pola kepemimpinan.
2. Masih perlu peningkatan kompetensi baik secara intelektual, emosional dan sosial dengan strategi sebagai berikut :
  - a. Menempatkan staf sesuai dengan bidang ilmu atau pendidikan formalnya (*The Right Man on The The Righ Job*).
  - b. Pendidikan dan pelatihan, seminar dan kursus serta penataran secara berkesinambungan tidak hanya pada pegawai yang memiliki jabatan/eselon namun juga pada level pelaksana/staf.
  - c. Membangun lingkungan yang kondusif serta lingkungan kerja yang nyaman misalnya penyediaan sarana dan prasarana ruangan dan

kantor yang mendukung sehingga pegawai lebih betah berada di kantor.

3. Tingkat komitmen dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi masih harus ditingkatkan dengan cara :
  - a. Menumbuhkan kepercayaan dan loyalties pegawai dengan Memberikan keleluasan dan otonomi bagi karyawan guna memutuskan cara mereka masing-masing dalam menangani pekerjaan, tentunya dengan waktu penyelesaian yang sudah disepakati bersama.
  - b) Memberikan stimulus dengan memberikan pekerjaan-pekerjaan yang menantang. Pekerjaan yang menantang dapat menumbuhkan kegairahan pegawai didalam bekerja sehingga pegawai memiliki keterikatan emosional dan enggan untuk meninggalkan organisasi.
  - c) Kompensasi berupa penghargaan (*reward*) yang jelas dari pimpinan berupa tambahan penghasilan bagi pegawai yang berprestasi serta ketegasan dalam memberikan teguran dan hukuman bagi pegawai yang melanggar aturan
  - d) Membangun komunikasi dan informasi dua arah antara atasan dan bawahan maupun antara organisasi dengan pihak ketiga dan masyarakat. Dengan demikian pegawai akan merasa segan untuk meninggalkan organisasi karena adanya keterikatan antara pegawai atasan maupun lingkungan kerja yang kondusif.
  - e) Perlu adanya transparansi dan akuntabilitas yang jelas agar karyawan yakin dan loyal terhadap organisasi sebagai suatu

kewajiban tentunya dengan pertimbangan rasional yang jelas untung dan ruginya.

- f) Mengikutsertakan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan dan kebijakan agar pegawai merasa dihargai dan merupakan bagian penting dari organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Zulfiqar., Dost, M. Khyzer Bin. (2011). Impact of Employee Commitment on Organizational Performance. *Arabian Journal of Business and Management Vol 1 No 3*.
- Bagia, I.Wayan. (2005). Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Propinsi Bali. *Disertasi Program Pasca Sarjana*. Universitas Padjadjaran Bandung.
- Bungin, B. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Cetakan Keenam. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Burr, dan Girardi., Antonia. (2002). Intellectual capital: More than the interaction of competence x commitmen. *Australian Journal of Management*. Sydney. Pp. 77-87.
- Burrus, Jim. (2003). *Mengelola Demi Peningkatan Motivasi dan Kinerja. Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing*. Editor: Nick Boulter, Murray Dalziel dan Jackie Hill. Alih Bahasa Bern Hidayat. Jakarta: Penerbit PT Gramedia.
- Gujarati. ( 1997). *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jilid I. Bandung. Erlangga
- Gomes, F.C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Goshals, S. and Nahapiet, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23. P.242-266.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Helena AK, M. (2009). Hubungan Pendidikan dan pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang). *Tesis Program Studi Magister Studi Pembangunan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Sumatera Utara.
- Inayah. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Bagian Keuangan Universitas Tanjungpura Pontianak. *Tesis Program Magister Manajemen*. Universitas Tanjungpura. Pontianak.

- June, S., Mahmood, R. (2011) pp.79-98. The Relationship between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With the Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia. *Journal Business Management Dynamics Vol.1 No.2*.
- Kartikasari, R. (2010). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan pada Dinas Pendidikan Kota Pontianak. *Tesis Program Magister Manajemen*. Universitas Tanjung Pura. Pontianak.
- Kapuas Hulu Dalam Angka. (2011). Badan Pusat Statistik Kabupaten Kapuas Hulu.
- Kashefi, M.A. *et al.*, (2013). Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business Vol 4 No 12*.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Mangkuprawira, S.Tb. (2009). *Horison Bisnis, Manajemen dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: Penerbit IPB Press.
- Muhadi. (2007). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam memengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro. *Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. dan Smith, K.A. 1993. Commitment to organization and occupation: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, pp. 538-551.
- Moenir A.S. (2001). *Ilmu Administrasi Modern*. Bandung: Tarsito.
- McShane, S.L., Glinow V., dan Mary A. (2003). *Organizational Behavior: Eemerging Realities for the Workplace Revolution*. Secod Edition. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Naliebrata, Anita. (2007). Analisis Pengaruh penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab. Bogor). *Skripsi Program Sarjana Ekonomi*. Institut Pertanian Bogor.
- Nurjannah. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan

(Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian. *Tesis Program Studi Magister Manajemen*. Universitas Diponegoro Semarang.

Parasuraman, A.L.L. and Zeithaml. V.A. (1990). *Understanding, Measuring and Improving Service Quality: Finding from A Multiphase Research Program*. New York The Free Press.

Pasolong, H. (2005). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 20 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Priyanto, D. (2008). *5 Jam Belajar Olah Data Dengan SPSS 17*. Yogyakarta: Andi.

Rachmawati, Ike Kusdyah. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Tenth Edition. Prentice Hall International Inc.

Rosnani, T. (2011). Modal Intelektual. *Mata Kuliah Penunjang Disertasi*. Universitas Airlangga. Tidak Dipublikasikan.

----- (2011). *Kepuasan Kerja dan Kinerja*. Mata Kuliah Penunjang Disertasi. Universitas Airlangga. Tidak Dipublikasikan.

----- (2012). Pengaruh Modal Intelektual, Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak. *Disertasi*.

Salam, D.S. (2004). *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Djambatan.

Sarjono, H dan Julianita, Winda. (2011). *SPSS Vs LISREL : Sebuah Pengantar, Aplikasi Untuk Riset*, Jakarta: Salemba Empat.

- Siregar, S. (2012). *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perhitungan Manual Dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: Refika Aditama.
- Seniati, Ali Nina Liche. (2001). Hubungan Antara Persepsi dan Diskrepansi-Persepsi Karyawan Atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi. Makara. Jurnal Penelitian Universitas Indonesia. Edisi Sosial dan Humaniora. Vol.5 No.1, pp. 9-17.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Kesebelas. Bandung: Alfabeta.
- (2004). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, Kuesioner dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Soedibjo, S.B. (2005). *Pengantar Metode Penelitian*. Bandung: STIE STMIN PASIM.
- Soeharyono, S. (1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah; Memadukan Ilmu dan Praktik. Manajemen Pembangunan*. ISSN. 0125-9652. P. 47-51.
- Spencer, L.M. dan Spencer, S.M. (1993). *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Syahjohan. (2011). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Riau. *Tesis Program Pascasarjana*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Syifa, M.H. (2011). Pengaruh Sikap Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *Tesis Program Pasca Sarjana*. Fakultas Psikologis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Timpe, A.D.(Ed). (2001). *The Art And Scienne of Business Management: Productivity*. Kend Publishing New York.

- Tjakraatmadja, J. H. (2002). *Peta Riset dan Konsep Manajemen Pengetahuan Sebagai Kerangka Kajian di Bidang Organisasi Belajar dan Manajemen*. Studio Manajemen TI-ITB.
- Ulrich, Dave. (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*. Vol. 39, pp. 15-26.
- Umar, H. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 1.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.



## LAMPIRAN I

### KUESIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan mengenai “Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu”, dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Tbu untuk mengisi kuesioner tentang Kompetensi dan Komitmen Organisasional dengan memberikan jawaban/tanggapan secara jujur dan objektif sesuai dengan kondisi saat ini.

Kuesioner ini dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam rangka penyusunan tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Atas kesediaan Bapak/Tbu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

**Petunjuk :**

Pada kuesioner ini dimohon Saudara (i) mengisinya sesuai dengan apa yang Anda alami, guna membantu penulis dalam memperoleh data yang akurat. Data identitas akan kami jaga kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi pekerjaan Anda. Berilah tanda checklist (√) pada kolom yang dianggap sesuai.

Nama :  
Jenis Kelamin :  
Umur :  
Pangkat/Golongan :  
Masa Kerja :  
Unit Kerja/Bagian :  
Pendidikan Terakhir :

Tahun

Tahun

Hormat Saya

**(Nelly Fitriana)**

## KUESIONER A (UNTUK PEGAWAI)

### I. Kompetensi

No	Keterangan	SIS	TS	CS	S	SS
<b><i>Kompetensi Intelektual</i></b>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Saya memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang tercantum dalam uraian pekerjaan saya.					
2.	Saya memiliki kemampuan menyampaikan gagasan/ide pada pertemuan formal/informal baik lisan maupun tertulis.					
3.	Saya memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan kerja.					
<b><i>Kompetensi Emosional</i></b>						
4.	Saya dapat memahami, mendengarkan dan menanggapi kelebihan maupun keterbatasan pemikiran dan perasaan orang lain.					
5.	Saya dapat mengendalikan prestasi kerja pada saat menghadapi tekanan					
6.	Saya mampu mengendalikan emosi pada saat menghadapi tekanan agar tidak melakukan tindakan negatif.					
7.	Saya yakin dapat menunjukkan citra diri, kemampuan dan keahlian dengan mempertimbangkan hal-hal positif.					
<b><i>Kompetensi Sosial</i></b>						
8.	Saya dapat beradaptasi dalam bekerja pada berbagai situasi.					
9.	Saya dapat membangun dan memelihara jaringan kerjasama agar tetap akrab dan hangat.					
10.	Saya dapat bekerjasama secara kooperatif dalam suatu tim.					
11.	Saya mampu untuk berperan sebagai pemimpin kelompok.					
12.	Saya dapat menjadi contoh/teladan bagi lingkungan kerja saat ini.					

Sumber : Diolah dari hasil penelitian (Bagia, 2005) dan (Rosnani, 2011 dan 2012)

## II. Komitmen Organisasional

No	Keterangan	STS	TS	CS	S	SS
<i>Affective Commitment</i>		1	2	3	4	5
1.	Saya percaya betul dengan organisasi yang saya miliki.					
2.	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga dan terikat secara emosional pada organisasi ini.					
3.	Saya merasakan bahwa organisasi saya sebagai bagian dari hidup saya.					
4.	Saya merasa senang menghabiskan sisa hidup untuk bekerja pada organisasi saya saat ini.					
<i>Continuance Commitment</i>						
5.	Saya bertahan dengan pekerjaan saya karena saya menyukainya.					
6.	Menunda pekerjaan akan meminta banyak pengorbanan pribadi.					
7.	Saya tidak memiliki pilihan lain, kecuali tetap bertahan pada pekerjaan sekarang.					
8.	Terlalu banyak kehidupan saya akan terganggu seandainya saya meninggalkan pekerjaan sekarang.					
<i>Normative Commitment</i>						
9.	Saya merasa segan untuk meninggalkan organisasi tempat saya bekerja.					
10.	Pimpinan akan merasa kecewa seandainya saya meninggalkan pekerjaan saya saat ini.					
11.	Saya merasa wajib untuk bertahan pada pekerjaan saya saat ini.					
12.	Saya tetap pada pekerjaan karena orang-orang akan mengira kurang baik terhadap kepindahan saya.					

Sumber : Diolah dari hasil penelitian (Meyer and Allen, 1991:63)

### Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 CS = Cukup Setuju  
 S = Setuju  
 SS = Sangat Setuju

Skor  
 1  
 2  
 3  
 4  
 5

R.

## KUESIONER PENELITIAN

### PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KAPUAS HULU

---

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan mengenai “Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu”, dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner kinerja pegawai bawahan Anda dengan memberikan jawaban/tanggapan secara jujur dan objektif sesuai dengan kondisi saat ini.

Kuesioner ini dilakukan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam rangka penyusunan tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

**Petunjuk :**

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu dengan sungguh-sungguh dan jujur untuk mengisi data identitas dengan jelas. Data identitas akan kami jaga kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi pekerjaan yang anda lakukan pada unit kerja Anda. Berilah tanda checklist (√) pada kolom yang dianggap sesuai.

**Pegawai Yang Menilai**

Nama :  
Jabatan :  
Pangkat/Golongan :  
Unit Kerja :  
Pendidikan Terakhir :

**Pegawai Yang Dinilai**

Nama :  
Pangkat/Golongan :  
Unit Kerja :  
Pendidikan Terakhir :

Hormat Saya

(Nelly Fitriana)

## PENILAIAN KINERJA

No	Keterangan	STS	TS	CS	S	SS
<i>Quantity of Work</i>		1	2	3	4	5
1.	Pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar jumlah, waktu dan bentuk yang ditetapkan organisasi.					
2.	Kuantitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lainnya.					
<i>Quality of Work</i>						
3.	Hasil pekerjaan pegawai ini telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.					
4.	Kualitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dibandingkan pegawai lainnya.					
<i>Job Knowledge</i>						
5.	Pegawai yang bersangkutan mengetahui dengan jelas mengenai TUPOKSI dari pekerjaan yang dilakukannya.					
6.	Pegawai yang bersangkutan mengetahui dan paham akan berbagai informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya.					
<i>Creativeness</i>						
7.	Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah dengan mengembangkan gagasan dan ide-ide yang baru.					
8.	Pegawai ini mampu mengembangkan potensi diri dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.					
<i>Cooperation</i>						
9.	Pegawai ini mampu bekerjasama dengan rekan, penyelia maupun bawahan.					
10.	Pegawai ini mampu bekerjasama dengan SKPD lain, instansi vertikal maupun pihak swasta dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.					
<i>Dependability</i>						
11.	Pegawai yang bersangkutan senantiasa disiplin dan tepat waktu dalam bekerja.					
12.	Pegawai ini senantiasa menaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku.					
<i>Initiative</i>						
13.	Pegawai yang bersangkutan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang menantang.					
14.	Pegawai ini memiliki kesungguhan dalam melaksanakan tanggungjawab baru yang lebih besar dan menantang.					

No	Keterangan	STS	TS	CS	S	SS
<i>Kualitas Personal</i>						
15.	Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis.					
16.	Pegawai ini memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.					

Sumber : Diolah dari hasil penelitian (Bagia, 2005) dan Mas'ud (2008)





## LAMPIRAN II

126

No.	Identitas Responden						
	Nama	JK	Umur	Pangkat/Golongan	Masa Kerja	Bagian Kerja/Unit Kerja	Pendidikan
1	Wahyudi	Laki-laki	36	II/C	7	TU Sekda	Diploma
2	Yusuf Panyungan, S.STP	Laki-laki	28	III/B	5	TU Bupati Kapuas Hulu	S1
3	Siti Amisyah	Perempuan	43	II/B	7	Pemerintahan	SMA
4	Leonardus P	Laki-laki	32	III/B	5	pemerintahan	S1
5	Nur Asiyah Jamil	Perempuan	35	III/A	15	Pemerintahan	S1
6	Mauluddin, S.IP, M.Si	Laki-laki	45	IV/b	25	Bagian Pemerintahan	S-2
7	Kusmayadi	Laki-laki	32	II/C	9	Pemerintahan	DIII
8	Kusnadi	Laki-laki	54	II/A	28	Pemerintahan	SD
9	Ratna Juwita, SH	Perempuan	34	III/B	6	Hukum	S1
10	Ansela Saranting, SH, MH	Perempuan	37	III/C	10	Hukum	S2
11	Ade Hasan Ashari	Laki-laki	31	III/A	10	Hukum	S1
12	Lilis	Perempuan	32	III/B	7	Hukum	S1
13	Lily Pebrianti	Perempuan	30	II/B	5	Pertanahan Setda Kab. Kapuas Hulu	S1
14	Tukiyar	Laki-laki	51	III/B	26	Pertanahan Setda Kab. Kapuas Hulu	SMA
15	Bahtiar, SP, M.Si	Laki-laki	46	IV/b	16	Kabag Pertanahan Setda Kab. Kapuas Hulu	S-2
16	Edi Suhardi, S.Sos	Laki-laki	36	III/c	5	Bagian kesbang Setda Kapuas Hulu	S1
17	Candra, SE	Laki-laki	50	III/c	24	Bagian kesbang Setda Kapuas Hulu	S1
18	Tarsiyem	Perempuan	31	III/a	3	Bagian kesbang Setda Kapuas Hulu	S1
19	Paulus Garal	Laki-laki	50	II/d	27	Kesbang	SMA
20	Taty Masyitawati, SH	Perempuan	42	III/b	7	Kesbang	S1
21	Ir. Istiwa, M.Si	Laki-laki	40	IV/a	15	Kesra Setda Kapuas Hulu	S2
22	Nurida Susiana	Perempuan	30	II/b	5	Kesra Setda Kapuas Hulu	SMA
23	Abang Kasrian, A.Md	Laki-laki	38	II/c	15	Kesra Setda Kapuas Hulu	DIII
24	Ir. Istiwa, M.Si	Laki-laki	48	IV/a	15	Kesra Setda Kapuas Hulu	S-2
25	Hasnul Sabri	Laki-laki	28	III/B	4	ekon	S1
26	Agustina	Perempuan	38	II/B	6	ekon	SMA
27	Hambali, S.Ap	Laki-laki	36	III/A	13	ekon	S1
28	Mahyudin, Sp.i	Laki-laki	38	II/B	6	ekon	S1
29	Nawal Nurmini	Perempuan	36	II/b	6	Bagian P2	SMA



30	Nurhana	Perempuan	38	II/b	6	Bagian P2	SMA
31	Felix Nage, A. Md	Laki-laki	33	III/a	7	Bagian P2	D-III
32	M. Rizafahlevi, SE	Laki-laki	40	III/a	10	Bagian P2	S1
33	Isnaini D. P	Perempuan	27	III/b	5	Setda	S1
34	Agus Suparlan	Laki-laki	42	II/d	13	Organisasi	SMA
35	Yuliati	Perempuan	53	III/a	16	Bagian Organisasi	SMA
36	Arfi Ramdinah	Perempuan	31	II / C	9	Setda	D-III
37	Astuti	Perempuan	35	II/d	12	Humas	Asmi Pontianak
38	Jailani	Laki-laki	43	III/a	7	Setda KH/Humas	S1
39	F. Karyadi	Laki-laki	36	II / C	4	Humas	D-III
40	Jantau, S.Sos, MM	Laki-Laki	44	IV/b	14	Kabag Humas Setda Kab. Kapuas Hulu	S2
41	Jailani	Laki-laki	43	II/c	18	Bagian Umum	SMA
42	Emanuel	Laki-laki	41	III/a	11	Bagian Umum	S1
43	Yosep Dian	Laki-laki	26	III / A	4	Bagian Umum	S1
44	Saparida Marlina, SE	Perempuan	40	III/a	15	Bagian Umum	S1
45	Baharudin	Laki-laki	37	III / B	14	Bagian Umum	S1
46	Asmaran Jaka	Laki-laki	35	III / B	4	Bagian Umum	S1
47	Natalia Simpung, SE	Perempuan	35	Penata	10	Bagian Umum	S1
48	Hamidah	Perempuan	37	II / B	5	Bagian Umum	SMA
49	Kristina	Perempuan	39	III / A	15	Bagian Umum	SMA
50	Sudirman	Laki-laki	44	III / B	13	Bagian Umum	S1
51	Usman	Laki-laki	46	III/c	26	Bagian Umum	S1
52	Abdhe Negara	Laki-laki	26	III / A	3	Bagian Umum	S1
53	Hj. Fatimah	Perempuan	35	II/b	6	Bagian Umum	SMA
54	H. Suwarno S.	Laki-laki	47	II/d	23	Bagian Umum	SMA
55	Yulyana Libung	Perempuan	38	III/a	10	Sekretariat Daerah / Bagian Umum	S1
56	Bung Tomo, S.Hut, MM	Laki-laki	43	IV/a	15	Kabag Umum	S-2
57	Rahmah	Perempuan	48	III/b	27	Bagian Umum	SMA
58	Norman	Laki-laki	46	III/d	10	Bagian Umum	SMA
59	Ferry Fachruddin S.	Laki-laki	32	III/a	7	Bagian Umum	D-III
60	Hasan	Laki-laki	55	II / C	26	Bagian Umum	SMP

**LAMPIRAN III**

No.	Pegawai Yang Menilai				
	Nama	Jabatan	Pangkat/Gol	Unit Kerja	Pendidikan
1	Asmiyady, SH	Kasubag Protokol	III/d	Bagian Umum	S1
2	Bung Tomo, S.Hut, MM	Kabag Umum Sekda Kapuas Hulu	IV/a	Sekretariat Daerah kab. Kapuas H	S2
3	Drs. Lugit	Kasubbag Pemerintahan Umum	III/c	Bag. Pemerintahan Setda	S1
4	M. Mauluddin, S.IP, M.Si	kabag Pemerintahan	IV/b	Bag. Pemerintahan	S2
5	Drs. Lugit	Kasubbag Pemerintahan Umum	III/c	Bag. Pemerintahan Setda	S1
6	Frans Leonardus, SH, MM	Asisten Pemerintahan	IV/c	Asisten Pemerintahan	S2
7	M. Mauluddin, S.IP, M.Si	kabag Pemerintahan	IV/B	Bag. Pemerintahan	S2
8	M. Mauluddin, S.IP, M.Si	kabag Pemerintahan	IV/B	Bag. Pemerintahan	S2
9	Ugen, SH	Kasubag Bantuan Hukum & Dokumentasi	III/C	Bagian Hukum	S1
10	Ambrosius Sadau, SH, M.Si	Kabag I Hukum	IV/a	Bagian I Hukum	S2
11	Ansela Saranting, SH, MH	Kasubag Perundang-Undangan	III/C	Bagian Hukum	S2
12	Ansela Saranting, SH, MH	Kasubag Perundang-Undangan	III/C	Bagian Hukum	S2
13	Bahtiar	Kabag Pertanahan Setda Kapuas Hulu	IV/B	Bagian Pertanahan	S2
14	Aliyanto	Kasubag penyelesaian masalah pertanahan	III/D	Bagian Pertanahan	S1
15	Frans Leonardus, SH, MM	Asisten Pemerintahan	IV/c	Asisten Pemerintahan	S2
16	Alpriansyah	Kabag Kesatuan Bangsa	IV/b	Kesbang	S2
17	Pius Buda	Kasubag Pemb. Wawasan	III/C	Kesbang	SMA
18	Alpriansyah, SE, M.Si	Kabag Kesatuan Bangsa	IV/b	Kesbang	S2
19	Pius Buda	Kesbag Pemb. Wawasan	III/C	Kesbang	SMA
20	Alpriansyah, SE, M.Si	Kabag Kesatuan Bangsa	IV/b	Kesbang	S2
21	Drs. H. Tatang S, MM	Assiten Ekonomi dan Pembangunan	IV/c	Asisten	S2
22	Bujang Syarafudin, SE	Kasubag Kesejahteraan Sosial	III/c	Bagian Kesra	S1
23	Bujang Syarafudin, SE	Kasubag Kesejahteraan Sosial	III/c	Bagian Kesra	S1
24	H. Ibnu Hajar, SE	Kasubag Agama Dan Budaya	III/b	bagian Kesra	S1
25	Sarjani, SE	Kasubag Pimpro	III/D	ekon	S2
26	Y. Sintan, SE, M.Sc, DEV	Kasubag Binsra	III/C	ekon	S1
27	Joko Sutoyo, S.Tp	Kasubag KP	III/D	ekon	S1
28	Joko Sutoyo, S.Tp	Kasubag KP	III/D	ekon	S1
29	Hambali, ST	Kasubag Program	III/c	pengendalian Pembangunan	S1
30	Petrus Kusnadi, S. Sos, M.Si	Kabag Pengendalian Pembangunan	IV/b	P2	S2
31	Hambali, ST	Kasubag Program	III/c	Pengendalian Pembangunan	S1
32	Petrus Kusnadi, S. Sos, M. S	Kabag Pengendalian Pembangunan	IV/b	Pengendalian Pembangunan	S2
33	Fakhri	Kasubbag Kelembagaan	III / C	Bagian Organisasi	S1
34	Fakhri	Kasubbag Kelembagaan	III / C	Bagian Organisasi	S1
35	Sri Umiaty	Kasubbag Aparatur	III / C	Bagian Organisasi	S1
36	Ganda Butar-Butar	Kasubbag Tatalaksana	III / C	Bagian Organisasi	S1
37	Jantau, S. Sos, MM	Kabag Humas	IV/b	Setda Kabag. Kapuas Hulu	S2
38	Jantau, S. Sos, MM	Kabag Humas	IV/b	Setda Kabag. Kapuas Hulu	S2
39	Hadi Pranata, S. STP	Kasubag Dok & Informasi	III / C	Bag. Humas	S1
40	Drs. H. Tatang S, MM	Assiten Ekonomi dan Pembangunan	IV/c	Asisten	S2
41	Asmiyady, SH	Kasubag Protokol	III/d	Bag. Umum	S1
42	Asmiyady, SH	Kasubag Protokol	III/d	Bag. Umum	S1
43	Asmiyady, SH	Kasubag Protokol	III/d	Bag. Umum	S1
44	Usman	Kasubag Keuangan	III / C	Bag. Umum	S1
45	Usman	Kasubag Keuangan	III / C	Bag. Umum	S1
46	Usman	Kasubag Keuangan	III / C	Bag. Umum	S1
47	Usman	Kasubag Keuangan	III / C	Bag. Umum	S1
48	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1
49	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1
50	Usman Husen, SE	Kasubag Keuangan	III / C	Bag. Umum	S1
51	Bung Tomo, S. Hut, MM	Kabag Umum	IV/a	Bag. Umum	S2
52	Bung Tomo, S. Hut, MM	Kabag Umum	IV/a	Bag. Umum	S2
53	Asmiyady, SH	Kasubag Protokol	III/d	Bag. Umum	S1
54	Asmiyady, SH	Kasubag Protokol	III/d	Bag. Umum	S1
55	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1
56	Drs. H. Tatang S, MM	Assiten Ekonomi dan Pembangunan	IV/c	Asisten	S2
57	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1
58	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1
59	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1
60	A. M. Mulyani, S. Sos	Kasubbag Personil & TU	III / C	Bag. Umum	S1



## LAMPIRAN IV

### REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN

No.	Kompetensi (X1)													Komitmen Organisasional (X2)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1	4	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3.92	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	2	3.92
2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3.83	4	3	3	2	3	5	2	2	3	4	3	3	3.08
3	5	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3.83	4	4	4	3	2	1	4	4	4	4	3	3	3.33
4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4.42	4	5	5	4	4	5	3	5	1	3	5	2	3.83
5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3.58	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	2	3.50
6	4	3	3	4	3	2	3	2	4	5	4	4	3.42	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3.67
7	5	3	2	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3.83	5	4	3	1	4	5	3	2	3	4	3	2	3.25
8	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3.08	4	3	5	5	5	3	5	5	3	2	4	2	3.83
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.92
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3.58
11	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3.92	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3.33
12	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3.92	4	3	3	4	5	2	2	2	2	5	4	4	3.33
13	5	2	2	3	3	4	5	5	5	5	3	3	3.75	5	5	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3.67
14	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3.50	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3.58
15	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3.08	5	4	5	5	5	4	3	5	2	2	4	3	3.92
16	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3.42	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3.00
17	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3.58	4	3	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3.08
18	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3.58	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	4	3	3.58
19	4	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2.83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3.58
20	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3.33	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	2.75
21	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4.00	3	3	3	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3.25
22	3	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3.67	4	3	4	5	3	4	4	5	3	2	3	2	3.50
23	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4.08	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4.42
24	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4.17	4	3	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4.08
25	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4.17	5	5	4	4	5	3	2	3	4	4	4	4	3.92
26	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3.50	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4.33
27	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
28	4	*	2	4	*	4	2	4	3	4	3	3	3.30	2	2	3	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2.50



REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN

No.	Kompetensi (X1)													Komitmen Organisasional (X2)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
29	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3.50	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3.67
30	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3.08	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3.50
31	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3.75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
32	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3.33	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.25	
33	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3.00	4	4	3	3	3	4	3	2	2	5	3	4	3.33
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.92	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3.17
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.83	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	2	3.25
36	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.08	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3.08
37	4	2	2	5	2	4	4	3	5	4	2	4	4	3.42	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4.17
38	5	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3.42	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2	4	3	3.50
39	3	2	2	3	3	2	4	3	4	4	2	2	2	2.83	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2.25
40	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4.42	5	4	3	2	4	4	2	3	3	4	3	2	3.25
41	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3.83	5	5	4	2	4	2	5	4	2	4	4	5	3.83
42	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4.33	4	5	4	2	3	4	1	2	3	4	4	1	3.08
43	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4.08	3	3	3	2	3	5	2	3	2	3	3	2	2.83
44	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4.00	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4.00
45	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3.75	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	4	2	3.08
46	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3.08	3	3	2	2	4	1	1	2	3	2	4	2	2.42
47	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4.67	5	4	4	5	3	2	2	2	1	1	2	3	2.83
48	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.92
49	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.25	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3.67
50	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3.33	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3.50
51	3	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3.33	4	3	4	3	4	3	4	2	3	2	4	2	3.17
52	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3.58	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	2.92
53	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3.67	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3.58
54	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3.58	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3.33
55	3	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3.58	4	5	5	5	4	4	2	4	4	3	4	2	3.83
56	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3.58	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3.33
57	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3.83
58	4	4	4	4	2	4	5	5	2	3	5	3	3	3.75	5	2	5	1	5	5	4	2	3	4	4	5	3.75
59	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4.42	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3.67
60	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3.50	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3.08



## REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN

No.	Kinerja (Y)																Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	68	4.25
2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	54	3.38
3	5	4	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	4	5	71	4.44	
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	3	5	69	4.31	
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	71	4.44	
6	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	65	4.06	
7	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55	3.44	
8	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	43	2.69	
9	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	59	3.69	
10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	74	4.63	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00	
12	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	72	4.50	
13	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	66	4.13	
14	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	45	2.81	
15	3	3	3	3	5	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	45	2.81	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00	
17	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62	3.88	
18	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	65	4.06	
19	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	53	3.31	
20	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	51	3.19	
21	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	61	3.81	
22	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	55	3.44	
23	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62	3.88	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50	3.13	
25	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	56	3.50	
26	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	56	3.50	
27	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	56	3.50	
28	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	56	3.50	



REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN

No.	Kinerja (Y)																Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
29	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	60	3.75
30	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	41	2.56
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	66	4.13
32	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	70	4.38
33	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	2	4	3	3	53	3.31
34	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	71	4.44
35	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	4	54	3.38
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	58	3.63
37	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	58	3.63
38	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	59	3.69
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	61	3.81
40	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	52	3.25
41	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	2	3	45	2.81
42	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	52	3.25
43	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	45	2.81
44	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	47	2.94
45	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	57	3.56
46	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	51	3.19
47	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	55	3.44
48	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	38	2.38
49	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	49	3.06
50	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	63	3.94
51	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	72	4.50
52	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	67	4.19
53	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	58	3.63
54	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	54	3.38
55	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	61	3.81
56	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	75	4.69
57	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3	3	4	58	3.63
58	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	3	3	45	2.81
59	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	66	4.13
60	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	4	3	3	3	3	49	3.06



### LAMPIRAN V UJI VALIDITAS

#### I. Correlations Variabel Kompetensi (Validitas X<sub>1</sub>)

		Correlations												
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	X1
x1.1	Pearson Correlation	1	.215	.143	.310*	.172	.386**	.446**	.378**	.369**	.301*	.229	.229	.429**
	Sig. (2-tailed)		.102	.276	.016	.192	.002	.000	.003	.004	.020	.079	.081	.001
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.2	Pearson Correlation	.215	1	.618**	.083	.240	.234	.252	.076	-.069	.076	.453**	.233	.361**
	Sig. (2-tailed)	.102		.000	.531	.067	.074	.054	.567	.602	.570	.000	.078	.005
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	58	59	58	59
x1.3	Pearson Correlation	.143	.618**	1	.201	.206	.264*	.240	.105	.014	.085	.607**	.389**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.276	.000		.124	.118	.042	.064	.427	.914	.524	.000	.002	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.4	Pearson Correlation	.310*	.083	.201	1	.418**	.431**	.383**	.208	.257*	.300*	.347**	.239	.450**
	Sig. (2-tailed)	.016	.531	.124		.001	.001	.002	.111	.048	.021	.007	.068	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.5	Pearson Correlation	.172	.240	.206	.418**	1	.399**	.207	.182	.257*	.345**	.264*	.174	.515**
	Sig. (2-tailed)	.192	.067	.118	.001		.002	.115	.167	.050	.008	.044	.192	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	58	59	58	59
x1.6	Pearson Correlation	.386**	.234	.264*	.431**	.399**	1	.521**	.534**	.420**	.279*	.307*	.324*	.651**
	Sig. (2-tailed)	.002	.074	.042	.001	.002		.000	.000	.001	.033	.017	.012	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.7	Pearson Correlation	.446**	.252	.240	.383**	.207	.521**	1	.493**	.317*	.419**	.376**	.269*	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.054	.064	.002	.115	.000		.000	.013	.001	.003	.039	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60



x1.8	Pearson Correlation	.378**	.076	.105	.208	.182	.534**	.493**	1	.434**	.346**	.177	.046	.552**
	Sig. (2-tailed)	.003	.567	.427	.111	.167	.000	.000		.001	.007	.176	.728	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.9	Pearson Correlation	.369**	-.069	.014	.257*	.257*	.420**	.317*	.434**	1	.593**	.010	.208	.542**
	Sig. (2-tailed)	.004	.602	.914	.048	.050	.001	.013	.001		.000	.941	.114	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.10	Pearson Correlation	.301*	.076	.085	.300*	.345**	.279*	.419**	.346**	.593**	1	.228	.231	.589**
	Sig. (2-tailed)	.020	.570	.524	.021	.008	.033	.001	.007	.000		.082	.082	.000
	N	59	58	59	59	58	59	59	59	59	59	59	58	59
x1.11	Pearson Correlation	.229	.453**	.607**	.347**	.264*	.307*	.376**	.177	.010	.228	1	.560**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.079	.000	.000	.007	.044	.017	.003	.176	.941	.082		.000	.000
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60
x1.12	Pearson Correlation	.229	.233	.389**	.239	.174	.324*	.269*	.046	.208	.231	.560**	1	.504**
	Sig. (2-tailed)	.081	.078	.002	.068	.192	.012	.039	.728	.114	.082	.000		.000
	N	59	58	59	59	58	59	59	59	59	58	59	59	59
X1	Pearson Correlation	.429**	.361**	.539**	.450**	.515**	.651**	.665**	.552**	.542**	.589**	.600**	.504**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	59	60	60	59	60	60	60	60	59	60	59	60

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## UJI VALIDITAS

### II. Correlations Variabel Komitmen Organisasional (Validitas X<sub>2</sub>)

		Correlations												
		X2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.622**	.539**	.213	.456**	.166	.243	.216	.126	.172	.200	.355**	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.102	.000	.204	.061	.098	.338	.188	.125	.005	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.2	Pearson Correlation	.622**	1	.496**	.292*	.202	.027	.174	.300*	.114	.212	.274*	.055	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.024	.121	.840	.183	.020	.387	.103	.034	.675	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.3	Pearson Correlation	.539**	.496**	1	.491**	.430**	.173	.409**	.456**	.038	-.050	.316*	.060	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.187	.001	.000	.774	.705	.014	.648	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.4	Pearson Correlation	.213	.292*	.491**	1	.264*	.002	.245	.444**	.120	-.249	.194	.096	.523**
	Sig. (2-tailed)	.102	.024	.000		.041	.986	.059	.000	.363	.055	.137	.468	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.5	Pearson Correlation	.456**	.202	.430**	.264*	1	.146	.214	.315*	.236	.081	.476**	.151	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.121	.001	.041		.266	.100	.014	.069	.540	.000	.248	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.6	Pearson Correlation	.166	.027	.173	.002	.146	1	.085	.099	.056	-.082	.068	-.092	.294*
	Sig. (2-tailed)	.204	.840	.187	.986	.266		.516	.454	.673	.532	.605	.483	.023
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60



x2.7	Pearson Correlation	.243	.174	.409**	.245	.214	.085	1	.545**	.211	.012	.230	.236	.590**
	Sig. (2-tailed)	.061	.183	.001	.059	.100	.516		.000	.105	.930	.077	.070	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.8	Pearson Correlation	.216	.300*	.456**	.444**	.315*	.099	.545**	1	.261*	-.114	.392**	.008	.642**
	Sig. (2-tailed)	.098	.020	.000	.000	.014	.454	.000		.044	.387	.002	.949	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.9	Pearson Correlation	.126	.114	.038	.120	.236	.056	.211	.261*	1	.224	.250	.090	.429**
	Sig. (2-tailed)	.338	.387	.774	.363	.069	.673	.105	.044		.086	.054	.493	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.10	Pearson Correlation	.172	.212	-.050	-.249	.081	-.082	.012	-.114	.224	1	.242	.342**	.254
	Sig. (2-tailed)	.188	.103	.705	.055	.540	.532	.930	.387	.086		.062	.007	.050
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.11	Pearson Correlation	.200	.274*	.316*	.194	.476**	.068	.230	.392**	.250	.242	1	.150	.578**
	Sig. (2-tailed)	.125	.034	.014	.137	.000	.605	.077	.002	.054	.062		.253	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2.12	Pearson Correlation	.355**	.055	.060	.096	.151	-.092	.236	.008	.090	.342**	.150	1	.383**
	Sig. (2-tailed)	.005	.675	.648	.468	.248	.483	.070	.949	.493	.007	.253		.003
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X2	Pearson Correlation	.676**	.585**	.696**	.523**	.620**	.294*	.590**	.642**	.429**	.254	.578**	.383**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.000	.000	.001	.050	.000	.003	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



### UJI VALIDITAS

#### III. Correlations Variabel Kinerja (Validitas Variabel Y)

		Correlations																
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.747**	.824**	.722**	.530**	.684**	.545**	.640**	.664**	.583**	.379**	.501**	.454**	.500**	.351**	.651**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.006	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.2	Pearson Correlation	.747**	1	.688**	.804**	.582**	.667**	.559**	.640**	.647**	.583**	.392**	.426**	.376**	.357**	.510**	.620**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.003	.005	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.3	Pearson Correlation	.824**	.688**	1	.710**	.540**	.662**	.663**	.728**	.658**	.480**	.349**	.396**	.431**	.452**	.402**	.633**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.002	.001	.000	.001	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.4	Pearson Correlation	.722**	.804**	.710**	1	.617**	.707**	.626**	.724**	.578**	.577**	.402**	.449**	.414**	.520**	.439**	.570**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.5	Pearson Correlation	.530**	.582**	.540**	.617**	1	.719**	.510**	.640**	.591**	.435**	.067	.096	.347**	.473**	.431**	.579**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.610	.465	.007	.000	.001	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.6	Pearson Correlation	.684**	.667**	.662**	.707**	.719**	1	.687**	.827**	.670**	.587**	.347**	.417**	.566**	.455**	.585**	.778**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.007	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.7	Pearson Correlation	.545**	.559**	.663**	.626**	.510**	.687**	1	.896**	.688**	.633**	.341**	.327**	.476**	.467**	.594**	.608**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.008	.011	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60



	Pearson Correlation	.640**	.640**	.728**	.724**	.640**	.827**	.896**	1	.729**	.651**	.384**	.410**	.529**	.494**	.573**	.708**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.9	Pearson Correlation	.664**	.647**	.658**	.578**	.591**	.670**	.688**	.729**	1	.748**	.287	.326*	.388**	.407**	.526**	.602**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.026	.011	.002	.001	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.10	Pearson Correlation	.583**	.583**	.480**	.577**	.435**	.587**	.633**	.651**	.748**	1	.456**	.517**	.548**	.515**	.455**	.505**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.11	Pearson Correlation	.379**	.392**	.349**	.402**	.067	.347**	.341**	.384**	.287	.456**	1	.841**	.368**	.306*	.356**	.337**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.006	.001	.610	.007	.008	.002	.026	.000	.000	.000	.004	.017	.005	.009	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.12	Pearson Correlation	.501**	.426**	.396**	.449**	.096	.417**	.327	.410**	.326*	.517**	.841**	1	.428**	.359**	.327*	.445**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.465	.001	.011	.001	.011	.000	.000	.000	.001	.005	.011	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.13	Pearson Correlation	.454**	.376**	.431**	.414**	.347**	.566**	.476**	.529**	.388**	.548**	.368**	.428**	1	.756**	.245	.602**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.001	.007	.000	.000	.000	.002	.000	.004	.001	.000	.000	.059	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.14	Pearson Correlation	.500**	.357**	.452**	.520**	.473**	.455**	.467**	.494**	.407**	.515**	.306*	.359**	.756**	1	.277*	.481**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.017	.005	.000	.000	.032	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.15	Pearson Correlation	.351**	.510**	.402**	.439**	.431**	.585**	.594**	.573**	.526**	.455**	.356**	.327*	.245	.277*	1	.663**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.011	.059	.032	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y1.16	Pearson Correlation	.651**	.620**	.633**	.570**	.579**	.778**	.608**	.708**	.602**	.505**	.337**	.445**	.602**	.481**	.663**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60



Y	Pearson Correlation	.812**	.802**	.799**	.825**	.669**	.862**	.809**	.886**	.789**	.776**	.567**	.618**	.656**	.643**	.650**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).







## LAMPIRAN VI UJI REGRESI

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Rerata Y	3.7452	.52570	60
Rerata X1	3.6514	.48166	60
Rerata X2	3.3972	.45004	60

#### Correlations

		Rerata Y	Rerata X1	Rerata X2
Pearson Correlation	Rerata Y	1.000	.586	.539
	Rerata X1	.586	1.000	.231
	Rerata X2	.539	.231	1.000
Sig. (1-tailed)	Rerata Y	.	.000	.000
	Rerata X1	.000	.	.038
	Rerata X2	.000	.038	.
N	Rerata Y	60	60	60
	Rerata X1	60	60	60
	Rerata X2	60	60	60

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Rerata X2, Rerata X1 <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Rerata Y  
b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.499	.37209	.516	30.384	2	57	.000 <sup>a</sup>	1.637

- a. Predictors: (Constant), Rerata X2, Rerata X1  
b. Dependent Variable: Rerata Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.414	2	4.207	30.384	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.892	57	.138		
	Total	16.305	59			

a. Dependent Variable: Rerata Y

b. Predictors: (Constant), Rerata X2, Rerata X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.109	.470		.231	.818		
	Rerata X1	.533	.103	.488	5.153	.000	.947	1.056
	Rerata X2	.498	.111	.426	4.501	.000	.947	1.056

a. Dependent Variable: Rerata Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Rerata X1	Rerata X2
1	1	2.980	1.000	.00	.00	.00
1	2	.013	15.146	.00	.61	.62
	3	.007	20.665	1.00	.39	.38

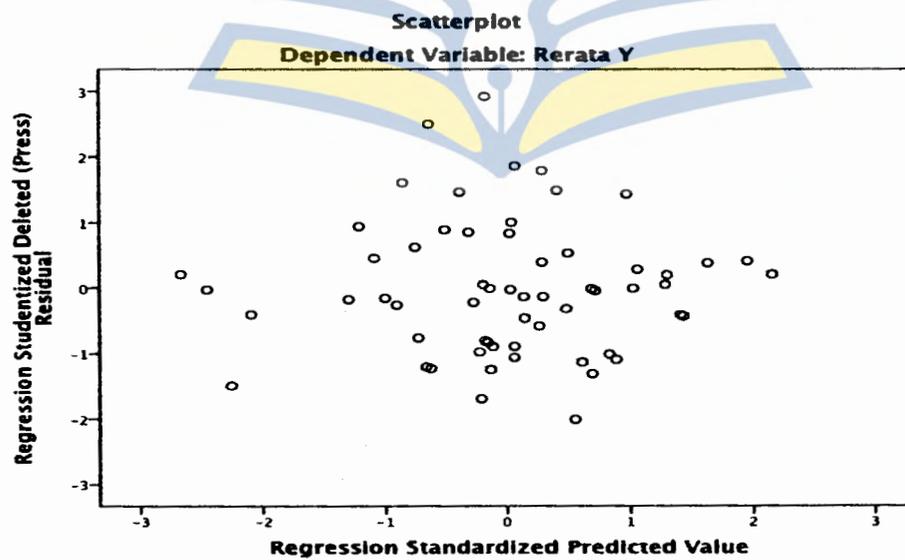
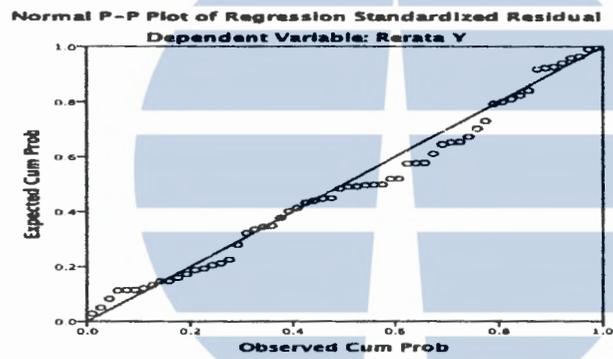
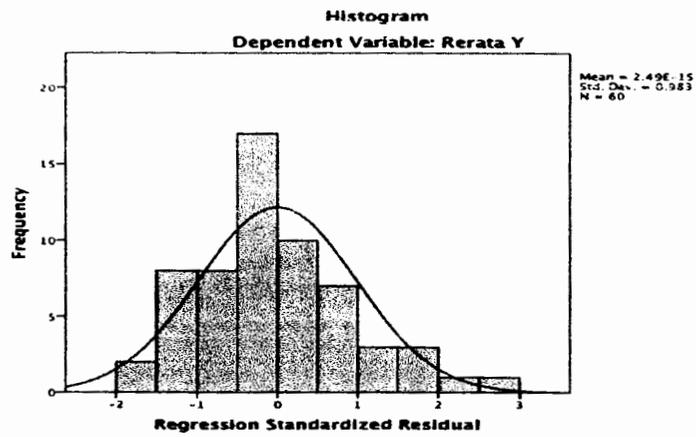
a. Dependent Variable: Rerata Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7381	4.5590	3.7452	.37763	60
Std. Predicted Value	-2.667	2.155	.000	1.000	60
Standard Error of Predicted Value	.049	.154	.079	.026	60
Adjusted Predicted Value	2.7256	4.5445	3.7489	.37613	60
Residual	-.70204	1.01293	.00000	.36573	60
Std. Residual	-1.887	2.722	.000	.983	60
Stud. Residual	-1.956	2.746	-.005	1.004	60
Deleted Residual	-.75443	1.03067	-.00370	.38146	60
Stud. Deleted Residual	-2.007	2.922	.000	1.023	60
Mahal. Distance	.033	9.060	1.967	2.105	60
Cook's Distance	.000	.096	.014	.022	60
Centered Leverage Value	.001	.154	.033	.036	60

a. Dependent Variable: Rerata Y

## Charts



## LAMPIRAN VII

### UJI ASUMSI KLASIK

#### 1. Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	Y
N		60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6514	3.3972	3.7452
	Std. Deviation	.48166	.45004	.52570
	Absolute	.073	.074	.069
Most Extreme Differences	Positive	.073	.073	.058
	Negative	-.055	-.074	-.069
	Kolmogorov-Smirnov Z	.564	.571	.538
Asymp. Sig. (2-tailed)		.908	.901	.935

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### 2. Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 X1	.947	1.056
X2	.947	1.056

#### 3. Uji Heterokedastisitas

**Nonparametric Correlations  
Correlations**

		X1	X2	Y
X1	Correlation Coefficient	1.000	.182	.538**
	Sig. (2-tailed)	.	.164	.000
	N	60	60	60
Spearman's rho X2	Correlation Coefficient	.182	1.000	.493**
	Sig. (2-tailed)	.164	.	.000
	N	60	60	60
Y	Correlation Coefficient	.538**	.493**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4. Uji Linieritas

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F
Y * X1		(Combined)	10.652	20	.533	3.674
	Between Groups	Linearity	5.608	1	5.608	38.691
		Deviation from Linearity	5.044	19	.265	1.831
	Within Groups		5.653	39	.145	
	Total		16.305	59		

**ANOVA Table**

			Sig.
Y * X1		(Combined)	.000
	Between Groups	Linearity	.000
		Deviation from Linearity	.054
	Within Groups		
Total			

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Rerata Y * Rerata X1	.586	.344	.808	.653

#### Variabel Y \* Variabel X2

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F
Y * X2		(Combined)	7.904	21	.376	1.702
	Between Groups	Linearity	4.738	1	4.738	21.429
		Deviation from Linearity	3.166	20	.158	.716
	Within Groups		8.402	38	.221	
	Total		16.305	59		

**ANOVA Table**

			Sig.
Y * X2		(Combined)	.075
	Between Groups	Linearity	.000
		Deviation from Linearity	.786
	Within Groups		
Total			

**Measures of Association**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Rerata Y * Rerata X2	.539	.291	.696	.485

