

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA
PADA KINERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT
DI KABUPATEN BATU BARA**



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

Disusun Oleh :

LILI MAILINAWATI

NIM: 018932123

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: Magister Manajemen

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI KANTOR CAMAT DI KABUPATEN BATU BARA** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Medan, 8 Mei 2014
Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
5FE3CACF160983406
ENAM RIBU RUPIAH

6000 EJP

(LILI MAILINAWATI)
NIM. 018932123

**THE INFLUENCE OF COMPETENCY AND ORGANIZATIONAL
CULTURE ON WORK MOTIVATION AND THEIR IMPACT
ON THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES OF
THE SUBDISTRICT HEAD OFFICE
IN BATU BARA DISTRICT**

Lili Mailinawati

lili.mailinawati@yahoo.com

Postgraduate Programme, Open University

Abstract

The management of good performance is very important for an organization or company to achieve its goals. Performance is one of the functions of competency, organizational culture and work motivation. An employee should have a sufficient degree of capabilities to meet the demands of these functions. In fact, there are still many parties who are less interested in and understand it, and this situation is the reason why the writer is interested in conducting this study. The purpose of this study was to determine the influence of competency and organizational culture on work motivation and their impact on the performance of the employees of the Subdistrict Head Office in Batu Bara District. Based on the types of problems studied, place and time of study, and techniques and tools used and the approach employed, this is a descriptive quantitative explanatory case study. The samples for this study were 65 employees of the subdistrict head offices in Batu Bara District selected through Slovin formula. The data for this study were obtained through direct observation and questionnaire distribution. The data obtained were analyzed through Path Analysis. The result of this study showed that simultaneously competency and organizational culture had positive but insignificant influence on the performance of the employees of the Subdistrict Head Office in Batu Bara District. But, partially, organizational culture had positive and significant influence on the performance of the employees of the Subdistrict Head Office in Batu Bara District. It means that partially the variable of organizational culture had influence on the determination of the performance of the employees of the Subdistrict Head Office in Batu Bara District compared to the variables of competency and work motivation.

Keywords : *Competency, Organizational Culture, Work Motivation, and Performance of Employee*

**Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja
dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Camat
di Kabupaten Batu Bara**

Lili Mailinawati

lili.mailinawati@yahoo.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Abstrak

Pengelolaan (manajemen) kinerja yang baik sangat penting artinya bagi sebuah organisasi atau perusahaan agar dapat mencapai tujuannya. Kinerja merupakan salah satu fungsi dari kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja. Seorang pegawai selayaknya harus memiliki derajat kemampuan yang memadai terhadap tuntutan fungsi tersebut. Realitanya masih banyak pihak yang kurang tertarik dan memahaminya, dengan alasan inilah penulis tertarik mengadakan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara. Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan adalah pendekatan yang digunakan adalah studi kasus dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Adapun sifat penelitian adalah penelitian *explanatory*. Sampel penelitian dipilih dari sebagian pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara dengan menggunakan rumus Slovin. Sampel penelitian ini ditetapkan dengan jumlah 65 orang pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah pengamatan langsung, angket (kuesioner). Model analisis data yang digunakan dalam untuk menganalisis data adalah Analisa Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan. Namun, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan. Ini berarti, variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh dalam menentukan kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara dibandingkan dengan variabel kompetensi dan motivasi kerja.

Kata Kunci : Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja and Kinerja Pegawai

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap
Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai
Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara

Penyusun TAPM : Lili Mailinawati

NIM : 018932123

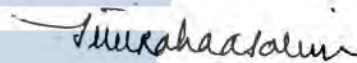
Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu/8 Juni 2014

Menyetujui :

Pembimbing I.

Pembimbing II.

Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, M.Si
Nip. 19591013 198601 2 003

Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc
Nip. 19590724 198603 2 001

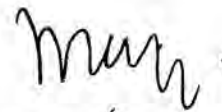
Mengetahui.

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Ilmu Program Studi
Magister Manajemen



Sucati, M.Sc., Ph.D.
Nip. 19520213 198503 2 001



Maya Maria, SE, MM
Nip. 19720501 199903 2 003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : **Lili Mailinawati**
 NIM : 018932123
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap
 Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai
 Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program
 Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu 8 Juni 2014

W a k t u : 07.00 – 09.00 Wib

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Suciati, M.Sc., Ph.D

Tandatangan

Penguji Ahli: Dr. Mahyus E. Sitompul, MM

Tandatangan

Pembimbing I: Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, M.Si

Tandatangan

Pembimbing II : Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc

Tandatangan

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan hidayah dan berkah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini. Shalawat dan salam kepada junjungan Rasulullah SAW, sebagai panutan dalam menerangi jalan kehidupan.

Penelitian ini merupakan tugas akhir pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka. Judul penelitian yang dilakukan penulis adalah Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara.

Selama melakukan penelitian dan penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Terima kasih yang tulus dan tidak terhingga kepada kedua orang tua penulis tercinta Ayahanda H. Ir. Yusri Manurung dan Ibunda Hj. Rusdah Rustin Chan, serta Suami tercinta Ir. Amri dan pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan terima kasih, terutama kepada :

1. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
3. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Bapak Drs. Amril Latif, M.Si., selaku Kepala UPBJJ – Universitas Terbuka Medan;
5. Bapak Adrianto, SE, MM, selaku penanggungjawab Program Pascasarjana UPBJJ – Universitas Terbuka Medan;
6. Ibu Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan tesis ini;

7. Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc, selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penulisan tesis ini;
8. Bapak dan Ibu Dosen serta pegawai pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka;
9. Bapak/Ibu Camat dan seluruh pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
10. Bapak/Ibu PjOK PNPM Mandiri Perdesaan se-Kabupaten Batu Bara yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data-data pendukung penelitian tesis ini;
11. Rekan-rekan UPK PNPM Mandiri Perdesaan se-Kabupaten Batu Bara yang telah membantu penulis dalam mendapatkan data-data pendukung penelitian tesis ini;
12. Abang dan adik-adik penulis yang telah memberikan banyak dukungan dan semangat kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini;
13. Teman-teman terbaik penulis, Budi Agustina Sinaga, Ummi Salmah Lubis dan Zulia Rifda Daulay atas dukungan dan bantuan yang diberikan;
14. Seluruh rekan mahasiswa/i Angkatan 2014.1 di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka atas bantuan, dukungan dan kerjasamanya selama penulis menempuh studi dan penulisan tesis ini.

Semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari tesis ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat bagi seluruh pembaca. Semoga kiranya Allah SWT memberkati kita semua. Amin.

Medan, 8 Juni 2014

Penulis

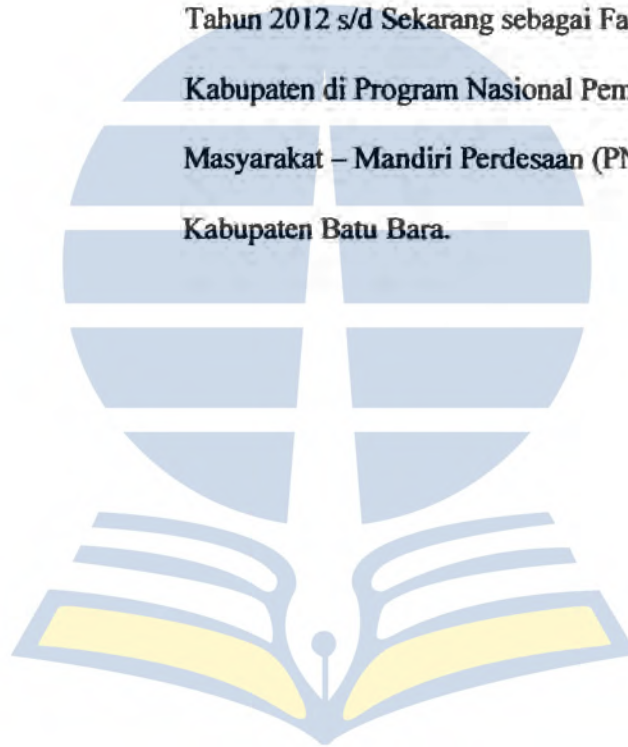


Lili Mailinawati

RIWAYAT HIDUP

- Nama** : Lili Mailinawati
- NIM** : 018932123
- Program Studi** : Magister Manajemen
- Tempat / Tanggal Lahir** : Medan / 13 Mei 1976
- Riwayat Pendidikan** : Lulus SD di SDN 060898 Medan pada tahun 1988
- Lulus SLTP di MTsN Medan pada tahun 1991
- Lulus SLTA di SMAN 1 Medan pada tahun 1994
- Lulus S1 di Institut Teknologi Medan pada tahun 1999
- Riwayat Pekerjaan** : Tahun 1997 s/d Tahun 1999 sebagai Asisten Laboratorium Dasar Elektronika di Institut Teknologi Medan
- Tahun 2000 s/d Tahun 2002 sebagai Sales and Marketing Engineer di PT. Asia Karsa Indah Cabang Medan
- Tahun 2003 s/d Tahun 2005 sebagai Sekretaris di Program Pengembangan Kecamatan RMU-II Sumut-Sumbar
- Tahun 2005 s/d Tahun 2007 sebagai Fasilitator Kecamatan di Program Pengembangan Kecamatan Phase IIIA Kecamatan Dolok Sigompulon dan Kecamatan Arse Kabupaten Tapanuli Selatan

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d Tahun 2010 sebagai Fasilitator
Kabupaten di Program Nasional Pemberdayaan
Masyarakat – Mandiri Perdesaan (PNPM-MPd)
Kabupaten Labuhanbatu
Tahun 2010 s/d Tahun 2012 sebagai Fasilitator
Kabupaten di Program Nasional Pemberdayaan
Masyarakat – Mandiri Perdesaan (PNPM-MPd)
Kabupaten Padang Lawas Utara
Tahun 2012 s/d Sekarang sebagai Fasilitator
Kabupaten di Program Nasional Pemberdayaan
Masyarakat – Mandiri Perdesaan (PNPM-MPd)
Kabupaten Batu Bara.



DAFTAR ISI

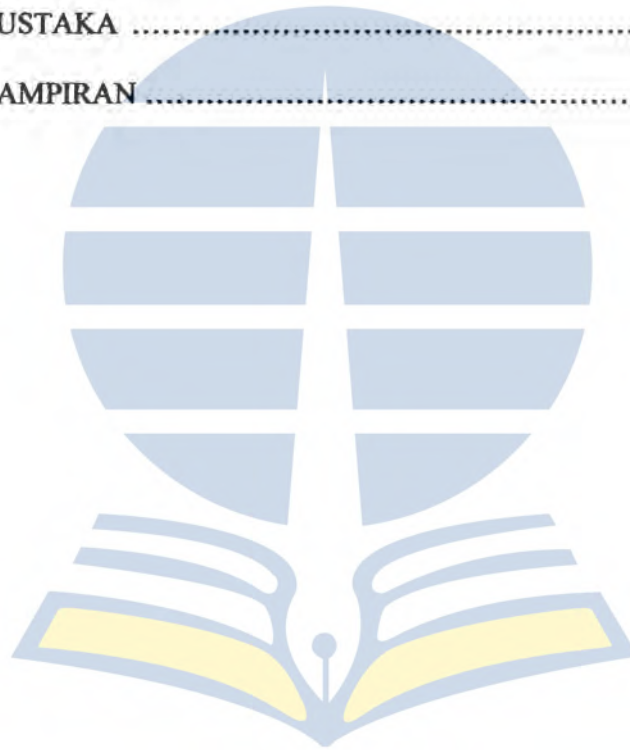
	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Bagan	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teori	11
1. Kompetensi	11
a. Pengertian Kompetensi	11
b. Aspek dan Standar Kompetensi	13
2. Budaya Organisasi	15
a. Pengertian Budaya Organisasi	15

	Halaman
b. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi	17
c. Tipe-Tipe Budaya Organisasi	19
3. Motivasi Kerja	22
a. Pengertian Motivasi Kerja	22
b. Jenis-Jenis Motivasi Kerja	23
c. Teori-Teori Motivasi	24
4. Kinerja	27
a. Pengertian Kinerja	27
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	28
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Berpikir	37
D. Operasional Variabel	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Desain Penelitian	50
B. Populasi dan Sampel	51
C. Instrumen Penelitian	54
D. Prosedur Pengumpulan Data	55
E. Metode Analisis Data	55
1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	55
a. Uji Validitas	55
(1) Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi	56
(2) Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi	57
(3) Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja ..	59

	Halaman
(4) Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja	60
b. Uji Reliabilitas	62
2. Pengujian Asumsi Klasik	63
a. Uji Normalitas	63
b. Uji Multikolinearitas	63
c. Uji Heteroskedastisitas	64
d. Uji <i>d</i> dari Durbin Watson	64
3. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	64
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	68
A. Deskripsi Objek Penelitian	68
1. Gambaran Umum Kecamatan di Kabupaten Batu Bara ...	68
2. Visi dan Misi Organisasi Pemerintahan Kecamatan di Kabupaten Batu Bara	69
3. Bagan Organisasi Kecamatan Kabupaten Batu Bara	70
4. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Pemerintahan Kecamatan di Kabupaten Batu Bara	71
5. Karakteristik Responden	72
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	72
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	74
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	76
e. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat	

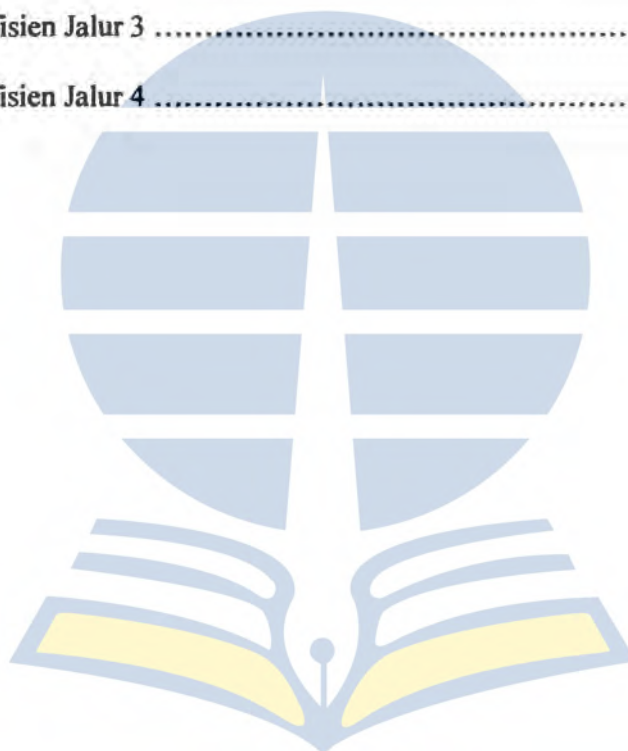
	Halaman
Pendidikan	76
6. Deskripsi Variabel Penelitian	78
a. Deskripsi Variabel Kompetensi	78
b. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	79
c. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	81
d. Deskripsi Variabel Kinerja	84
7. Tabulasi Silang (Crosstab) Kinerja Pegawai	87
a. Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia	87
b. Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	88
c. Kinerja Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	89
d. Kinerja Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	91
B. Hasil	92
1. Pengujian Asumsi Klasik	92
a. Uji Normalitas	92
b. Uji Multikolinearitas	95
c. Uji Heteroskedastisitas	96
d. Uji <i>d</i> Durbin Watson	98
2. Pengujian Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	99
a. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja	99
b. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja	104
c. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja dan	

	Halaman
Dampaknya pada Kinerja	108
d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja	112
C. Pembahasan	116
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	129
A. Kesimpulan	129
B. Saran	130
DAFTAR PUSTAKA	132
DAFTAR LAMPIRAN	139



DAFTAR BAGAN

Nomor	Judul	Halaman
2.1.	Skema Model Kinerja Porter-Lawler	30
2.2.	Kerangka Berpikir	42
4.1.	Bagan Organisasi Kecamatan Kabupaten Batu Bara	71
4.2.	Koefisien Jalur 1	103
4.3.	Koefisien Jalur 2	107
4.4.	Koefisien Jalur 3	111
4.5.	Koefisien Jalur 4	115



D A F T A R T A B E L

Nomor	Judul	Halaman
1.1.	Data Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara Berdasarkan Tingkat Pendidikan	2
1.2.	Data Kompetensi Berdasarkan Kesesuaian Jabatan Struktural Dengan Bidang Pendidikan	3
1.3.	Rekapitulasi Daftar Absensi Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara Bulan Januari s/d Desember 2013	4
2.1.	Operasional Variabel Kompetensi	45
2.2.	Operasional Variabel Budaya Organisasi	46
2.3.	Operasional Variabel Motivasi Kerja	47
2.4.	Operasional Variabel Kinerja	48
3.1.	Jumlah Sampel Penelitian	53
3.2.	Skor Jawaban Berdasarkan Skala Likert	55
3.3.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi	56
3.4.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi	58
3.5.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja	59
3.6.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja	60
3.7.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel	62
4.1.	Jumlah Kecamatan dan Desa/Kelurahan di Kabupaten Batu Bara Tahun 2013	69
4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	73
4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74

Nomor	Judul	Halaman
4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	76
4.6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
4.7.	Jawaban Responden Atas Variabel Kompetensi	78
4.8.	Jawaban Responden Atas Variabel Budaya Organisasi	80
4.9.	Jawaban Responden Atas Variabel Motivasi Kerja	82
4.10.	Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja	84
4.11.	Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia	87
4.12.	Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	88
4.13.	Kinerja Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	89
4.14.	Kinerja Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	91
4.15.	Uji Kolmogorov – Smirnov (K-S)	95
4.16.	Hasil Uji Multikolinearitas	96
4.17.	Uji <i>d</i> Durbin Watson	98
4.18.	Keputusan Uji <i>d</i> Durbin Watson	98
4.19.	Regression Sub 1	99
4.20.	Correlations	100
4.21.	Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1	103
4.22.	Regression Sub 2	104
4.23.	Correlations	105
4.24.	Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2	108
4.25.	Regression Sub 3	108
4.26.	Correlations	109

Nomor	Judul	Halaman
4.27.	Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 3	111
4.28.	Regression Sub 4	112
4.29.	Correlations	113
4.30.	Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 4	115



DAFTAR GAMBAR

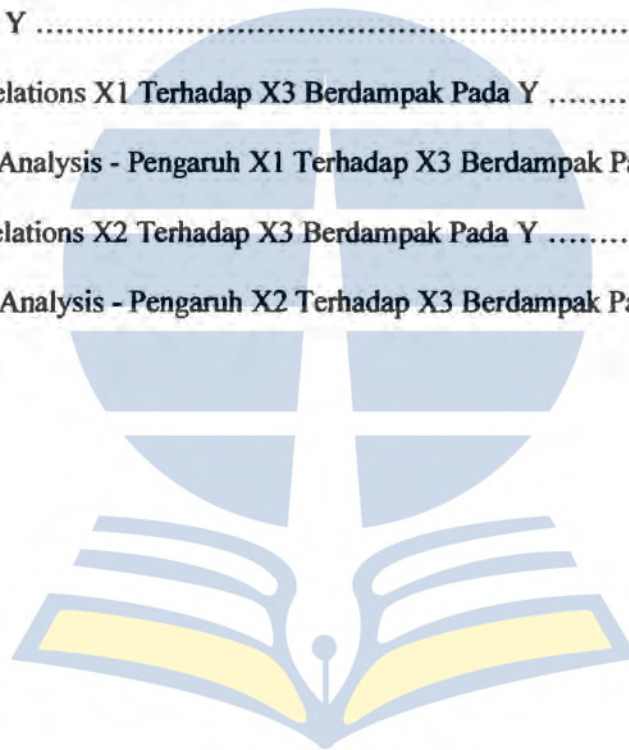
Nomor	Judul	Halaman
4.1.	Grafik Histogram Variabel Kinerja	93
4.2.	Grafik P-P Plot Variabel Kinerja	94
4.3.	Scatterplot Uji Heteroskedastisitas	97



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Kuesioner Penelitian	139
2.	Uji Validitas & Reliabilitas	144
3.	Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi	149
4.	Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	151
5.	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja	153
6.	Uji Reliabilitas Variabel Kinerja	155
7.	Tabulasi Data Kuesioner	158
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	160
9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	162
10.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	163
11.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	164
12.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	165
13.	Deskripsi Variabel Kompetensi	166
14.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	169
15.	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	171
16.	Deskripsi Variabel Kinerja	175
17.	Crosstab Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia	180
18.	Crosstab Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	185
19.	Crosstab Kinerja Pegawai Berdasarkan Masa Kerja	186
20.	Crosstab Kinerja Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	190
21.	Uji Normalitas	191

Nomor	Judul	Halaman
22.	Uji Heteroskedestisitas	205
23.	Uji Multikolinearitas	208
24.	Uji d Durbin Watson	211
25.	Correlations X1 dan X2 Terhadap X3	213
26.	Path Analysis - Pengaruh X1 dan X2 Terhadap X3	214
27.	Correlation X1, X2 Terhadap X3 Berdampak Pada Y	216
28.	Path Analysis - Pengaruh X1 dan X2 Terhadap X3 Berdampak Pada Y	217
29.	Correlations X1 Terhadap X3 Berdampak Pada Y	219
30.	Path Analysis - Pengaruh X1 Terhadap X3 Berdampak Pada Y	220
31.	Correlations X2 Terhadap X3 Berdampak Pada Y	221
32.	Path Analysis - Pengaruh X2 Terhadap X3 Berdampak Pada Y	222



B A B I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Secara mendasar kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dan sumber daya yang ada. Penggerak suatu organisasi adalah manusia dengan menyatukan segenap tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan selalu berusaha demi jalannya kehidupan organisasi tersebut. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai nilai tertinggi di setiap organisasi, hal ini karena dapat memberikan manfaat yang besar jika secara tepat guna penggunaan tenaga manusia.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Lubis (2011) menyatakan, bahwa kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dan juga merupakan aset organisasi yang paling bernilai tinggi jika dibandingkan dengan sumber daya lain. Kinerja menurut Mangkunegara (2006) adalah, "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Berkenaan dengan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi pemerintah kecamatan, saat ini pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memiliki jumlah pegawai sebanyak 187 orang. Dari jumlah tersebut apabila dilihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki dapat dilihat dalam Tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel. 1.1
Data Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	%
Pasca Sarjana (S2)	1	0.53
Sarjana (S1)	49	26.20
D-III	8	4.28
SLTA sederajat	119	63.64
SMP	7	3.74
SD	3	1.60
Jumlah	187	100.00

Sumber : Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara 2013

Dari data pegawai tersebut di atas terlihat bahwa kompetensi sumber daya aparatur yang dimiliki Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara masih kurang baik. Berdasarkan prosentase yang ada, terdapat kurang lebih 31.02% jenjang pendidikan pegawai diatas SLTA sederajat. Dengan kualitas pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara tersebut wajar masih kurang dalam kemampuan teknis, seperti masih terdapat pegawai yang kurang memahami prosedur kerja sehingga masih ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan tupoksi dan kurangnya kompetensi dalam mengoperasikan peralatan modern. Selain itu, kemampuan konseptual dan berinovasi kurang dimiliki oleh pegawai dikarenakan pekerjaan yang dijalani hanya sebatas rutinitas saja. Semakin rendah kualitas yang dimiliki pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara maka akan semakin rendah pula kinerja pegawainya.

Tabel. 1.2
Data Kompetensi Berdasarkan Kesesuaian Jabatan Struktural dengan
Bidang Pendidikan

Jabatan Struktural	Bidang Pendidikan Seharusnya	Kenyataan
Camat	S1 Ilmu Pemerintahan	S2 Pendidikan
Sekcam	S1 Semua Jurusan	S1 Sospol
Subbag Keuangan	S1 Ekonomi	S1 Ekonomi
Subbag Umum (Kepegawaian)	S1 Ilmu Pemerintahan	S1 Hukum
Subbag Program	S1 Ilmu Informatika Komputer	S1 Sospol
Seksi Tantrib	SLTA	SLTA
Seksi Tata Pemerintahan	S1 Ilmu Pemerintahan / S1 Hukum	D2 Pendidikan
Seksi PMD	S1 Sospol	SLTA
Seksi Pendidikan dan Sosbud	S1 Sospol	SLTA
Seksi Pelayanan Masyarakat	S1 Sospol	D3 Kesehatan
Lurah	S1 Ilmu Pemerintahan	SLTA
Kades	SLTA	SLTA

Sumber : Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara 2013

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa seorang camat seharusnya mempunyai ijazah atau sertifikat di bidang ilmu pemerintahan namun kenyataannya ditempati oleh S2 Pendidikan. Bagian Subbag Umum yang mengurus bidang kepegawaian yang seharusnya diisi oleh pegawai yang memiliki bidang pendidikan S1 Ilmu Pemerintahan, namun kenyataannya diduduki oleh yang memiliki bidang pendidikan S1 Hukum. Hal ini menunjukkan penempatan seorang pegawai tidak disesuaikan dengan kompetensi bidang pendidikannya.

Budaya organisasi merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Wirawan (2007), peran budaya organisasi terhadap organisasi dapat

dilihat pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan semangat kerja pegawai.

Permasalahan lain yang ada pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara adalah rendahnya budaya organisasi, yaitu ditunjukkan oleh adanya pegawai yang tidak mengetahui misi yang diemban organisasi, sehingga kurang komunikatif terhadap sesama pegawai, atasan dan terhadap masyarakat dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya maupun adanya pegawai yang meninggalkan pekerjaannya tanpa mempunyai tujuan yang jelas, sering terlambat datang, dan pulang lebih awal dari jam yang di tetapkan. Dengan melihat beberapa permasalahan tersebut mencerminkan bahwa masih diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel. 1.3

Rekapitulasi Daftar Absensi Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara Bulan Januari S/D Desember 2013

No.	Bulan	Keterangan				Jumlah	%
		Ijin	Sakit	Cuti	Tanpa Ket.		
1	Januari	6	1	2	5	14	14.97
2	Pebruari	6	1	1	2	10	10.70
3	Maret	0	1	1	1	3	3.21
4	April	0	1	0	1	2	2.14
5	Mei	7	1	0	3	11	11.76
6	Juni	0	1	1	3	5	5.35
7	Juli	2	1	1	1	5	5.35
8	Agustus	9	18	2	24	53	56.68
9	September	2	0	3	2	7	7.49
10	Oktober	8	0	2	11	21	22.46

No.	Bulan	Keterangan				Jumlah	%
		Ijin	Sakit	Cuti	Tanpa Ket.		
11	Nopember	3	1	1	11	16	17.11
12	Desember	0	0	1	1	2	2.14

Sumber : Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara 2013

Tabel 1.3. diatas adalah rekapitulasi daftar absensi pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara mulai Bulan Januari 2013 sampai dengan Bulan Desember 2013. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata setiap bulan terdapat kurang lebih 12 orang (6.64%) pegawai tidak masuk kantor dengan berbagai alasan. Meskipun tidak ada standar yang dapat dijadikan ukuran toleransi bagi pegawai yang tidak masuk, namun besarnya tingkat ketidakhadiran pegawai tersebut seharusnya tidak perlu dilakukan bagi seorang pegawai yang mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2005), motivasi kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Seorang pekerja mampu mengerjakan suatu pekerjaan, tetapi apabila dia tidak mau mengerjakannya maka pekerjaan itu tidak akan terlaksana.

Data pada Tabel 1.3 juga dapat mengindikasikan adanya penurunan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yang dapat berpengaruh pada kinerja. Banyaknya pegawai tidak masuk kantor dapat menjadi dasar pengukuran motivasi, semakin banyak pegawai yang absen berarti tingkat motivasi mereka untuk bekerja semakin rendah dan demikian pula sebaliknya. Naik atau turunnya motivasi yang ada pada pegawai sangat

berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Hal tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya tidak adanya *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi), lemahnya pengawasan, lingkungan kerja yang kurang kondusif, dan lain sebagainya.

Dari penelitian pendahuluan yang dilakukan pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, masih terdapat pegawai yang sering meninggalkan pekerjaannya, sehingga pelaksanaan pekerjaan yang seharusnya dilakukan menjadi terkendala. Bahkan sering terdapat pekerjaan yang tertunda-tunda yang diakibatkan pegawai yang mengerjakan pekerjaan tersebut tidak berada di ruang kerjanya sendiri. Hal inilah diduga karena rendahnya motivasi kerja, disiplin kerja dan kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga pegawai lebih senang berada di luar ruang kerjanya dan beberapa pegawai yang lebih senang berada di ruang kerja pegawai yang lainnya atau di luar unit kerjanya sendiri.

Dari hasil pengamatan langsung di lapangan, ditemukan beberapa fenomena rendahnya kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yakni :

1. Kompetensi.

Masih terdapat pegawai yang kurang memahami prosedur kerja sehingga masih ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan tupoksi dan kurangnya kompetensi dalam mengoperasikan peralatan modern. Dan kurang adanya inovasi dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan serta kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dianggap masih kurang. Ini dapat terlihat banyaknya surat-surat atau berkas-berkas yang bertumpuk di atas meja kerja. Penempatan seorang pegawai

tidak disesuaikan dengan kompetensi bidang pendidikannya sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai secara khusus dalam menyelesaikan tugas-tugas yang masih harus lebih lama mempelajarinya dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Budaya Organisasi.

Adanya pegawai yang tidak mengetahui misi yang diemban organisasi, sehingga kurang komunikatif terhadap sesama pegawai, atasan dan terhadap masyarakat dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya. Pegawai tidak masuk kantor (absen) dengan berbagai alasan dan masih terdapat pegawai yang keluar masuk kantor pada jam-jam kerja untuk urusan pribadi.

3. Motivasi Kerja.

Kesediaan dan semangat kerja pegawai dianggap masih kurang terutama yang berkaitan dengan pekerjaan di luar jam kerja.

Belum adanya penghargaan dari organisasi terhadap pegawai yang berprestasi dan belum adanya sanksi yang bersifat tegas terhadap pegawai yang melanggar.

Fenomena-fenomena yang telah dikemukakan tersebut yang berkaitan dengan kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila hal tersebut dibiarkan begitu saja, tentunya akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kerja yang diberikan pada organisasi.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
2. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
4. Apakah ada pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
5. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
6. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
7. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
8. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?
9. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
2. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
4. Mengetahui pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
5. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
6. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
7. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
8. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
9. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu :

1. Untuk teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan acuan dan referensi dibidang karya ilmiah dan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pengembangan sumber daya manusia;
2. Untuk praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara agar program peningkatan kinerja pegawai dapat terlaksana dengan baik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Robbins (2007:38), bahwa kompetensi adalah “kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Trotter dalam Saifuddin (2004:13) mendefinisikan, bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan. Boyatzis dalam Hutapea dan Thoha (2008:4) menjelaskan, kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary dalam Lastanti (2005:85-97) mendefinisikan, kompetensi adalah keterampilan dari seorang ahli. Dimana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan

pengalaman. Menurut McAshan dalam Sutrisno (2009:203) mengemukakan, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004:23) mendefinisikan, bahwa seorang yang berkompoten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi professional manajerial atau senior manajer. **Pegawai-pegawai yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.**

Kompetensi menurut Spencer and Spencer dalam Palan (2007:84) adalah, sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan

konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Amstrong dalam Dharma (2005:102) mengatakan, kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

b. Aspek dan Standar Kompetensi

Menurut pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24), bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Berbeda dengan Fogg (2004:90), yang membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*). Yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi pembeda (*differentiating*) adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Menurut Moehariono (2012:21-22), bahwa secara umum standar diartikan sebagai ukuran atau patokan yang disepakati, sedangkan kompetensi telah

didefinisikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian, dapatlah disepakati bahwa standar kompetensi merupakan kesepakatan-kesepakatan tentang kompetensi yang diperlukan pada suatu bidang pekerjaan oleh seluruh *stakeholder* di bidangnya. Dengan pernyataan lain yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan. Dengan dikuasainya standar kompetensi tersebut oleh seseorang, maka yang bersangkutan akan mampu :

1. *Bagaimana mengerjakan* suatu tugas atau pekerjaan;
2. *Bagaimana mengorganisasikannya* agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan;
3. *Apa yang harus dilakukan* bilamana terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula;
4. *Bagaimana menggunakan kemampuan* yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda.

Standar kompetensi dibutuhkan oleh beberapa organisasi lembaga atau institusi yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, sesuai dengan kebutuhan masing-masing, yaitu untuk :

1. Institusi pendidikan dan pelatihan;
2. Dunia usaha/industri dan pengguna tenaga kerja;
3. Institusi penyelenggara pengujian dan sertifikasi.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian kompetensi, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. David (2004) menyatakan, budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa.

Menurut Robbins and Judge (2008:256), bahwa kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sule dan Saefullah (2005) menjelaskan, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalani kegiatannya.

Djokosantoso (2005) menjelaskan, budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengertiannya, bahwa budaya perusahaan adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi. Jika *value* tadi menjadi *shared value*, maka terbentuk sebuah kesamaan persepsi akan

perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Buchanan and Huczynski (2004:145) menyatakan, budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Sule dan Saefullah (2005) mengatakan, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Riduwan (2005) menyatakan, bahwa ada 10 (sepuluh) dimensi budaya organisasi yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi.

Menurut Schoenfeldt dalam Moehariono (2012:334) berdasarkan sifatnya, budaya organisasi dapat dibedakan menjadi :

1. *Budaya Kuat*, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai, makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Konsisten dengan defenisi ini, maka akan muncul suatu budaya kuat mempunyai pengaruh yang besar pula pada perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

2. *Budaya Lemah*, kebalikan dari budaya kuat, dalam budaya lemah, tingkat konsisten anggotanya tidak lagi kuat dan jangkauan budaya yang telah disepakati tidak lagi luas mencakup seluruh anggota-anggotanya. Dalam kondisi ini mudah diramalkan (*predictability*), bahwa tujuan yang hendak dicapai melalui tradisi yang telah disepakati akan sulit terwujud, karena tidak mempunyai nilai-nilai.

b. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Robbins and Judge (2008:262), fungsi budaya organisasi secara umum sebagai berikut :

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Budaya memuat rasa identitas anggota organisasi, artinya budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, artinya budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, artinya budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan;
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, artinya budaya

sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

Sedangkan menurut Schermerhorn and Hunt dalam Moehariono (2012:338), budaya organisasi berfungsi :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawan, sebagai contoh adalah mempromosikan inovasi yang memburu pengembangan produk baru. Identitas ini didukung dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi;
2. Memudahkan komitmen kolektif, dimana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi;
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, yang mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Menurut Uha (2013:15), bahwa manfaat budaya organisasi yakni membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi juga membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol. Dan budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan,

dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi satfnya dan memenangkan kompetisi.

c. Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain.

Schoenfeldt dalam Moehariono (2012:339) dari Universitas Emory telah mengembangkan suatu bagan label yang dapat membantu kita melihat perbedaan antara budaya-budaya organisasi dan pentingnya mencocokkan orang-orang pada budaya itu secara tepat. Dari telaah organisasinya, ia telah mengenali empat tipe budaya berdasarkan bentuknya, yaitu :

1) Akademi

Suatu akademi adalah tempat untuk memanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu. Menurut Schoenfeldt, IBM merupakan sebuah akademi yang klasik. Demikian pula Coca-Cola, Procter and Gamble dan General Motors;

2) Kelab

Menurut Schoenfeldt, kelab menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis. Contoh adalah United Parcel Service, Delta Airlines, perusahaan operasi Bell, Badan Pemerintah dan Militer;

3) Tim Bisbol

Organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil risiko dan innovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbalinya untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan diantara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Organisasi yang cocok dengan gambaran tim bisbol ini biasa didapat dalam bidang akuntansi, hukum, perbankan investasi dan konsultasi, agen periklanan, pengembangan perangkat lunak, dan perusahaan riset hayati;

4) Benteng

Sementara tim bisbol menghargai keinventifan, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak yang dulunya akademi, kelab atau tim bisbol, tetapi terperosok ke dalam masa-masa sulit dan sekarang berupaya membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan semacam ini dapat merupakan tempat yang mengasikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai

tantangan dari suatu perubahan haluan. Organisasi benteng meliputi pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan perusahaan eksplorasi gas alam.

Menurut pendapat Handy dalam Uha (2013:10), bahwa tipe-tipe budaya organisasi berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi dengan konfigurasi tersebut dibagi menjadi empat yakni :

1. Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi, memiliki ciri-ciri birokrasi yang tinggi, dikelola secara ilmiah, dan memiliki disiplin tinggi. Semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, bahkan kalau perlu dengan *time and motion study* yang cermat. Dengan demikian porsi pekerjaan seseorang sudah ditetapkan dan bersifat rutin. Tipe ini dinamakan budaya Apollo (nama dewa Yunani);
2. Formalisasi rendah, sentralisasi tinggi, bercirikan hubungan lisan yang kuat dan intuitif. Kekuasaan tertinggi ada di tangan satu orang atau sebuah kelompok dari pusat. Tipe ini dinamakan budaya Zeus atau budaya kuasa;
3. Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah, ini merupakan tipe budaya tugas atau matriks. Dalam budaya ini orang-orang terkumpul dari berbagai latar belakang ilmu dan keterampilan yang berbeda (*interdisipliner*) namun mereka terfokus pada tugas yang sama. Cara kerja masing-masing elemen ini sangat independen namun terikat oleh berbagai prosedur yang ketat. Tipe ini dinamakan sebagai budaya Athena;
4. Formalisasi rendah, sentralisasi rendah, yakni suasananya afeksi, saling menghargai, dan keceriaan. Jenis budaya ini informal dan sangat desentralisasi. Para anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang

sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi. Tipe ini dinamakan budaya Dionysius (nama dewa anggur).

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Manullang (2004) menyatakan, motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Wexley and Yukl dalam Sutrisno (2009:110), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2009:111), bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Hamalik dalam Sutrisno (2009:111) mengatakan, ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu :

1. Motivasi dipandang sebagai suatu proses;
2. Menentukan karakter dari proses ini.

Menurut Gitosudarmo dalam Sutrisno (2009:111), bahwa apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

b. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Dalam hal pemberian motivasi ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan karyawan diberikan motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif. Hasibuan (2005:150) mengatakan secara garis besarnya, motivasi terdiri dari :

1. Motivasi positif (*incentive positive*), maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja;
2. Motivasi negatif (*incentive negative*), maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik, dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan, insentif (positif/negatif) harus sesuai dengan perjanjian, penggunaan harus tepat dan seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih kinerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif sangat efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

c. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat membantu bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

1) Teori Motivasi Abraham Maslow

Robbins and Judge (2008:223-224) menjelaskan bahwa teori paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Abraham Maslow membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

1. Fisiologi: meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya;
2. Rasa aman: meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional;
3. Sosial: meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan;
4. Perhargaan: meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian;
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Dari sudut motivasi, teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar dipenuhi, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya

telah dipenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda harus memahami tingkat hierarki dimana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dibawah atau diatas tingkat tersebut.

2) Teori Motivasi Frederick Herzberg

Robbins and Judge (2008:227) menyatakan teori dua faktor (*two-factor theory*) juga disebut teori motivasi higiene (*motivation-hygiene theory*) dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Penelitian awal Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut yaitu :

a. Kondisi Ekstrinsik

Faktor kesehatan dan pemeliharaan (*hygiene factor*) pada umumnya berkaitan dengan keadaan di luar pekerjaan tetapi mempunyai hubungan dengan pekerjaan. Kehadiran faktor kesehatan dan pemeliharaan tidak terlalu kuat dalam memberikan motivasi kepada karyawan, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan (*Dissatisfiers*) bila faktor-faktor tersebut tidak ada. Faktor-faktor ini meliputi :

- 1) Upah;
- 2) Keamanan;
- 3) Kondisi kerja;
- 4) Status;
- 5) Prosedur Perusahaan;
- 6) Mutu dari Supervisi Teknis;

7) Mutu dari hubungan Interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

b. Kondisi Intrinsik

Kepuasan pekerjaan (*Job Content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Serangkaian faktor ini dinamakan *Motivator Satisfier*, yang meliputi :

- 1) Prestasi;
- 2) Pengakuan;
- 3) Tanggung Jawab;
- 4) Kemajuan;
- 5) Pekerjaan itu sendiri;
- 6) Kemungkinan berkembang.

Teori-teori diatas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa tidak cukup memenuhi kebutuhan makan, minum dan pakaian saja. Akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis untuk dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka semakin tinggi, tidak hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan material dan non material dari hasil

kerjanya, semakin bergairah seseorang untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Gibson et.al. (2007:171), bahwa Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Soeprihanto (2007:7), bahwa Kinerja karyawan adalah prestasi (hasil) kerja karyawan atau pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar, target, atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Prawirosentono (2009:2), bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Hasibuan (2005) menyatakan, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Selanjutnya mereka menjelaskan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, kinerjanya lebih bergantung pada

kinerja dari individu tenaga kerja. Simamora (2004:327) mengatakan kinerja (*performance*) yaitu merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

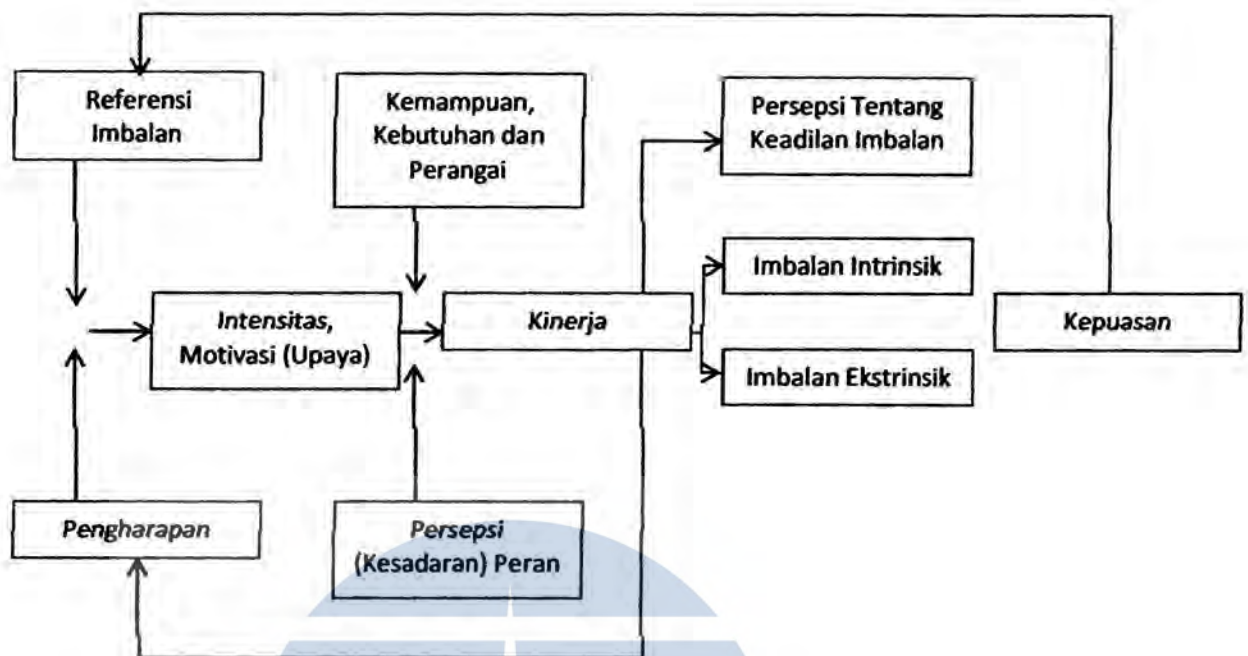
Anoraga (2004) mengatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti : motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan sistem kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi. Stern dalam Mangkunegara (2006:17) mengatakan faktor-faktor penentu kinerja terdiri dari faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

Mathis and Jackson (2006) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat dari kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Bernardin and Russel dalam

Rosyidi (2007) menyebutkan adanya enam kriteria untuk mengukur kinerja seorang karyawan, yaitu:

- 1) *Quality* (kualitas), sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan;
- 2) *Quantity* (kuantitas), sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan;
- 3) *Timeliness* (ketepatan waktu), tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain;
- 4) *Cost of effectiveness* (efektifitas), sejauh mana tingkat penerapan sumberdaya manusia, keuangan, teknologi, dan material yang mampu dioptimalkan;
- 5) *Need of supervision* (kemandirian), sejauh mana tingkatan seorang karyawan untuk bekerja dengan teliti tanpa adanya pengawasan yang ketat dari supervisor;
- 6) *Interpersonal input* (komitmen kerja), sejauh mana tingkatan seorang karyawan dalam pemeliharaan harga diri, nama baik dan kerjasama, diantara rekan kerja dan bawahan.

Porter dan Lawler dalam Gibson (2007:362) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja digambarkan sebagai berikut :



Bagan 2.1. Skema Model Kinerja Porter-Lawler

Bagan 2.1. menunjukkan posisi kinerja berhubungan dengan banyak faktor, yakni (1) imbalan yang diharapkan individu, (2) pengharapan-pengharapan, yang kemudian akan menimbulkan (3) dorongan, yang dipengaruhi oleh kemampuan-kebutuhan-perangai dan prestasi individu terhadap peran atau tugas yang diterima. Faktor-faktor tersebut secara keseluruhan membentuk kinerja individu. Kinerja yang dibentuk ini selanjutnya menimbulkan (4) imbalan instrinsik, dan (imbalan ekstrinsik). Imbalan ini dapat negatif atau positif tergantung dari tingkat kinerja individu. Persepsi tentang imbalan intrinsik atau imbalan ekstrinsik akan menimbulkan (6) tingkat kepuasan individu. Imbalan yang memuaskan dapat mengarah pada dorongan perilaku yang diarahkan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian dasar kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor harapan mengenai

imbangan, dorongan, kemampuan-kebutuhan-sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan intrinsik dan ekstrinsik, persepsi terhadap tingkat imbalan, dan kepuasan kerja.

B. PENELITIAN TERDAHULU

- a. Abadi (2008), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual”. Pada penelitian ini digunakan sampel sebanyak 84 responden untuk mengisi kuesioner. Metode analisis menggunakan regresi linier berganda dengan variabel bebas adalah budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2), serta variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.
- b. Kusuma (2010), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang”. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Dinas Pendidikan Kota Malang. Penelitian ini menggunakan teknik sensus di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa Motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang.

- c. Aviscenna (2011), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 125 orang pegawai. Penentuan besarnya sampel digunakan pendekatan rumus Slovin (Umar:2008) yakni 56 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa secara simultan motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan. Ini memberi arti bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi dapat menentukan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara. Besarnya tingkat pengaruh kedua variabel ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak Dinas Koperasi dan UKM dalam menentukan kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dan pengaruh variabel motivasi kerja lebih dominan daripada variabel budaya organisasi.
- d. Lubis (2011), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bank Indonesia Medan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Bank Indonesia Medan yang berjumlah 113 orang yang berada pada Tim Ekonomi Moneter, Tim

Pengawas Bank, Bidang Manajemen Intern dan Bidang Sistem Pembayaran. Penentuan besarnya sampel digunakan pendekatan rumus Slovin (Umar:2008) yakni 53 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa pada hipotesis pertama secara simultan, budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bank Indonesia Medan dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan (*high significant*). Secara parsial budaya organisasi berpengaruh lebih dominan daripada kompetensi sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi lebih menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pada hipotesis kedua secara simultan, perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor Bank Indonesia Medan dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan (*high significant*). Secara parsial perencanaan karir berpengaruh lebih dominan daripada pelatihan, hal ini karena variabel perencanaan karir lebih menentukan dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia setiap pegawai.

- e. Taurisa dan Ratnawati (2012), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sido Muncul pada bagian administrasi, produksi (pengawas dan asisten produksi), teknisi, serta manajer. Penentuan besarnya sampel mengacu pada pendapat Hair *et al.*(1995), di mana ukuran sampel minimum

adalah sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi. Dengan mengacu pada pendapat Hair *et al.* tersebut, maka jumlah sampel minimum dalam penelitian ini sebesar 120 (5 x 24 indikator). Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa variabel budaya organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, serta kinerja karyawan. Di mana budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, perusahaan perlu melakukan upaya untuk memperkuat dan mempertahankan budaya yang sudah ada guna meningkatkan kinerja karyawan.

- f. Xenikou and Simosi (2006), melakukan penelitian dengan judul “Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance (Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Prediktor Unit Usaha Kinerja)”. Populasi dalam penelitian ini adalah 300 karyawan dari sebuah organisasi keuangan besar di Yunani. Diisi sejumlah kuesioner untuk mengukur orientasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Pengukuran kinerja unit bisnis diperoleh oleh organisasi yang diteliti. Temuan pada penelitian ini bahwa sebuah analisis jalur menunjukkan bahwa prestasi dan orientasi budaya adaptif memiliki efek langsung pada kinerja.
- g. Hashim and Wok (2014), melakukan penelitian dengan judul “Competence, Performance and Trainability Of Older Workers Of Higher Educational Institutions in Malaysia (Kompetensi, Kinerja dan Kemampuan Terlatih Pekerja yang Lebih Tua dari Lembaga Pendidikan Tinggi di Malaysia)”. Populasi dalam penelitian ini adalah 325 responden terdiri pekerja yang

lebih tua di sektor pendidikan tinggi berusia antara 55 dan 60 tahun. Menilai Survei tersebut diadopsi dari Bakewell, Mitchell dan Rothwell (2006), Penilaian yang dibuat oleh pekerja yang lebih tua dan atasan mereka, ditemukan bahwa pekerja yang lebih tua berkompeten, berkinerja baik, dan terlatih. Staf administrasi yang lebih tua, bagaimanapun, dinilai kinerja rendah dibandingkan dengan staf yang lebih tinggi secara akademik. Hal ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa sebagian besar dari para penilai yang akademisi. Terlepas dari kategori staf, kinerja pekerja yang lebih tua secara positif berhubungan dengan kompetensi dan kemampuan terlatihnya.

- h. Sokro (2012), melakukan penelitian dengan judul “Analysis of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance (Analisis Hubungan yang Ada antara Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja)”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebuah perusahaan otomotif multinasional di Ghana. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa budaya organisasi mempengaruhi tingkat motivasi karyawan yang membuat mereka tidak meninggalkan organisasi. Motivasi yang lebih baik karyawan menjadi tenaga kerja yang efisien dan akhirnya meningkatkan efisiensi keseluruhan organisasi. Hal ini juga ditemukan bahwa sistem perolehan kinerja di perusahaan tidak didirikan untuk menghargai perilaku yang konsisten dengan budaya organisasi, namun tercatat lingkungan yang lebih baik untuk tempat bekerja, sangat penting untuk tercapainya tujuan organisasi dengan lancar dan target laba organisasi diatur berdasarkan budaya organisasi dan kinerja. Terlepas dari ini, kinerja karyawan baik karena mereka hidup dengan budaya perusahaan. Hal ini

menunjukkan bahwa budaya organisasi telah sepatutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Hal itu lebih lanjut mengungkapkan bahwa nilai potensi karyawan dapat ditentukan saat tingkat motivasi tinggi. Selain itu, kinerja karyawan bergantung pada tingkat tertentu pada tingkat motivasi yang diberikan oleh manajer dan bahwa budaya perusahaan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi di perusahaan, juga semakin banyak karyawan termotivasi semakin mereka melakukan dengan baik dan ini meningkatkan efisiensi secara keseluruhan atau produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi telah mendapat dampak pada kedua motivasi karyawan dan kinerja mereka.

- i. Naor, Linderman and Schroeder (2010), melakukan penelitian dengan judul “The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking The Relationship Between National and Organizational Culture and Its Impact on Manufacturing Performance (Globalisasi Operasi di Negara Timur dan Barat: Mengekstrak Hubungan antara Nasional dan Budaya Organisasi dan Dampaknya Pada Kinerja Manufaktur)”. Populasi dalam penelitian ini adalah 189 pabrik antara Timur (Jepang dan Korea Selatan) dan Barat (Jerman, Amerika Serikat, Finlandia, dan Swedia). Analisis *Hierarchical Linear Modeling* lebih lanjut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki lebih dari efek pada kinerja manufaktur dari budaya nasional atau kesesuaian antara mereka. Selain itu, Index Pembangunan Negara, baik ekonomi dan infrastruktur yang tidak mempengaruhi kinerja manufaktur, memperkuat kesimpulan tentang pengaruh lemah dari faktor tingkat nasional pada kinerja

manufaktur. Dalam era globalisasi, hasil ini memiliki implikasi praktis bagi organisasi berkembang melintasi batas-batas nasional dengan mengembangkan *culture consistent* internal organisasi dengan manufaktur kinerja tinggi.

- j. Raus and Haita (2011), melakukan penelitian dengan judul “Leadershipstyle, Organizational Culture and Work Motivation in a School Within Ministry of Interior (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja di Sekolah Kementerian Dalam Negeri)”. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa kinerja institusi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, nilai-nilai pribadi dan budaya dari para anggota organisasi dan motivasi kerja karyawan.

C. KERANGKA BERPIKIR

a. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2009:206), menyatakan bahwa karakteristik kompetensi terdapat lima aspek, yaitu *motive, traits, self concept, knowledge* dan *skills*. Menurut Robbins dalam Moetheriono (2012:338), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik. Menurut Uha (2013:15), menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien

dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2009:206), menyatakan bahwa karakteristik kompetensi terdapat lima aspek, yaitu *motive, traits, self concept, knowledge* dan *skills*.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Robbins dalam Moehariono (2012:338), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik. Menurut Uha (2013:15), menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

d. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja

Becker, Huselid and Ulrich dalam Yuniarsih dan Suwanto (2008:22-23), menyatakan bahwa pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerja. Menurut Spencer and Spencer dalam Moehariono (2012:10), menyatakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan.

Menurut Armstrong and Baron dalam Moehariono (2012:6), menyatakan bahwa kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kerjanya. Menurut Boulter, Dalziel, and Hill dalam Sutrisno (2009:203), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Menurut Wibowo (2012:323), bahwa banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja.

Menurut Quinn and McGrath dalam Tika (2006:7-8), menyatakan, jenis budaya organisasi berdasarkan informasi salah satunya budaya rasional yakni proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak). Menurut Kotter and Heskett dalam Uha (2013:50-51), menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan di dalam perusahaan. Menurut Beyer dalam Uha (2013:219), Beyer dalam disertasinya di Dalware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada pada saat ini sudah cukup mendukung asumsi budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi.

Mangkunegara (2005:61), menyatakan, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Menurut Stoner dalam Uha (2013:213), bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

e. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Becker, Huselid and Ulrich dalam Yuniarsih dan Suwanto (2008:22-23), menyatakan bahwa pengetahuan, kemampuan dan keahlian (*keterampilan*) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerja. Menurut Spencer and Spencer dalam Moehariono (2012:10), menyatakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan. Menurut Armstrong and Baron dalam Moehariono (2012:6), menyatakan bahwa kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Menurut Boulter, Dalziel, and Hill dalam Sutrisno (2009:203), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Menurut

Wibowo (2012:323), bahwa banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja.

f. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Quinn and McGrath dalam Tika (2006:7-8), menyatakan, jenis budaya organisasi berdasarkan informasi salah satunya budaya rasional yakni proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

Menurut Kotter and Heskett dalam Uha (2013:50-51), menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan di dalam perusahaan. Menurut Beyer dalam Uha (2013:219), Beyer dalam disertasinya di Dalware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada pada saat ini sudah cukup mendukung asumsi budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi.

g. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Mangkunegara (2005:61), menyatakan, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja

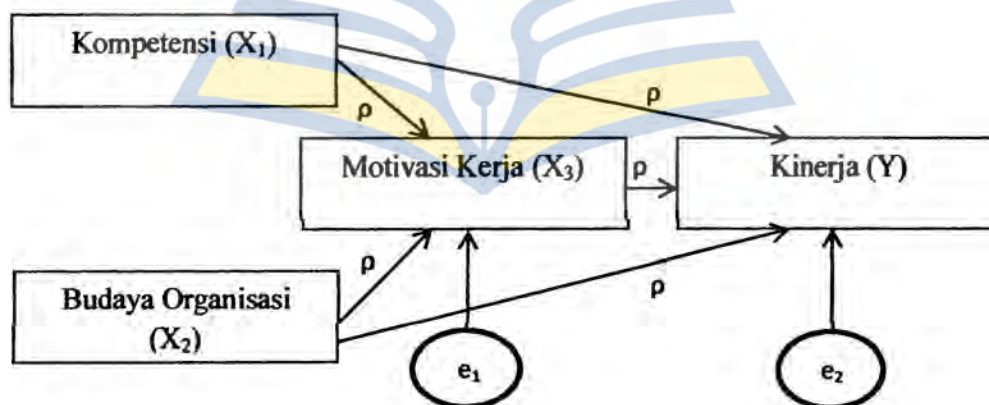
maksimal. Menurut Stoner dalam Uha (2013:213), bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

h. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja

Menurut Spencer dalam Moheriono (2012:10), menyatakan bahwa kompetensi terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*), diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

i. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja

Menurut Uha (2013:16), menyatakan dengan budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.



Bagan 2.2. Kerangka Berpikir

Bagan 2.2 menggunakan model analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan persamaan matematis :

$$X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \rho_{X_3e_1}$$

$$Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \rho_{YX_3}X_3 + \rho_{Ye_2}$$

Keterangan :

X_1 = variabel kompetensi (variabel independen)

X_2 = variabel budaya organisasi (variabel independen)

X_3 = variabel motivasi kerja (variabel *intervening*)

Y = variabel kinerja (variabel dependen)

ρ = standardized coefficients beta

e_1 dan e_2 = variabel pengganggu

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- b. Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- c. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- d. Kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;

- e. Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- f. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- g. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- h. Kompetensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara;
- i. Budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara.



D. OPERASIONAL VARIABEL

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu variabel kompetensi (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) serta variabel *intervening* yaitu variabel motivasi kerja (X_3). Adapun variabel terikat yaitu kinerja (Y). Operasional variabel penelitian adalah :

Tabel. 2.1
Operasional Variabel Kompetensi

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran
1	2	3	4	5	6
1	Kompetensi (X_1)	Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif dan efisien	1. Pengetahuan 2. Keterampilan	1. Pengetahuan yang dimiliki sesuai standar instansi 2. Pengetahuan yang dimiliki dapat menyelesaikan tugas 3. Pengetahuan yang dimiliki mampu memecahkan masalah pekerjaan 4. Memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan pengetahuan 5. Dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja 6. Dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan 7. Memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan keterampilan 8. Instansi memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai	Skala Likert

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran
1	2	3	4	5	6
1	Kompetensi (X ₁)	Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif dan efisien	3. Sikap/ Perilaku	9. Siap membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan 10. Menghormati rekan-rekan kerja di tempat bekerja 11. Mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja 12. Mengedepankan sikap kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan	Skala Likert

Sumber : Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24)

Tabel. 2.2

Operasional Variabel Budaya Organisasi

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran
2	Budaya Organisasi (X ₂)	Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain	1. Ketaatan Peraturan	1. Promosi berdasarkan prestasi kerja 2. Pencapaian kinerja di bawah standar tetap dapat melanjutkan pekerjaan 3. Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas tinggi memudahkan pegawai untuk dipromosikan 4. Insentif sesuai dengan pencapaian kinerja	Skala Likert
			2. Kejelasan Tujuan	5. Instansi mempunyai tujuan yang didefenisikan dengan jelas 6. Pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi 7. Dalam instansi setiap pegawai mengetahui	

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran
1	2	3	4	5	6
2	Budaya Organisasi (X_2)	Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan <i>suatu organisasi</i> dari organisasi lain	2. Kejelasan Tujuan	tujuan pentingnya pekerjaan 8. Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus membuat pegawai <i>dapat</i> mengembangkan kemampuannya	Skala Likert

Sumber : Robbins and Judge (2008)

Tabel. 2.3
Operasional Variabel Motivasi Kerja

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran
1	2	3	4	5	6
3	Motivasi Kerja (X_3)	Kekuatan atau dorongan yang menyebabkan individu bertindak/berbuat dan berperilaku dengan cara tertentu untuk melaksanakan tugasnya	1. Motivasi Eksternal 2. Motivasi Internal	1. Upah 2. Keamanan 3. Hubungan interpersonal di antara rekan sejawat 4. Hubungan interpersonal dengan atasan 5. Prestasi 6. Pengakuan 7. Tanggungjawab 8. Kemungkinan berkembang	Skala Likert

Sumber : Teori Motivasi Frederick Herzberg dalam Robbins and Judge (2008)

Tabel. 2.4
Operasional Variabel Kinerja

NO.	VARIABEL	DEFENISI OPERASIONAL	DIMENSI	INDIKATOR	PENGUKURAN
1	2	3	4	5	6
4	Kinerja (Y)	Hasil karya yang timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki pegawai untuk mencapai tujuan organisasi	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu	1. Pekerjaan sesuai standar instansi 2. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah 3. Kepuasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan 4. Kontribusi yang cukup besar terhadap pencapaian kinerja instansi 5. Bekerja di atas standar 6. Menetapkan target sebelum melaksanakan pekerjaan 7. Berusaha secara maksimal dalam mencapai volume kerja 8. Menerima tugas-tugas baru yang lebih menantang 9. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 10. Berusaha tidak menunda-nunda pelaksanaan tugas 11. Mampu mengorganisir pekerjaan dengan baik sehingga memudahkan dalam pelaksanaannya 12. Membawa pekerjaan ke rumah untuk mengurangi penumpukan tugas	Skala Likert

NO.	VARIABEL	DEFENISI OPERASIONAL	DIMENSI	INDIKATOR	PENGUKURAN
1	2	3	4	5	6
4	Kinerja (Y)	Hasil karya yang timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki pegawai untuk mencapai tujuan organisasi	4. Kerjasama	13. Prestasi kerja yang diraih selama ini merupakan hasil kerjasama dengan rekan-rekan kerja dalam instansi 14. Berusaha membina kerjasama dalam pelaksanaan tugas 15. Bersedia menerima saran dari rekan kerja 16. Bersedia membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan dalam pelaksanaan tugas	Skala Likert
			5. Efektifitas Kerja	17. Penggunaan fasilitas kerja secara efisien 18. Mampu melaksanakan tugas sesuai target yang ditetapkan 19. Lebih mengutamakan pekerjaan yang mendesak untuk segera dilaksanakan 20. Instansi memiliki pendelegasian tugas agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efektif	

Sumber : Mathis and Jackson (2006) dan Bernardin and Russel dalam Rosyidi (2007)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Desain penelitian merupakan cetak biru yang menentukan pelaksanaan selanjutnya. Penyusunan desain ini dilakukan setelah kita menetapkan topik (judul) penelitian yang akan dilaksanakan.

Desain penelitian memaparkan apa, mengapa, dan bagaimana masalah tersebut diteliti dengan menggunakan prinsip-prinsip metodologis. Pada umumnya suatu penelitian mengandung dua aspek yang saling berhubungan dan merupakan persyaratan untuk suatu penelitian, yaitu :

I. Substansi Penelitian

Suatu penelitian menunjuk pada substansi tertentu yang akan diteliti. Masalah yang akan diteliti harus jelas substansinya. Pada penelitian ilmiah, substansi ini mengacu pada teori tertentu yang berada dalam lingkup suatu ilmu pengetahuan. Suatu penelitian dikatakan memiliki signifikansi teoritis jika penelitian tersebut berfungsi mengembangkan teori-teori dari ilmu pengetahuan yang menjadi substansinya. Selain memiliki signifikansi teoritis, suatu penelitian juga harus memiliki signifikansi praktis. Suatu penelitian memiliki signifikansi praktis jika penelitian tersebut mendukung kepentingan-kepentingan praktik sehingga memberikan manfaat kepada masyarakat terkait.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian terhadap substansi tertentu itu harus memenuhi persyaratan metodologi penelitian sebagai suatu proses yang sistematis, terkendali, kritis, dan analitis seperti telah diuraikan sebelumnya.

Berkaitan dengan kedua syarat tersebut, maka desain penelitian pada umumnya dapat dibagi dalam dua pokok, yaitu konseptualisasi masalah dan operasionalisasi. Kedua pokok tersebut dapat disusun dalam pokok-pokok sebagai berikut :

- a) Latar Belakang Penelitian
- b) Tujuan dan Hipotesis
- c) Kerangka Dasar Penelitian
- d) Penarikan Sampel
- e) Metode Pengumpulan Data
- f) Analisis Data

Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah studi kasus dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Adapun sifat penelitian adalah penelitian *explanatory*.

B. POPULASI DAN SAMPEL

Sugiyono (2004:72) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai

pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yang berjumlah 187 orang. Umar (2008:65) menyatakan bahwa ukuran sampel penelitian diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n \geq N / 1 + N (e)^2$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Prosentase kesalahan dalam pengambilan sampel

Berdasarkan rumus tersebut, maka dengan mensubstitusikan jumlah populasi 187 orang kedalam persamaan diatas dan menggunakan prosentase kesalahan dalam pengambilan sampel (e) sebesar 10%, maka diperoleh jumlah sampel :

$$n \geq 187 / 1 + 187 (0.10)^2 = 65,157 \approx 65 \text{ orang}$$

Selanjutnya pembagian jumlah sampel berdasarkan unit kerja dilakukan dengan teknik *proportionate random sampling*. Nasir (2003:300) menyatakan bahwa untuk menentukan besarnya sampel pada setiap strata dapat menggunakan rumus :

$$n_i = (N_i / N) \times n$$

Dimana :

n_i = jumlah sampel stratum ke i

N_i = besarnya populasi tiap stratum

N = populasi

n = jumlah sampel

Penggunaan pengambilan sampel penelitian berdasarkan unit kerja dengan menggunakan rumus diatas adalah sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Jumlah Sampel Penelitian

No.	Unit Kerja	Populasi (Orang)	Sampel (Orang)
1	Bagian / Kecamatan	14	$(14/187)*65 = 5$
2	Sub Bagian / Seksi Kecamatan	52	$(52/187)*65 = 18$
3	Sub Bagian / Seksi Pemerintahan	62	$(62/187)*65 = 21$
4	Sub Bagian / Seksi Ekonomi Pembangunan	11	$(11/187)*65 = 4$
5	Sub Bagian / Seksi Kemasyarakatan	11	$(11/187)*65 = 4$
6	Sub Bagian / Seksi Trantib	12	$(12/187)*65 = 4$
7	Sub Bagian / Seksi Keuangan	3	$(3/187)*65 = 1$
8	Sub Bagian / Seksi PMD	4	$(4/187)*65 = 2$
9	Sub Bagian / Umum	13	$(13/187)*65 = 4$
10	Sub Bagian / Seksi Kesos	2	$(2/187)*65 = 1$
11	Sub Bagian / Seksi Pendapatan	3	$(3/187)*65 = 1$
Jumlah		187	65

Sumber : Subbag Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan Kantor Camat di Kab. Batu Bara

Sugiyono (2006:119) menyatakan bahwa teknik pengambilan sampel masing-masing unit kerja dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* (sampling acak sederhana), di mana pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian ini mengukur empat (4) variabel yakni, kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat, instrumen-instrumen ini dikembangkan sendiri oleh peneliti.

Pengisian instrumen dilakukan oleh pegawai dalam bentuk pernyataan-pernyataan berkaitan indikator-indikator dalam kuesioner dan memiliki beberapa alternatif jawaban. Bentuk jawaban yang paling banyak digunakan adalah skala peringkat (*rating scale*), dan skala Likert adalah bentuk yang paling terkenal. Skala Likert menurut Djaali (2008:28) adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena. Dalam skala Likert, para responden (pegawai) diminta memberikan jawaban yang menunjukkan sejauhmana mereka merasa positif atau negatif terhadap suatu topik. Para responden diminta menunjukkan sejauhmana mereka setuju atau tidak setuju terutama digunakan untuk mengumpulkan data sikap (*attitudinal data*), skala Likert yang menggunakan kata-kata dapat untuk menentukan peringkat secara angka (*numerical rating*) sehingga memberikan keluwesan untuk mengumpulkan jenis-jenis informasi lain. Walaupun bentuk skala Likert dapat mempunyai banyak skala, kebanyakan survei menggunakan skala 5 yang dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Skor Jawaban Berdasarkan Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skor Pernyataan	Skor Pernyataan
	Positif	Negatif
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-Ragu	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber : Sugiyono (2008:133)

D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Pengamatan langsung terhadap aktivitas pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yang menjadi objek penelitian.
2. Angket (*Questioner*) yang diisi pegawai-pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara tentang tanggapannya mengenai kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja.
3. Wawancara dengan pimpinan dan pegawai-pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara.

E. METODE ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis data dengan tahapan :

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas
 - a. Uji Validitas

Untuk menguji apakah instrumen yang dipakai cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan

pengukurannya maka dilakukan uji validitas. Ghozali (2005) menyatakan bahwa pengukuran validitas dapat dilakukan dengan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Ghozali (2005), Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{table} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{table} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Menurut Umar (2004:189), untuk melakukan uji validitas instrumen dengan melakukan uji coba pengukur pada sejumlah responden, responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Sebagian pendapat menggunakan tehnik alpha dalam SPSS, untuk melihat validitas eksternal maka nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan tabel r . misalkan untuk jumlah sampel 30, maka nilai r tabel sebesar 0,361. Untuk itu nilai r hitung pada *Corrected Item-Total Correlation* dibandingkan dengan tabel r (0,361), jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0,361, maka butir dinyatakan valid. Begitu juga sebaliknya.

(1) Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi

Hasil pengujian validitas instrument variabel kompetensi dapat dilihat pada

Tabel 3.3 berikut :

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kompetensi

	Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	Sig. (1-Tailed)	Keterangan
1	Pengetahuan yang saya miliki sesuai standar instansi	0.600	0.000	Valid
2	Pengetahuan yang saya miliki dapat menyelesaikan tugas	0.607	0.000	Valid

	Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	Sig. (1-Tailed)	Keterangan
3	Pengetahuan yang saya miliki mampu memecahkan masalah pekerjaan	0.559	0.000	Valid
4	Saya memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan pengetahuan	0.503	0.000	Valid
5	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya memiliki inisiatif dalam bekerja	0.429	0.000	Valid
6	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan	0.545	0.000	Valid
7	Saya memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan keterampilan	0.382	0.000	Valid
8	Instansi tempat saya bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai	0.565	0.000	Valid
9	Saya siap membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan	0.851	0.000	Valid
10	Saya menghormati rekan-rekan kerja di tempat bekerja	0.694	0.000	Valid
11	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja	0.665	0.000	Valid
12	Saya mengadopsikan sikap kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan	0.605	0.000	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel kompetensi memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel kompetensi yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

(2) Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Hasil pengujian validitas instrument variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut :

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

	Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	Sig. (1-Tailed)	Keterangan
1	Sesuai peraturan, promosi yang saya alami berdasarkan prestasi kerja.	0.637	0.000	Valid
2	Dengan pencapaian kinerja saya yang masih di bawah standar, saya tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi ini	0.596	0.000	Valid
3	Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas tinggi meniadahkan pegawai untuk dipromosikan.	0.555	0.000	Valid
4	Inentif yang saya terima sesuai dengan pencapaian kinerja	0.559	0.000	Valid
5	Diinstansi tempat saya bekerja, mempunyai tujuan yang didefinisikan/ditentukan dengan jelas.	0.758	0.000	Valid
6	Saya mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerja saya	0.431	0.000	Valid
7	Dalam instansi tempat kerja saya, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan	0.430	0.000	Valid
8	Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus, membuat saya dapat mengembangkan kemampuan saya	0.663	0.000	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel budaya organisasi memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel budaya organisasi yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

(3) Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja

Hasil pengujian validitas instrument variabel motivasi kerja dapat dilihat pada

Tabel 3.5 berikut :

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja

	Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	Sig. (1-Tailed)	Keterangan
1	Saya bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif	0.462	0.000	Valid
2	Saya tidak khawatir terhadap perubahan struktur di instansi tempat saya bekerja	0.664	0.000	Valid
3	Kondisi tempat kerja saya menambah semangat kerja	0.514	0.000	Valid
4	Dalam mencapai prestasi kerja, saya mendapat dukungan dari rekan-rekan sejawat	0.642	0.000	Valid
5	Hubungan baik dengan rekan-rekan sejawat membuat betah saya bekerja di instansi ini	0.658	0.000	Valid
6	Setiap menyelesaikan pekerjaan, saya memperoleh pujian dari atasan	0.444	0.000	Valid
7	Saya berusaha keras untuk mencapai target kerja	0.890	0.000	Valid
8	Saya selalu berusaha untuk mengungguli orang lain	0.628	0.000	Valid
9	Saya merasa bangga dengan prestasi kerja saya	0.719	0.000	Valid
10	Saya menerima penghargaan atas prestasi kerja saya	0.719	0.000	Valid
11	Saya memiliki rasa tanggungjawab dalam bekerja	0.851	0.000	Valid
12	Saya suka menerima tanggungjawab dalam tim kerja	0.774	0.000	Valid
13	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan kerja kreatif	0.584	0.000	Valid
14	Saya memiliki kesempatan untuk pengembangan diri	0.720	0.000	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel motivasi kerja memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel motivasi kerja yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

(4) Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Hasil pengujian validitas instrument variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut :

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

	Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	Sig. (1-Tailed)	Keterangan
1	Pekerjaan yang saya laksanakan sudah sesuai standar instansi tempat saya bekerja	0.708	0.000	Valid
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah	0.526	0.000	Valid
3	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakani	0.705	0.000	Valid
4	Hasil pekerjaan saya memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap pencapaian kinerja instansi	0.597	0.000	Valid
5	Saya bekerja di atas standar	0.754	0.000	Valid
6	Saya telah menetapkan target sebelum melaksanakan pekerjaan	0.474	0.000	Valid
7	Saya berusaha secara maksimal dalam mencapai volume pekerjaan	0.674	0.000	Valid
8	Saya senang menerima tugas-tugas baru yang lebih menantang	0.553	0.000	Valid
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0.671	0.000	Valid
10	Saya berusaha tidak menunda-nunda pelaksanaan tugas	0.502	0.000	Valid

	Pernyataan	Corrected Item- Total Correlation	Sig (1-Tailed)	Keterangan
11	Saya mampu mengorganisir pekerjaan dengan baik sehingga memudahkan dalam pelaksanaannya	0.500	0.000	Valid
12	Saya membawa pekerjaan ke rumah untuk mengerjakan penempakan tugas	0.816	0.000	Valid
13	Prestasi kerja yang saya raih selama ini merupakan hasil kerjasama dengan rekan-rekan kerja dalam instansi	0.368	0.000	Valid
14	Saya berusaha membantu kerjasaama dalam pelaksanaan tugas	0.657	0.000	Valid
15	Saya bersedia menerima saran dari rekan kerja	0.625	0.000	Valid
16	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan dalam pelaksanaan tugas	0.622	0.000	Valid
17	Saya mampu menggunakan fasilitas kerja secara efisien	0.672	0.000	Valid
18	Saya mampu melaksanakan tugas sesuai target yang ditetapkan	0.574	0.000	Valid
19	Saya lebih mengutamakan pekerjaan yang mendesak untuk segera dilaksanakan	0.478	0.000	Valid
20	Instansi tempat saya kerja memiliki delegasian tugas mulai dari pimpinan tertinggi sampai level bawah agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efektif	0.798	0.000	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3.6 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel kinerja memiliki nilai yang lebih besar dari 0.361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel kinerja yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Ghozali (2005) menyatakan bahwa untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *One Shot*. Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Nunnally dalam Ghozali (2005) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$.

Menurut Situmorang dan Lufti (2014:92), *Internal Consistency Reliability* berisi tentang sejauh mana item-item instrument bersifat homogeny dan mencerminkan "*construct*" yang sama sesuai dengan yang melandasinya. Pada saat ini yang banyak digunakan adalah dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,8$ reliabilitas sangat baik/sangat meyakinkan, $0,7 < Cronbach's Alpha < 0,8$ reliabilitas baik, dan *Cronbach's Alpha* $< 0,7$ reliabilitas kurang meyakinkan.

Tabel 3.7

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel

VARIABEL	CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEM	KETERANGAN
1 Kompetensi	0.885	12	Reliabel
2 Budaya Organisasi	0.815	8	Reliabel
3	0.911	14	Reliabel
4 Kinerja	0.929	20	Reliabel

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan *output* yang diperoleh pada tabel di atas, diperoleh nilai koefisien reliabilitas pada setiap variabel lebih besar dari 0.8 (>0.8) adalah sangat baik, maka variabel- variabel yang digunakan pada instrumen tersebut adalah reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

2. Pengujian Asumsi Klasik

Menurut Arikunto (2002) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Ghozali (2005) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistic dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghozali (2005) multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2)

variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ghazali (2005) menyatakan bahwa ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glejser.

d. Uji *d* dari Durbin Watson.

Situmorang dan Lufti (2014:137-138) menyatakan bahwa ada beberapa asumsi penting dari statistic *d* antara lain; (1) model regresi mencakup titik potong, (2) variabel eksplanatoris adalah tetap pada sampel berulang, (3) *error term* digenerasi oleh proses AR(1), karena itu statistik *d* tidak dapat digunakan untuk mendeteksi *higher-order autoregressive*, (4) *error term* diasumsikan mengikuti distribusi normal, (5) model regresi tidak mencakup *lagged dependent variable*, dan (6) tidak ada data yang hilang dalam observasi.

3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk membantu mempercepat analisis data digunakan program pengolahan data komputer dengan menggunakan Program SPSS dengan menggunakan

Analisis Jalur (*Path Analysis*). Dalam hal ini ada dua persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

$$X_3 = b_1 X_3 X_1 + b_2 X_3 X_2 + e_1$$

$$Y = b_3 Y X_1 + b_4 Y X_2 + b_5 Y X_3 + e_2$$

Keterangan :

X_1 = variabel kompetensi (variabel independen)

X_2 = variabel budaya organisasi (variabel independen)

X_3 = variabel motivasi kerja (variabel *intervening*)

Y = variabel kinerja (variabel dependen)

b_1 s/d b_5 = *standardized coefficients beta*

e_1 dan e_2 = *epsilon* = variabel-variabel lain yang tersembunyi

a. Pengujian Hipotesa

(1) Uji T

Digunakan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara kompetensi secara parsial terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai serta pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi secara parsial terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Rumus yang digunakan :

$$T_{hitung} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1-1)S_1^2 + (n_2-1)S_2^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}}}$$

Keterangan :

\bar{x}_1 dan \bar{x}_2 = rata-rata x

n = jumlah unsur sampel

S = standar deviasi

Rumus Standar Deviasi :

$$S_e = \sqrt{\frac{Y^2 - (aY) - (bX_1Y) - (cX_2Y)}{n - 3}}$$

Keterangan :

S_e = penyimpangan standar deviasi

Y = nilai variabel dependen

X_1 dan X_2 = nilai variable independen

n = jumlah unsur sampel

a, b dan c = koefisien regresi

(2) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Rumus yang digunakan yaitu :

$$F = \frac{n \sum (\bar{X} - \bar{x})^2}{\frac{n-1}{S_w^2}}$$

$$S_w^2 = \frac{S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2}{n}$$

$$S_1^2 = \frac{\sum (x_1 - \bar{x}_1)^2}{n-1}$$

Keterangan :

\bar{X} = rata-rata X (semua variabel)

\bar{x} = rata-rata x (masing-masing variabel)

n = banyaknya data

S_w^2 = varians dari sampel

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini menjelaskan besarnya pengaruh nilai suatu variabel (variabel X) terhadap naik turunnya (variasi) nilai variabel lainnya (variabel Y). Adapun rumus untuk koefisien determinasi ganda dapat ditulis secara matematis sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{a\sum Y + b\sum X_1 Y + c\sum X_2 Y - n\bar{Y}^2}{\sum Y^2 - n\bar{Y}^2}$$

Keterangan :

R^2 = koefisien determinasi

X_1 dan X_2 = variabel independen

\bar{Y} = rata-rata variabel dependen

n = jumlah unsur sampel

a, b dan c = koefisien regresi ganda

Y = variabel dependen

B A B I V

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

1. Gambaran Umum Kecamatan di Kabupaten Batu Bara

Kabupaten Batu Bara merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Sumatera Utara yang baru terbentuk pada tanggal 15 Juni 2007, yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Asahan. Batu Bara berada di kawasan Pantai Timur Sumatera Utara yang berbatasan dengan Selat Malaka. Kabupaten Batu Bara menempati area seluas 90.496 Ha yang terdiri dari 7 kecamatan serta 151 Desa/Kelurahan Definitif.

Kabupaten ini berada pada Posisi 2°03'00" - 3°26'00" LU dan 99°01'00" - 100°00'00" BT dengan ketinggian dari permukaan laut 0 – 50 meter dpl. Wilayah Kabupaten Batu Bara di sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Serdang Bedagai, di sebelah Selatan dengan Kabupaten Asahan, di sebelah Barat dengan Kabupaten Simalungun dan di sebelah Timur dengan Selat Malaka.

Berdasarkan luas daerah menurut kecamatan, Kecamatan Lima Puluh merupakan kecamatan terluas dengan luas wilayah mencapai 239,55 km² atau 26,47 persen dari luas total wilayah Kabupaten Batu Bara. Sedangkan Kecamatan Medang Deras merupakan wilayah terkecil dengan luas 65,47 km² atau 7,23 persen dari luas total Kabupaten Batu Bara.

Tabel 4.1
Jumlah Kecamatan dan Desa/Kelurahan
di Kabupaten Batu Bara Tahun 2013

No.	Kecamatan	Ibukota	Luas Wilayah		Jumlah Desa/Kel.
			km ²	%	
1	Sei Balai	Sei Balai	92,64	10,24	14
2	Tanjung Tiram	Tanjung Tiram	173,79	19,20	22
3	Talawi	Labuhan Ruku	89,80	9,93	20
4	Lima Puluh	Lima Puluh	239,55	26,47	35
5	Air Putih	Indrapura	72,24	7,98	19
6	Sei Suka	Sei Suka	171,47	18,95	20
7	Medang Deras	Pangkalan Dodek	65,47	7,23	21
Kabupaten Batu Bara			904,96	100,00	151

Sumber : Bappeda Kab. Batu Bara, Tahun 2013

2. Visi dan Misi Organisasi Pemerintahan Kecamatan di Kabupaten Batu Bara

a. Visi Organisasi Pemerintahan Kecamatan di Kabupaten Batu Bara

Visi organisasi pemerintahan kecamatan yaitu terwujudnya pelayanan prima, transparan, partisipatif, akuntabel kepada masyarakat, didukung aparat yang cepat dan cekatan dibidangnya diwilayah kecamatan.

b. Misi Organisasi Pemerintahan Kecamatan di Kabupaten Batu Bara

Misi organisasi pemerintahan kecamatan yaitu :

- (1) Terciptanya aparat pemerintah kecamatan dan kelurahan/desa yang professional, jujur dan berdedikasi;

- (2) Terciptanya sistem pelayanan administratif dan kompetitif, transparansi, berkualitas dan akuntabel;
- (3) Terciptanya sistem koordinasi yang baik antara pemerintah kecamatan dengan desa/kelurahan dalam rangka pemberdayaan ekonomi dan peran aktif masyarakat dalam pengurusan dan pengaturan, pelayanan umum dan perlindungan masyarakat.

3. Bagan Organisasi Kecamatan Kabupaten Batu Bara

Ratmawati dan Herachwati (2011:1.6) menyatakan, pada saat suatu tujuan organisasi dipersiapkan, yaitu dari fungsi perencanaan, sumber daya yang ada diorganisasikan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut. Untuk itu para pimpinan mempunyai tanggung jawab merancang struktur organisasi. Dengan struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan fungsi pengorganisasian akan efektif dan akan memudahkan anggota organisasi dalam melakukan tugas-tugas karena mereka dengan jelas dapat mengetahui tanggung jawab mereka dan kepada siapa mereka harus melaporkan hasil kerjanya.

Pada Bagan 4.1 dapat dilihat bagan organisasi kecamatan Kabupaten Batu Bara sebagai berikut :



Sumber : Lampiran XXIX Peraturan Daerah Kabupaten Batu Bara No. 7 Tahun 2013

Bagan 4.1. Bagan Organisasi Kecamatan Kabupaten Batu Bara

4. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Pemerintahan Kecamatan di Kabupaten Batu Bara

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Batu Bara tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah (SOTK) Nomor : 7 Tahun 2013 BAB VII Kecamatan, Paragraf 1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Pasal 61 yaitu :

- (1) Kecamatan merupakan wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah dan sebagai pelaksana teknis kewilayahan kerja tertentu.
- (2) Kecamatan dipimpin oleh Camat yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

- (3) Camat mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.
- (4) Camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan, meliputi :
- a. mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
 - b. mengkoordinasikan upaya ketentraman dan ketertiban umum;
 - c. mengkoordinasikan penerapan dan menegakkan peraturan perundang-undangan;
 - d. mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
 - e. mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan ditingkat Kecamatan;
 - f. membina penyelenggaraan pemerintahan Desa/Kelurahan;
 - g. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan Desa atau Kelurahan.
- (5) Pelimpahan sebagian kewenangan Bupati sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan dengan Peraturan Bupati.

5. Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	(%)
≤ 25	4	6,15
26 – 35	23	35,39
36 – 45	20	30,77
46 – 55	17	26,15
≥ 56	1	1,54
Total	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa usia responden yang paling dominan adalah yang berusia 26 tahun sampai dengan usia 35 tahun yang berjumlah 23 orang (35,39%). Responden yang berusia 36 tahun sampai dengan usia 45 tahun berjumlah 20 orang (30,77%). Responden yang berusia 46 tahun sampai dengan 55 tahun berjumlah 17 orang (26,15%). Responden yang berusia ≤ 25 berjumlah 4 orang (6,15%) dan responden yang berusia ≥ 56 hanya berjumlah 1 orang (1,54%). Berdasarkan usia responden tersebut diatas memberikan gambaran bahwa mayoritas pegawai yang berada di Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara merupakan pegawai yang memiliki rentang usia 26 tahun sampai dengan 45 tahun dengan persentase 66,16%. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara masih memiliki usia yang relatif muda dan aktif, karena pada kelompok ini usia ini pula seseorang sedang giat-giatnya bekerja sebagai upaya merintis karier untuk masa depan yang lebih baik lagi.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	(%)
Laki-laki	34	52,30
Perempuan	31	47,70
Total	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 34 orang (52,30%) dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 31 orang (47,70%). Hal ini menunjukkan, secara umum pegawai yang bekerja pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara dominan adalah laki-laki. Secara umum laki-laki memiliki kodrat untuk memenuhi kebutuhan keluarga, selain itu laki-laki masih dinilai lebih mampu untuk bekerja keras dan lebih berani menghadapi tantangan dalam pekerjaan dibanding dengan perempuan. Walaupun tidak menutup kemungkinan instansi merekrut perempuan berdasarkan potensi yang lebih baik dari laki-laki.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	(%)
≤ 5	32	49,23
6 – 10	6	9,23
11 – 15	6	9,23
16 – 19	3	4,62
≥ 20	18	27,69
Total	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa masa kerja responden yang paling dominan adalah pegawai yang memiliki masa kerja ≤ 5 berjumlah 32 orang (49,23%). Responden yang memiliki masa kerja ≥ 20 yang berjumlah 18 orang (27,69%). Responden yang memiliki masa kerja 6 tahun sampai dengan 10 tahun sama dengan responden yang memiliki masa kerja 11 tahun sampai dengan 15 tahun yakni berjumlah 6 orang (9,23%), dan responden yang memiliki masa kerja 16 tahun sampai dengan 19 tahun berjumlah 3 orang (4,62%). Berdasarkan masa kerja responden tersebut di atas memberikan gambaran bahwa pegawai yang bekerja pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara didominasi oleh pegawai yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun. Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara merupakan salah satu instansi pemerintah, dimana sebagian besar pegawai yang dibutuhkan Kantor Camat adalah pegawai yang masih energik dan cekatan guna melayani kebutuhan masyarakat secara langsung di wilayah kecamatannya.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah (Orang)	(%)
Menikah	56	86,20
Belum Menikah	9	13,80
Jumlah	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa responden yang berstatus menikah berjumlah 56 orang (86,20%), dan yang berstatus belum menikah berjumlah 9 orang (13,80%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor Camat di Kabupaten Batu Bara sudah merasa bahwa penghasilan yang diperoleh mampu untuk mencukupi kebutuhan hidup berumah tangga. Dengan memiliki penghasilan tetap, maka tidak ada halangan bagi seorang pegawai untuk melangkah ke jenjang kehidupan yang lebih tinggi dengan membina sebuah rumah tangga.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	(%)
S1	27	41,50
D3	3	4,60
SLTA	34	52,30
SLTP	1	1,50
Total	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara lebih dominan yang memiliki tingkat pendidikan SLTA sebanyak 34 orang (52,30), pegawai yang memiliki tingkat pendidikan Strata 1 sebanyak 27 orang (41,50%), pegawai yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 3 orang (4,60%) dan yang berpendidikan SLTP sebanyak 1 orang (1,50%). Hal ini mengindikasikan bahwa pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara masih banyak pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan setingkat SLTA. Salah satu faktor yang mendukung latar belakang pendidikan ini adalah banyaknya pegawai senior yang masih bertugas pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dan umumnya pegawai senior inilah yang memiliki latar belakang pendidikan setingkat SMA. Sementara itu, pola rekrutmen pegawai saat ini tergantung dari alokasi yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Batu Bara, sehingga pada Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara tidak dapat merekrut pegawai tertentu berdasarkan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan.

6. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Deskripsi Variabel Kompetensi

Jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variabel kompetensi (X_1) agar terlihat sistematis berikut ini disajikan data-data yang telah dikumpulkan ke dalam distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7
Jawaban Responden Atas Variabel Kompetensi

No.	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pengetahuan pegawai sesuai standar instansi	8	12,30	50	76,90	4	6,20	2	3,10	1	1,50	65	100,00
2	Pengetahuan yang dimiliki pegawai dapat menyelesaikan tugas	9	13,90	55	84,60	1	1,50	0	0,00	0	0,00	65	100,00
3	Pengetahuan yang dimiliki pegawai mampu memecahkan masalah pekerjaan	8	12,30	53	81,50	4	6,20	0	0,00	0	0,00	65	100,00
4	Pegawai memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan pengetahuan	32	49,20	33	50,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	65	100,00
5	Dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai memiliki inisiatif dalam bekerja	8	12,30	52	80,00	4	6,20	1	1,50	0	0,00	65	100,00
6	Dengan keterampilan yang dimiliki, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan	7	10,70	56	86,20	2	3,10	0	0,00	0	0,00	65	100,00
7	Pegawai memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan keterampilan	25	38,40	38	58,50	2	3,10	0	0,00	0	0,00	65	100,00
8	Instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai	15	23,10	37	56,90	5	7,70	7	10,80	1	1,50	65	100,00
9	Pegawai siap membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan	23	35,40	37	56,90	5	7,70	0	0,00	0	0,00	65	100,00
10	Pegawai menghormati rekan-rekan kerja di tempat bekerja	19	29,20	43	66,20	3	4,60	0	0,00	0	0,00	65	100,00
11	Pegawai mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja	19	29,20	43	66,20	3	4,60	0	0,00	0	0,00	65	100,00
12	Pegawai mengedepankan sikap kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan	22	33,80	43	66,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	65	100,00
Total		16	25,00	45	70,00	3	4,00	1	1,00	0	0,00	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Jawaban responden atas variabel kompetensi untuk butir-butir pernyataan sesuai Tabel 4.7 disimpulkan bahwa, rata-rata 45 responden dari 65 responden (70,00%) memberikan opsi jawaban setuju dan rata-rata 16 responden dari 65 responden (25,00%) memberikan opsi jawaban sangat setuju, hal ini menunjukkan 95,00% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang positif terhadap pernyataan diatas. Sedangkan rata-rata 3 responden dari 65 responden (4,00%) memberikan opsi jawaban ragu-ragu, rata-rata 1 responden dari 65 responden (1,00%) memberikan jawaban tidak setuju dan rata-rata 0 responden dari 65 responden (0,00%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini menunjukkan 5,00% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang negatif terhadap pernyataan-pernyataan diatas. Pernyataan nomor 8 yaitu instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai memiliki 7 responden dari 65 responden (10,80%) yang memberikan jawaban tidak setuju, hal ini berarti ada 7 responden yang selama bekerja di Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yang tidak pernah mengikuti program diklat untuk meningkatkan keterampilan sebagai pegawai.

b. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variabel budaya organisasi (X_2) agar terlihat sistematis berikut ini disajikan data-data yang telah dikumpulkan ke dalam distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.8 dibawah ini :

Tabel 4.8
Jawaban Responden Atas Variabel Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Sesuai peraturan, promosi yang pegawai alami berdasarkan prestasi kerja	13	20,00	40	61,50	5	7,70	7	10,80	0	0,00	65	100,00
2	Dengan pencapaian kinerja yang masih dibawah standar, pegawai tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi ini	9	13,90	44	67,70	3	4,60	8	12,30	1	1,50	65	100,00
3	Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas tinggi memudahkan pegawai untuk dipromosikan	19	29,20	42	64,60	4	6,20	0	0,00	0	0,00	65	100,00
4	Insentif yang pegawai terima sesuai dengan pencapaian kinerja	13	20,00	35	53,80	12	18,50	5	7,70	0	0,00	65	100,00
5	Diinstansi tempat pegawai bekerja, mempunyai tujuan yang didefinisikan/diartikan dengan jelas	6	9,20	52	80,00	7	10,80	5	7,70	0	0,00	65	100,00
6	Pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerjanya	4	6,20	54	83,10	7	10,80	0	0,00	0	0,00	65	100,00
7	Dalam instansi tempat pegawai bekerja, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan	9	13,90	46	70,80	9	13,80	1	1,50	0	0,00	65	100,00
8	Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus, membuat pegawai dapat mengembangkan kemampuannya	16	24,60	47	72,30	2	3,10	0	0,00	0	0,00	65	100,00
Total		11	17,00	45	69,00	6	9,00	3	5,00	0	0,00	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Jawaban responden atas variabel budaya organisasi untuk butir-butir pernyataan sesuai Tabel 4.8 disimpulkan bahwa, rata-rata 45 responden dari 65 responden (69,00%) memberikan opsi jawaban setuju dan rata-rata 11 responden dari 65 responden (17,00%) memberikan opsi jawaban sangat setuju, hal ini menunjukkan 86,00% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang positif terhadap pernyataan diatas. Sedangkan rata-rata

6 responden dari 65 responden (9,00%) memberikan opsi jawaban ragu-ragu, rata-rata 3 responden dari 65 responden (5,00%) memberikan jawaban tidak setuju dan rata-rata 0 responden dari 65 responden (0,00%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini menunjukkan 14,00% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang negatif terhadap pernyataan-pernyataan diatas. Pernyataan nomor 4 yaitu insentif yang pegawai terima sesuai dengan pencapaian kinerja memiliki 12 responden dari 65 responden (18,50%) yang memberikan jawaban ragu-ragu dan 5 responden dari 65 responden (7,70%) memberikan jawaban tidak setuju, hal ini berarti ada 17 responden yang selama bekerja di Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yang menerima insentif belum sesuai dengan pencapaian kinerja. Pernyataan nomor 2 yaitu dengan pencapaian kinerja yang masih dibawah standar, pegawai tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi ini memiliki 8 responden dari 65 responden (12,30%) yang memberikan jawaban tidak setuju, hal ini berarti ada 8 responden yang selama bekerja di Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara yang merasakan walau pencapaian kinerja yang masih dibawah standar namun pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara masih tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi ini.

c. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variabel motivasi kerja (X_3) agar terlihat sistematis berikut ini disajikan data-data yang telah dikumpulkan ke dalam distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.9
Jawaban Responden Atas Variabel Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pegawai bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif	6	9,20	33	50,80	0	0,00	19	29,20	7	10,80	65	100,00
2	Pegawai tidak khawatir terhadap perubahan struktur di instansinya tempat bekerja	4	6,10	43	66,20	10	15,40	8	12,30	0	0,00	65	100,00
3	Kondisi tempat kerja pegawai menambah semangat kerja	10	15,40	49	75,40	6	9,20	0	0,00	0	0,00	65	100,00
4	Dalam mencapai prestasi kerja, pegawai mendapat dukungan dari rekan-rekan sejawat	9	13,80	54	83,10	2	3,10	0	0,00	0	0,00	65	100,00
5	Hubungan baik dengan rekan-rekan sejawat membuat betah pegawai bekerja di instansi ini	13	20,00	49	75,40	3	4,60	0	0,00	0	0,00	65	100,00
6	Setiap menyelesaikan pekerjaan, pegawai memperoleh pujian dari atasan	14	21,50	17	26,20	11	16,90	19	29,20	4	6,20	65	100,00
7	Pegawai berusaha keras untuk mencapai target kerja	22	33,80	41	63,10	2	3,10	0	0,00	0	0,00	65	100,00
8	Pegawai selalu berusaha untuk mengungguli orang lain	3	4,60	33	50,80	7	10,80	17	26,10	5	7,70	65	100,00
9	Ada umpan balik atas hasil pekerjaan pegawai	2	3,10	35	53,80	10	15,40	15	23,10	3	4,60	65	100,00
10	Pegawai menerima penghargaan atas prestasi kerjanya	1	1,50	46	70,80	11	16,90	7	10,80	0	0,00	65	100,00
11	Pegawai memiliki rasa tanggungjawab dalam bekerja	14	21,50	48	73,90	3	4,60	0	0,00	0	0,00	65	100,00
12	Pegawai suka menerima tanggungjawab dalam tim kerja	7	10,80	42	64,60	15	23,10	1	1,50	0	0,00	65	100,00
13	Pegawai memiliki kesempatan untuk melakukan kerja kreatif	7	10,80	49	75,40	9	13,80	0	0,00	0	0,00	65	100,00
14	Pegawai memiliki kesempatan untuk pengembangan diri	9	13,80	52	80,00	4	6,20	0	0,00	0	0,00	65	100,00
Total		9	13,30	42	65,00	7	10,20	6	9,40	1	2,10	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Jawaban responden atas variabel motivasi kerja untuk butir-butir pernyataan sesuai Tabel 4.9 disimpulkan bahwa, rata-rata 42 responden dari 65 responden (65,00%) memberikan opsi jawaban setuju dan rata-rata 9 responden dari 65 responden (13,30%) memberikan opsi jawaban sangat setuju, hal ini menunjukkan 78,30% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban

yang positif terhadap pernyataan diatas. Sedangkan rata-rata 7 responden dari 65 responden (10,20%) memberikan opsi jawaban ragu-ragu, rata-rata 6 responden dari 65 responden (9,40%) memberikan jawaban tidak setuju dan rata-rata 1 responden dari 65 responden (2,10%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini menunjukkan 21,70% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang negatif terhadap pernyataan-pernyataan diatas. Pernyataan nomor 1 yaitu pegawai bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif memiliki 19 responden dari 65 responden (29,20%) yang memberikan jawaban tidak setuju dan 7 responden dari 65 responden (10,80%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini berarti ada 26 responden tidak setuju bahwa bekerja hanya karena ingin memperoleh insentif. Pernyataan nomor 6 yaitu setiap menyelesaikan pekerjaan, pegawai memperoleh pujian dari atasan memiliki 19 responden dari 65 responden (29,20%) yang memberikan jawaban tidak setuju, 11 responden dari 65 responden (16,90%) memberikan jawaban ragu-ragu dan 4 responden dari 65 responden memberikan jawaban sangat tidak setuju (6,20%), hal ini berarti ada 34 responden yang selama bekerja di Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara tidak memperoleh pujian dari atasan setiap menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan nomor 9 yaitu ada umpan balik atas hasil pekerjaan pegawai memiliki 15 responden dari 65 responden (23,10%) yang memberikan jawaban tidak setuju, 10 responden dari 65 responden (15,40%) memberikan jawaban ragu-ragu dan 3 responden dari 65 responden (4,60%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini berarti ada 28 responden yang selama bekerja di Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara tidak menerima umpan balik atas hasil pekerjaannya.

d. Deskripsi Variabel Kinerja

Jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan untuk variabel Kinerja (Y) agar terlihat sistematis berikut ini disajikan data-data yang telah dikumpulkan ke dalam distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 4.10 dibawah ini :

Tabel 4.10
Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja

No.	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pekerjaan yang pegawai laksanakan sudah sesuai standar instansi tempatnya bekerja	2	3.10	48	73.80	12	18.50	3	4.60	0	0.00	65	100,00
2	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah	2	3.10	48	73.80	10	15.40	5	7.70	0	0.00	65	100,00
3	Pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan	6	9.23	45	69.23	3	4.62	11	16.92	0	0.00	65	100,00
4	Hasil pekerjaan pegawai memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap pencapaian kinerja instansi	4	6.20	45	69.20	14	21.50	2	3.10	0	0.00	65	100,00
5	Pegawai bekerja di atas standar	2	3.00	33	50.80	23	35.40	7	10.80	0	0.00	65	100,00
6	Pegawai telah menetapkan target sebelum melaksanakan pekerjaan	6	9.23	45	69.23	9	13.84	5	7.70	0	0.00	65	100,00
7	Pegawai berusaha secara maksimal dalam mencapai volume pekerjaan	6	9.23	53	81.54	5	7.69	1	1.54	0	0.00	65	100,00
8	Pegawai senang menerima tugas-tugas baru yang lebih menantang	8	12.30	50	76.90	7	10.80	0	0.00	0	0.00	65	100,00
9	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	7	10.80	47	72.30	10	15.40	1	1.50	0	0.00	65	100,00
10	Pegawai berusaha tidak menunda-nunda pelaksanaan tugas	13	20.00	52	80.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	65	100,00
11	Pegawai mampu mengorganisir pekerjaan dengan baik sehingga memudahkan dalam pelaksanaannya	1	1.50	54	83.10	8	12.30	2	3.10	0	0.00	65	100,00
12	Pegawai membawa pekerjaan ke rumah untuk mengurangi penumpukan tugas	11	16.90	26	40.00	7	10.80	20	30.80	1	1.50	65	100,00
13	Prestasi kerj yang pegawai raih selama ini merupakan hasil kerjasama dengan rekan-rekan kerja dalam instansi	9	13.84	48	73.85	6	9.23	2	3.08	0	0.00	65	100,00

No.	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Ragu-Ragu		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	Pegawai berusaha membina kerjasama dalam pelaksanaan tugas	11	16.92	53	81.54	1	1.54	0	0.00	0	0.00	65	100,00
15	Pegawai bersedia menerima saran dari rekan kerja	16	24.60	49	75.40	0	0.00	0	0.00	0	0.00	65	100,00
16	Pegawai bersedia membantu rekan-rekan yang memerlukan bantuan dalam pelaksanaan tugas	7	10.80	58	89.20	0	0.00	0	0.00	0	0.00	65	100,00
17	Pegawai mampu menggunakan fasilitas kerja secara efisien	4	6.20	58	89.20	3	4.60	0	0.00	0	0.00	65	100,00
18	Pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai target yang ditetapkan	6	9.20	49	75.40	10	15.40	0	0.00	0	0.00	65	100,00
19	Pegawai lebih mengutamakan pekerjaan yang mendesak untuk segera dilaksanakan	13	20.00	49	75.40	2	3.10	1	1.50	0	0.00	65	100,00
20	Instansi tempat pegawai kerja memiliki pendelegasian tugas mulai dari pimpinan tertinggi sampai level bawah agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efektif	8	12.30	53	81.50	4	6.20	0	0.00	0	0.00	65	100,00
TOTAL		7	11.00	48	74.00	7	10.00	3	5.00	0	0.00	65	100,00

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Jawaban responden atas variabel kinerja untuk butir-butir pernyataan sesuai Tabel 4.10 disimpulkan bahwa, rata-rata 48 responden dari 65 responden (74,00%) memberikan opsi jawaban setuju dan rata-rata 7 responden dari 65 responden (11,00%) memberikan opsi jawaban sangat setuju, hal ini menunjukkan 85,00% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang positif terhadap pernyataan diatas. Sedangkan rata-rata 7 responden dari 65 responden (10,00%) memberikan opsi jawaban ragu-ragu, rata-rata 3 responden dari 65 responden (5,00%) memberikan jawaban tidak setuju dan rata-rata 0 responden dari 65 responden (0,00%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini menunjukkan 15,00% pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara memberikan jawaban yang negatif terhadap pernyataan-pernyataan diatas.

Pernyataan nomor 1 yaitu pekerjaan yang pegawai laksanakan sudah sesuai standar instansi tempatnya bekerja memiliki 12 responden dari 65 responden (18,50%) yang memberikan jawaban ragu-ragu dan 3 responden dari 65 responden (4,60%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini berarti ada 15 responden ragu-ragu atau tidak setuju bahwa pekerjaan yang pegawai laksanakan sudah sesuai standar instansi tempatnya bekerja. Pernyataan nomor 5 yaitu pegawai bekerja di atas standar memiliki 23 responden dari 65 responden (35,40%) yang memberikan jawaban ragu-ragu dan 7 responden dari 65 responden (10,80%) memberikan jawaban tidak setuju, hal ini berarti ada 30 responden ragu-ragu atau tidak setuju bahwa pekerjaan yang pegawai laksanakan sudah sesuai standar instansi tempatnya bekerja. Pernyataan nomor 12 yaitu pegawai membawa pekerjaan ke rumah untuk mengurangi penumpukan tugas memiliki 20 responden dari 65 responden (30,80%) memberikan jawaban tidak setuju dan 7 responden dari 65 responden (10,80%) memberikan jawaban ragu-ragu serta 1 responden dari 65 responden (1,50%) memberikan jawaban sangat tidak setuju, hal ini berarti ada 28 responden tidak membawa pekerjaan ke rumah untuk mengurangi penumpukan tugas. Pernyataan nomor 3 yaitu pegawai merasa puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan memiliki 11 responden dari 65 responden (16,92%) memberikan jawaban tidak setuju, 3 responden dari 65 responden (4,62%) memberikan jawaban ragu-ragu, hal ini berarti 14 responden tidak merasa puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

7. Tabulasi Silang (Crosstab) Kinerja Pegawai

a. Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia

Tabel 4.11
Kinerja Pegawai Berdasarkan Usia

Score	Klasifikasi Usia				Total
	24 – 34 Thn	35 – 44 Thn	45 – 54 Thn	55 – 63 Thn	
70	0	1	2	0	3
71	1	0	0	0	1
72	0	0	1	0	1
73	2	0	0	0	2
74	0	2	3	0	5
75	0	1	1	0	2
76	2	2	3	0	7
77	7	0	1	0	8
78	5	0	3	1	9
79	0	2	0	2	4
80	3	4	1	0	8
81	1	1	0	0	2
82	1	1	0	0	2
83	1	3	1	0	5
84	1	0	1	0	2
85	1	0	0	0	1
86	0	1	0	0	1
90	1	0	1	0	2
TOTAL	26 (40,00%)	18 (27,69%)	18 (27,69%)	3 (4,62%)	65 (100,00%)

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.11 diatas atau berdasarkan klasifikasi usia diketahui bahwa dari 65 orang yang dijadikan sampel penelitian kinerja didominasi oleh pegawai yang berusia 24 – 34 tahun yaitu berjumlah 26 orang (40,00%). Dari kajian MSDM khususnya analisa SWOT, hal ini menunjukkan kewajaran bahwa kinerja pegawai didominasi oleh pegawai yang berada pada usia produktif. Selain dari pada itu, bagi pimpinan hal ini dapat dijadikan sebagai kekuatan yaitu “kinerja pegawai” masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan karena instansi yang bersangkutan didominasi oleh pegawai yang mempunyai usia produktif.

b. Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.12
Kinerja Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Score	Jenis Kelamin		Total
	Laki-Laki	Perempuan	
70	1	2	3
71	0	1	1
72	1	0	1
73	0	2	2
74	4	1	5
75	1	1	2
76	1	6	7
77	5	3	8
78	5	4	9
79	4	0	4
80	4	4	8
81	2	0	2

Score	Jenis Kelamin		Total
	Laki-Laki	Perempuan	
82	1	1	2
83	1	4	5
84	2	0	2
85	0	1	1
86	0	1	1
90	2	0	2
Total	34 (52,31%)	31 (47,69%)	65 (100,00%)

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.12 atau berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa kinerja pegawai yang disumbangkan oleh laki-laki adalah 52,31% dari 65 pegawai yang dijadikan sampel atau 34 orang. Dan perempuan adalah 47,69% atau 31 orang. Dapat diartikan bahwa kinerja yang disumbangkan pegawai laki-laki adalah lebih besar kontribusinya dibandingkan pegawai yang perempuan.

c. Kinerja Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.13
Kinerja Pegawai Berdasarkan Masa Kerja

Score	Masa				Total
	3 – 9 Thn	10 – 19 Thn	20 – 29 Thn	30 – 37 Thn	
70	0	0	1	2	3
71	1	0	0	0	1
72	0	0	1	0	1
73	1	1	0	0	2

Score	Masa				Total
	3 – 9 Thn	10 – 19 Thn	20 – 29 Thn	30 – 37 Thn	
74	1	1	2	1	5
75	0	1	1	0	2
76	4	0	2	1	7
77	6	1	1	0	8
78	5	1	2	1	9
79	2	2	1	0	5
80	6	0	0	0	6
81	2	1	0	0	3
82	1	2	0	0	3
83	3	0	0	0	3
84	1	0	1	0	2
85	1	0	0	0	1
86	1	0	0	0	1
90	1	1	1	0	3
Total	36 (55,39%)	11 (16,92%)	13 (20,00%)	5 (7,69%)	65 (100,00%)

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.13 di atas atau berdasarkan masa kerja diketahui bahwa dari 65 orang pegawai yang dijadikan sampel, yang paling besar kontribusinya terhadap kinerja didominasi oleh pegawai yang mempunyai masa kerja antara 3 – 9 tahun yaitu berjumlah 36 orang (55,39%). Dapat dikatakan bahwa kinerja didominasi oleh para pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, mempunyai kompetensi akademik yang segar dan sudah cukup berpengalaman. Selain dari pada itu bagi pimpinan, dari aspek MSDM analisa SWOT, hal ini juga dapat dijadikan sebagai kekuatan, yaitu pimpinan dapat mengetahui di kelompok masa

kerja mana yang perlu mendapat perhatian dan di kelompok masa kerja mana yang kinerjanya dapat diandalkan.

d. Kinerja Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.14
Kinerja Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Score	Tingkat Pendidikan				Total
	S-1	D-3	SLTA	SLTP	
70	2	0	1	0	3
71	0	0	1	0	1
72	1	0	0	0	1
73	0	0	2	0	2
74	2	0	3	0	5
75	0	0	2	0	2
76	2	0	5	0	7
77	1	2	5	0	8
78	4	0	5	0	9
79	2	0	1	1	4
80	3	0	5	0	8
81	1	0	1	0	2
82	1	1	0	0	2
83	5	0	0	0	5
84	2	0	0	0	2
85	0	0	1	0	1
86	0	0	1	0	1
90	1	0	1	0	2
Total	27 (41,54%)	3 (4,61%)	34 (52,31%)	1 (1,54%)	65 (100,00%)

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.14 diatas atau berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa kinerja pegawai didominasi oleh pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan SLTA yaitu berjumlah 34 orang atau 52,31% dari 65 orang pegawai yang dijadikan sampel. Dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai didominasi oleh pegawai yang mempunyai mempunyai tingkat pendidikan SLTA karena pegawai Kantor Camat di Batu Bara lebih banyak dari latar belakang pendidikan SLTA. Hanya 27 orang atau 41,54% dari 65 orang pegawai yang dijadikan sampel yang memiliki tingkat pendidikan S-1. Hasil ini menunjukkan masih kurangnya pegawai yang mempunyai kompetensi yang memadai dan kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap kemajuan IPTEK. Selain dari pada itu dari segi analisa SWOT hal ini juga dapat dijadikan sebagai kelemahan bagi pengembangan SDM di instansi yang bersangkutan, sehingga perlu didorong pegawai yang masih memiliki tingkat pendidikan SLTA untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang D-3 ataupun S-1. Hal ini bertujuan sebagai modal atau asset yang sangat baik dalam menyikapi perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) khususnya dalam meningkatkan daya saing SDM.

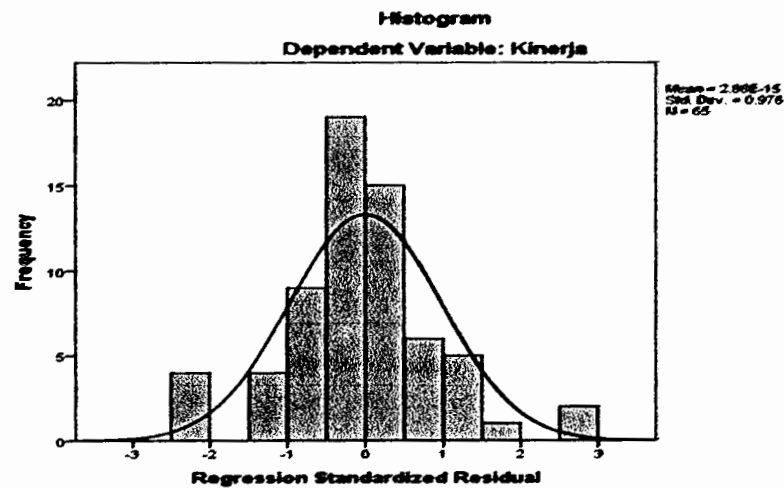
B. HASIL

1. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Menurut Situmorang dan Lufti (2014 : 114), bahwa tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik

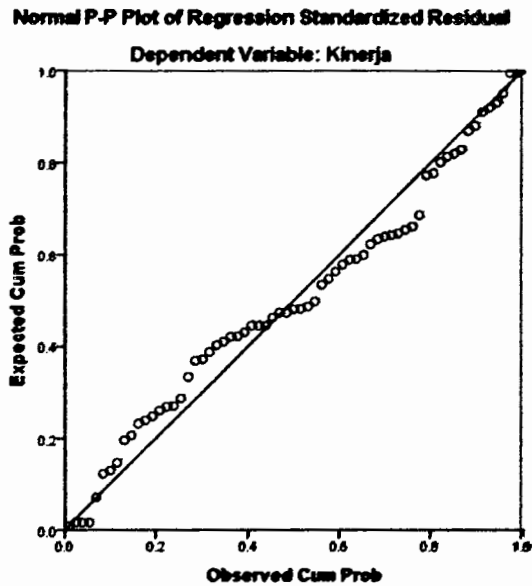
adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau ke kanan. Dengan adanya tes normalitas maka hasil penelitian ini bisa digeneralisasikan pada populasi. Dalam pandangan statistic itu sifat dan karakteristik populasi adalah terdistribusi secara normal.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.1. Grafik Histogram Variabel Kinerja

Berdasarkan Gambar 4.1 tersebut dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal karena grafik histogram menunjukkan pola distribusi yang normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi data normal yang tidak melenceng kanan maupun melenceng ke kiri. Jadi, berarti H_0 diterima yang berarti data residual berdistribusi normal.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.2. Grafik P-P Plot Variabel Kinerja

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat dilihat bahwa penyebaran data berada pada sekitar garis diagonal yang mengikuti garis arah diagonal, maka nilai residual terstandarisasi. Dengan demikian, model regresi hipotesis pertama tersebut memenuhi asumsi normalitas. Analisis statistik dengan menggunakan uji Kolmogorov – Smirnov (K-S), seperti terlihat pada Tabel 4.15. berikut ini :

Tabel 4.15.
Uji Kolmogorov – Smirnov (K-S)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		65
Normal Parameters^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4.09376700
	Absolute	.104
Most Extreme Differences	Positive	.104
	Negative	-.090
Kolmogorov-Smirnov Z		.837
Asymp. Sig. (2-tailed)		.485

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa nilai Asymp.Sig. (2-tailed) adalah 0,485 dan di atas nilai signifikan (0,05), dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal. Nilai Kolmogorov-smirnov Z 0,837, ini berarti lebih kecil dari 1,97 berarti tidak ada perbedaan antara distribusi teoritik dan distribusi empirik atau dengan kata lain data dikatakan normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi yang dipilih ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinearitas. Pada model regresi yang baik tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Hasil pengujian multikolinearitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16.
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000		
1 Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723	.799	1.251
Budaya	.461	.243	.264	1.899	.062	.799	1.251
Organisasi							
Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877	.999	1.001

a. Dependent Variable: Kinerja

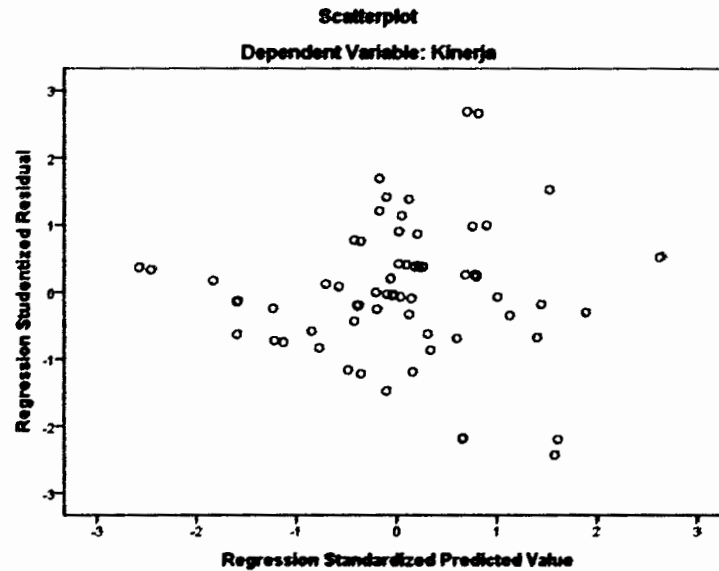
Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.16 diatas terlihat bahwa ketiga variabel bebas yaitu variabel kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki angka *Variance Inflation Factor (VIF)* kurang dari 5, sedangkan nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 atau mendekati angka 1, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada prinsipnya ingin menguji apakah setiap grup data memiliki varians yang tidak sama, karena dalam analisis regresi yang diinginkan data memiliki varians yang sama, sehingga terjadinya heteroskedastisitas perlu dihindari. Alat uji heteroskedastisitas yang digunakan

dalam penelitian ini adalah analisis residual yang berupa grafik. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut ini :



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Gambar 4.3. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Dari Gambar 4.3 dapat diketahui bahwa sebaran (distribusi) data berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan terlihat sebaran data mengikuti arah garis regresi, sehingga dengan demikian dapat dikatakan pada model regresi yang dipilih tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Uji d dari Durbin Watson

Tabel 4.17.

Uji D Durbin Watson

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.727 ^a	.529	.506	2.062	1.315

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji Durbin-Watson (uji DW) dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 4.18.

Keputusan Uji d Durbin Watson

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada Autokorelasi Positif	Tolak	$0 < d < dL$
Tidak ada Autokorelasi Positif	Tak Ada	$dL \leq d \leq dU$
Tidak ada Autokorelasi Negatif	Tolak	$4 - dL < d < 4$
Tidak ada Autokorelasi Negatif	Tak Ada	$4 - dU \leq d \leq 4 - dL$
Tidak ada Autokorelasi Positif atau Negatif	Terima	$dU < d < 4 - dU$

Sumber : Gujarati, Damodar (2006)

Pada hasil output terlihat nilai DW sebesar 1,315 dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, dengan jumlah responden sebanyak $n = 65$ dan $k = 3$, maka nilai $dU = 1,6960$ dan nilai $dL = 1,5035$. Oleh karena nilai DW lebih kecil dari nilai dL maka dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi positif pada model regresi atau $0 < 1,315 < 1,5035$ sehingga keputusan H_0 ditolak.

2. Pengujian Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 4.19.
Regression Sub 1

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Kompetensi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.034 ^a	.001	-.031	2.750	1.473

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.545	2	.273	.036	.965 ^b
	Residual	468.901	62	7.563		
	Total	469.446	64			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.480	5.981		9.109	.000
	Kompetensi	-.016	.122	-.019	-.130	.897
	Budaya Organisasi	-.024	.159	-.022	-.152	.880

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

(1) Uji Jalur

Tabel 4.20.
Correlations

		Correlations	
		Kompetensi	Budaya Organisasi
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.448**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.448**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

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

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.20 diatas terlihat bahwa nilai korelasi kedua variabel eksogen tidak mendekati satu yaitu 0,448. Nilai ini dapat disimpulkan berdasarkan nilai sig (2-tailed) yang ada dibawah nilai korelasi. Dan nilai sig ini kecil dari 0,05, maka nilai korelasi tersebut signifikan.

(2) Menguji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), yaitu untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan. *R-square* atau nilai determinan (R^2) mendekati satu berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kuat. Pada Tabel 4.19 terlihat besarnya nilai *R-square* adalah 0,001. Angka 0,001 berarti 0,1% besarnya pengaruh variabel eksogen (kompetensi dan budaya organisasi) terhadap motivasi kerja. Atau dengan kata lain variabel endogen motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (kompetensi dan

budaya organisasi) sebesar 0,1%. Sedangkan sisanya $(1-0,001) = 0,999$ atau 99,9% dapat diterangkan oleh variabel lain diluar variabel ini.

(3) Menghitung Koefisien Jalur Secara Simultan (Uji F_{hitung})

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

Kaidah pengujian signifikansi secara manual adalah dengan menggunakan

Tabel F. Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} \neq 0$$

$$H_o : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi :

Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $(0,05 \leq Sig)$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau $(0,05 > Sig)$, maka H_o ditolak dan H_a diterima artinya signifikan. Dari Tabel 4.69 terlihat uji secara simultan, dimana nilai *F* hitung sebesar 0,036 lebih kecil dari *F* tabel (3,15), dengan demikian hipotesis ditolak bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Cara lainnya adalah dengan melihat nilai signifikan. Dari Tabel 4.69 terlihat nilai signifikan (0,965) lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hipotesis ditolak bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

(4) Menghitung Koefisien Jalur Secara Individu (Uji t_{hitung})

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel terhadap variabel terikat, dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Mencari nilai t_{tabel} dengan cara menentukan tingkat kesalahan (α) dan menentukan derajat kebebasan (df), didapat nilai t_{tabel} 1,999.
- 2) Membandingkan dengan nilai t_{hitung} pada uji t.
- 3) Menentukan kriteria keputusan : H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau H_0 diterima, apabila nilai signifikansi $t > (\alpha)$.

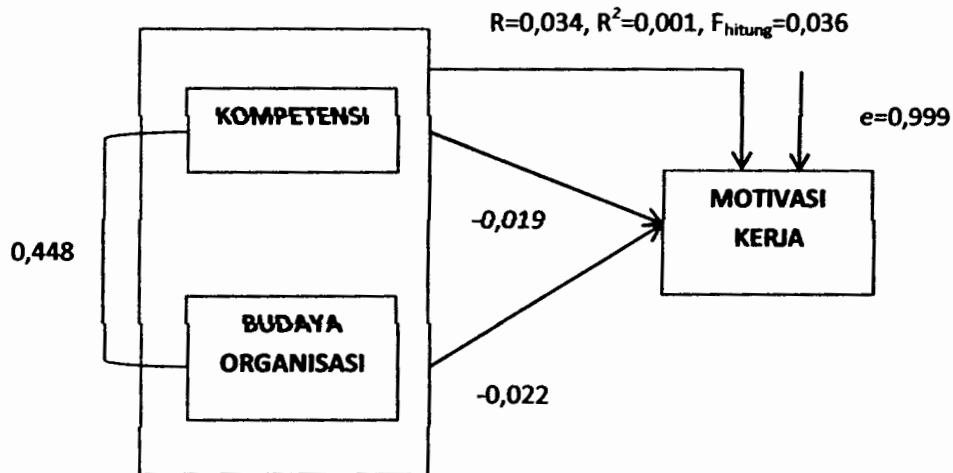
Pada Tabel 4.19 terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari kompetensi sebesar $-0,130 < t_{tabel} (1,998)$ dengan nilai signifikansi $t (0,897) > \alpha (0,05)$. Berarti variabel eksogen kompetensi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai t hitung variabel eksogen dari budaya organisasi sebesar $-0,152 < t_{tabel} (1,998)$ dengan nilai signifikansi $0,880 > \alpha (0,05)$. Berarti variabel eksogen budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan Tabel 4.19 diatas maka persamaan strukturnya adalah :

Model Persamaan Substruktur :

$$\text{Motivasi Kerja} = X_3 = \rho_{X_3X_1}X_1 + \rho_{X_3X_2}X_2 + \rho_{X_3}e_1$$

$$\text{Motivasi Kerja} = X_3 = -0,019X_1 + -0,022X_2 + 0,999e_1$$

(5) Menggambar Koefisien Jalur 1



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Bagan 4.2. Koefisien Jalur 1

Tabel 4.21.

Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1

Dari	Ke	Standart Coefficient Beta	T Hitung	F Hitung	Hasil Pengujian	R ²	e
X1	X3	-0,019	-0,130	0,036	Ho diterima	0,001	0,999
X2		-0,022	-0,152		Ho diterima		

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

- b. Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja.

Tabel 4.22.
Regression Sub 2

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.967	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.461	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

(1) Uji Jalur

Tabel 4.23
CORRELATIONS

		Correlations		
		Kompetensi	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.448**	-.028
	Sig. (2-tailed)		.000	.824
	N	65	65	65
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.448**	1	-.030
	Sig. (2-tailed)	.000		.814
	N	65	65	65
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.028	-.030	1
	Sig. (2-tailed)	.824	.814	
	N	65	65	65

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

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji jalur seperti terlihat pada Tabel 4.23 maka nilai korelasi antara variabel :

1. Nilai korelasi antara variabel kompetensi dan budaya organisasi sebesar 0,448 dan signifikan, ini berarti hubungan antara variabel kompetensi dan budaya organisasi cukup erat dan signifikan.
2. Nilai korelasi antara variabel kompetensi dan motivasi kerja sebesar -0,028 dan tidak signifikan, ini berarti hubungan variabel kompetensi dan motivasi kerja tidak erat dan tidak signifikan.
3. Nilai korelasi antara variabel budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar -0,030 dan tidak signifikan, ini berarti hubungan variabel budaya organisasi dan motivasi kerja tidak erat dan tidak signifikan.

(2) Menguji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan Tabel 4.22 (model summary) terlihat besarnya nilai *R square* adalah 0.060. Angka 0,060 berarti 6% besarnya pengaruh variabel eksogen (kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja) atau dengan kata lain variabel endogen kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja) sebesar 6%. Sedangkan sisanya $(1-0,060) = 0,94$ atau 94% dapat diterangkan oleh variabel lain diluar kedua variabel ini.

(3) Menghitung Koefisien Jalur Secara Simultan (Uji F_{hitung})

Dari Tabel 4.22 (tabel ANOVA) terlihat uji secara simultan, dimana F_{hitung} sebesar 1,307 lebih kecil dari F_{tabel} (2,76), dengan demikian hipotesis ditolak bahwa kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Cara lainnya adalah dengan melihat nilai signifikan. Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikan (0,280) lebih besar dari 0,05 dengan demikian hipotesis ditolak bahwa kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

(4) Menghitung Koefisien Jalur Secara Individu (Uji T_{hitung})

Dari Tabel 4.22 (tabel coefficients) terlihat bahwa nilai *t* hitung variabel eksogen dari kompetensi sebesar $-0,356 < t_{tabel}$ (1,999) dengan nilai signifikan $0,723 > \alpha$ (0,05). Berarti variabel eksogen kompetensi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Nilai *t* hitung variabel eksogen dari budaya organisasi sebesar $1,899 < t_{tabel}$ (1,999) dengan nilai signifikan $0,062 > \alpha$ (0,05). Ini berarti variabel eksogen

budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

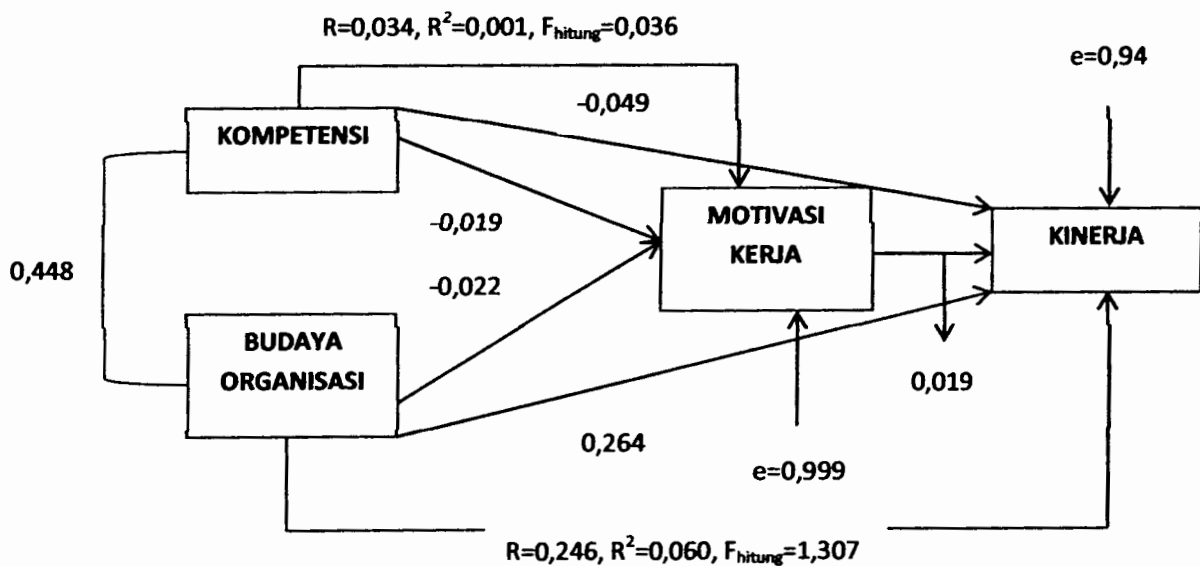
Nilai t hitung variabel eksogen dari motivasi kerja sebesar $0,155 < t_{\text{tabel}}$ (1,999) dengan nilai signifikan $0,877 > \alpha$ (0,05). Ini berarti variabel eksogen motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Model Persamaan Substruktur :

$$Y = \rho YX_1 + \rho YX_2 + \rho YX_3 + \rho Ye_2$$

$$Y = -0,049X_1 + 0,264X_2 + 0,019X_3 + 0,94e_2$$

(5) Menggambar Koefisien Jalur 2



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Bagan 4.3. Koefisien Jalur 2

Tabel 4.24.

Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2

Dari	Ke	Standart Coefficient Beta	T Hitung	F Hitung	Hasil Pengujian	R ²	e
X1	Y	-0,049	-0,356	1,307	Ho diterima	0,060	0,94
X2		0,264	1,899		Ho diterima		
X3		0,019	0,155		Ho diterima		

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

- c. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja

Tabel 4.25
Regression Sub 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.070 ^a	.005	-.027	4.280

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.534	2	2.767	.151	.860 ^b
	Residual	1136.004	62	18.323		
	Total	1141.538	64			

- a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72.392	13.707		5.281	.000
	Kompetensi	.092	.170	.068	.540	.591
	Motivasi Kerja	.023	.198	.015	.116	.908

- a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

(1) Uji Jalur

Tabel 4.26
Correlations

		Correlations		
		Kompetensi	Motivasi Kerja	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	-.028	.068
	Sig. (2-tailed)		.824	.590
	N	65	65	65
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.028	1	.013
	Sig. (2-tailed)	.824		.919
	N	65	65	65
Kinerja	Pearson Correlation	.068	.013	1
	Sig. (2-tailed)	.590	.919	
	N	65	65	65

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji korelasi seperti terlihat pada Tabel 4.26 maka nilai korelasi antara variabel yaitu nilai korelasi antara variabel kompetensi dan variabel motivasi kerja sebesar -0,028 dan tidak signifikan, ini berarti hubungan antara variabel kompetensi dan motivasi kerja tidak erat dan tidak signifikan.

(2) Menguji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan Tabel 4.25 (model summary) terlihat besarnya nilai *R square* adalah 0,060. Angka 0,005 berarti 0,5% besarnya pengaruh variabel eksogen (kompetensi dan motivasi kerja) atau dengan kata lain variabel endogen kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (kompetensi dan motivasi kerja) sebesar 0,5%. Sedangkan sisanya $(1-0,005) = 0,995$ atau 99% dapat diterangkan oleh variabel lain diluar kedua variabel ini.

(3) Menghitung Koefisien Jalur Secara Simultan (Uji F_{hitung})

Dari Tabel 4.25 (tabel ANOVA) terlihat uji secara simultan, dimana F_{hitung} sebesar 0,151 lebih kecil dari F_{tabel} (3,15), dengan demikian hipotesis ditolak bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Cara lainnya adalah dengan melihat nilai signifikan. Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikan (0,860) lebih besar dari 0,05 dengan demikian hipotesis ditolak bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

(4) Menghitung Koefisien Jalur Secara Individu (Uji F_{hitung})

Dari Tabel 4.25 (tabel coefficients) terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari kompetensi sebesar $0,540 < t_{tabel}$ (1,998) dengan nilai signifikan $0,591 > \alpha$ (0,05). Berarti variabel eksogen kompetensi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

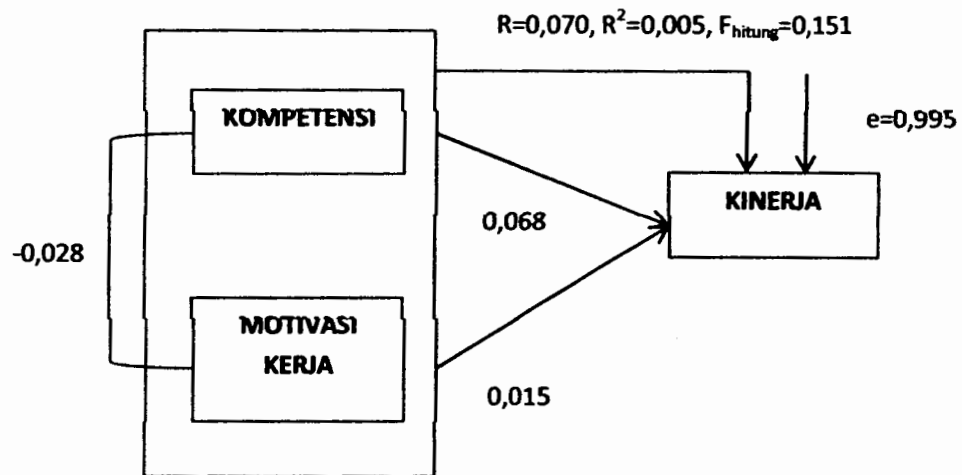
Nilai t hitung variabel eksogen dari motivasi kerja sebesar $0,116 < t_{tabel}$ (1,998) dengan nilai signifikan $0,908 > \alpha$ (0,05). Ini berarti variabel eksogen motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Model Persamaan Substruktur :

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_3} + \rho_{Y e_2}$$

$$Y = 0,068X_1 + 0,015X_3 + 0,995e_2$$

(5) Menggambar Koefisien Jalur 3



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Bagan 4.4. Koefisien Jalur 3

Tabel 4.27.

Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 3

Dari	Ke	Standart Coefficient Beta	T Hitung	F Hitung	Hasil Pengujian	R ²	e
X1	Y	0,068	0,540	0,151	Ho diterima	0,005	0,995
X3		0,015	0,116		Ho diterima		

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

- d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja

Tabel 4.28
Regression Sub 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.242 ^a	.058	.028	4.164

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	66.738	2	33.369	1.925	.155 ^b
Residual	1074.800	62	17.335		
Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	63.082	12.464		5.061	.000
Budaya Organisasi	.423	.216	.242	1.959	.055
Motivasi Kerja	.031	.192	.020	.162	.872

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

(1) Uji Jalur

Tabel 4.29
Correlations

		Correlations		
		Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	-.030	.241
	Sig. (2-tailed)		.814	.053
	N	65	65	65
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.030	1	.013
	Sig. (2-tailed)	.814		.919
	N	65	65	65
Kinerja	Pearson Correlation	.241	.013	1
	Sig. (2-tailed)	.053	.919	
	N	65	65	65

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil uji korelasi seperti terlihat pada Tabel 4.29 maka nilai korelasi antara variabel yaitu nilai korelasi antara variabel budaya organisasi dan variabel motivasi kerja sebesar -0,030 dan tidak signifikan, ini berarti hubungan antara variabel budaya organisasi dan motivasi kerja tidak erat dan tidak signifikan.

(2) Menguji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan Tabel 4.28 (model summary) terlihat besarnya nilai *R square* adalah 0,058. Angka 0,058 berarti 5,8% besarnya pengaruh variabel eksogen (budaya organisasi dan motivasi kerja) atau dengan kata lain variabel endogen kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (budaya organisasi dan

motivasi kerja) sebesar 5,8%. Sedangkan sisanya $(1-0,058) = 0,942$ atau 94% dapat diterangkan oleh variabel lain diluar kedua variabel ini.

(3) Menghitung Koefisien Jalur Secara Simultan (Uji F_{hitung})

Dari Tabel 4.28 (tabel ANOVA) terlihat uji secara simultan, dimana F_{hitung} sebesar 1,925 lebih kecil dari F_{tabel} (3,15), dengan demikian hipotesis ditolak bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Cara lainnya adalah dengan melihat nilai signifikan. Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikan (0,155) lebih besar dari 0,05 dengan demikian hipotesis ditolak bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

(4) Menghitung Koefisien Jalur Secara Individu (Uji F_{hitung})

Dari Tabel 4.28 (tabel *coefficients*) terlihat bahwa nilai t hitung variabel eksogen dari budaya organisasi sebesar $1,959 < t_{tabel}$ (1,998) dengan nilai signifikan $0,055 > \alpha$ (0,05). Berarti variabel eksogen budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

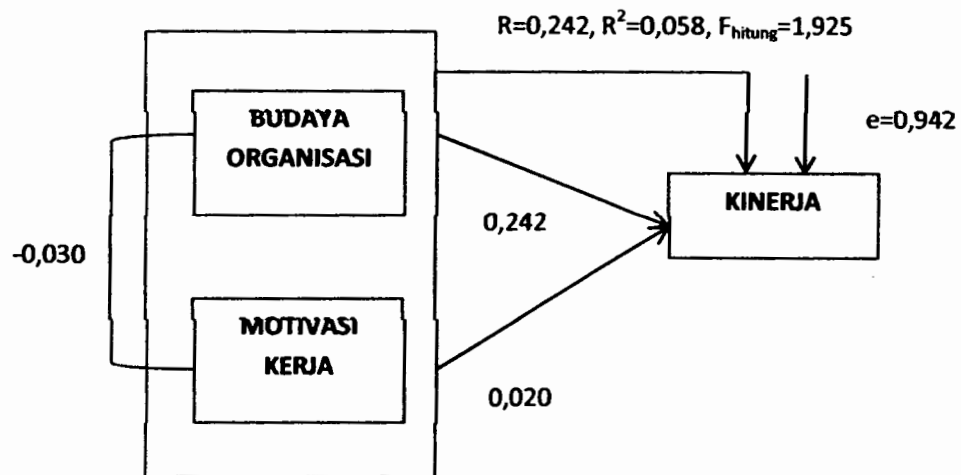
Nilai t hitung variabel eksogen dari motivasi kerja sebesar $0,162 < t_{tabel}$ (1,998) dengan nilai signifikan $0,872 > \alpha$ (0,05). Ini berarti variabel eksogen motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Model Persamaan Substruktur :

$$Y = \rho_{YX_2} + \rho_{YX_3} + \rho_{Ye_2}$$

$$Y = 0,242X_2 + 0,020X_3 + 0,942e_2$$

(5) Menggambar Koefisien Jalur 4



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

Bagan 4.5. Koefisien Jalur 4

Tabel 4.30.

Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 4

Dari	Ke	Standart Coefficient Beta	T Hitung	F Hitung	Hasil Pengujian	R ²	e
X2	Y	0,242	1,959	1,925	Ho diterima	0,058	0,942
X3		0,020	0,162		Ho diterima		

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (Data Diolah)

C. PEMBAHASAN

Para peneliti terdahulu memiliki perbedaan hasil penelitian baik yang bertentangan, beririsan maupun saling mendukung. Berikut akan *dibandingkan* hasil penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu.

1. Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel kompetensi dan variabel budaya organisasi secara simultan menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar 0,036 tapi nilai signifikansi variabel kompetensi dan variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja 0,965 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai, pernyataan pengetahuan pegawai sesuai standar instansi, pernyataan sesuai peraturan, promosi yang pegawai alami berdasarkan prestasi kerja, pernyataan pencapaian kinerja yang masih dibawah standar, pegawai tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi, pernyataan insentif yang pegawai terima sesuai dengan pencapaian kinerja, pernyataan diinstansi tempat pegawai bekerja, mempunyai tujuan yang didefinisikan/diartikan dengan jelas, pernyataan pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerjanya, dan pernyataan dalam instansi tempat pegawai bekerja, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan. Artinya, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sokro (2012), bahwa budaya organisasi mempengaruhi tingkat motivasi karyawan yang membuat mereka tidak

meninggalkan organisasi. Kinerja karyawan bergantung pada tingkat tertentu pada tingkat motivasi yang diberikan oleh manajer dan bahwa budaya perusahaan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi di perusahaan, juga semakin banyak karyawan termotivasi semakin mereka melakukan dengan baik dan ini meningkatkan efisiensi secara keseluruhan atau produktivitas perusahaan. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yakni Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2009:206), menyatakan bahwa karakteristik kompetensi terdapat lima aspek, yaitu *motive, traits, self concept, knowledge* dan *skills*. Menurut Robbins dalam Moeheriono (2012:338), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik. Sedangkan menurut Uha (2013:15), menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

2. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel kompetensi secara parsial menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar -0,130 tapi nilai signifikansi variabel kompetensi terhadap variabel motivasi kerja 0,897 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan pernyataan pengetahuan

pegawai sesuai standar instansi. Artinya, Hal ini bertentangan dengan pendapat ahli yakni Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2009:206), menyatakan bahwa karakteristik kompetensi terdapat lima aspek, yaitu *motive*, *traits*, *self concept*, *knowledge* dan *skills*.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel budaya organisasi secara parsial menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar -0,152 tapi nilai signifikansi variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja 0,880 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan sesuai peraturan, promosi yang pegawai alami berdasarkan prestasi kerja, pernyataan pencapaian kinerja yang masih dibawah standar, pegawai tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi, pernyataan insentif yang pegawai terima sesuai dengan pencapaian kinerja, pernyataan diinstansi tempat pegawai bekerja, mempunyai tujuan yang didefinisikan/diartikan dengan jelas, pernyataan pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerjanya, dan pernyataan dalam instansi tempat pegawai bekerja, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan. Artinya, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sokro (2012), bahwa budaya organisasi mempengaruhi tingkat motivasi karyawan yang membuat mereka tidak meninggalkan organisasi. Kinerja karyawan bergantung pada tingkat tertentu pada tingkat motivasi yang diberikan oleh manajer dan bahwa budaya perusahaan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi di

perusahaan, juga semakin banyak karyawan termotivasi semakin mereka melakukan dengan baik dan ini meningkatkan efisiensi secara keseluruhan atau produktivitas perusahaan. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli Robbins dalam Moeheriono (2012:338), menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik. Sedangkan menurut Uha (2013:15), menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

4. Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel kompetensi dan variabel budaya organisasi secara simultan menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar 1,307 tapi nilai signifikansi variabel kompetensi dan variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja 0,280 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai, pernyataan pengetahuan pegawai sesuai standar instansi, pernyataan sesuai peraturan, promosi yang pegawai alami berdasarkan prestasi kerja, pernyataan pencapaian kinerja yang masih dibawah standar, pegawai tetap

dapat melanjutkan pekerjaan di instansi, pernyataan insentif yang pegawai terima sesuai dengan pencapaian kinerja, pernyataan diinstansi tempat pegawai bekerja, mempunyai tujuan yang didefenisikan/diartikan dengan jelas, pernyataan pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerjanya, dan pernyataan dalam instansi tempat pegawai bekerja, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan. Artinya, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aviscenna (2011), yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara” bahwa Berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa secara simultan motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan. Ini memberi arti bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi dapat menentukan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara. Besarnya tingkat pengaruh kedua variabel ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak Dinas Koperasi dan UKM dalam menentukan kinerja pegawai dan hasil penelitian Sokro (2012), bahwa budaya organisasi telah mendapat dampak pada kedua motivasi karyawan dan kinerja mereka. Hal ini bertentangan dengan pendapat ahli Mangkunegara (2005:61), menyatakan, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk

mencapai kinerja maksimal. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli Stoner dalam Uha (2013:213), bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

5. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel kompetensi secara parsial menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar -0,356 tapi nilai signifikansi variabel kompetensi terhadap variabel kinerja 0,723 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan pernyataan pengetahuan pegawai sesuai standar instansi. Artinya, bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Menurut Hashim and Wok (2014), bahwa kinerja pekerja yang lebih tua secara positif berhubungan dengan kompetensi dan kemampuan terlatihnya. Hal ini bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Becker, Huselid and Ulrich dalam Yuniarsih dan Suwanto (2008:22-23), menyatakan bahwa pengetahuan, kemampuan dan keahlian (keterampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerja. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Spencer and Spencer dalam Moehariono (2012:10), menyatakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Armstrong and Baron dalam Moehariono (2012:6), menyatakan bahwa kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas

pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Boulter, Dalziel, and Hill dalam Sutrisno (2009:203), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Wibowo (2012:323), bahwa banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja.

6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel budaya organisasi secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar 1,959 tapi nilai signifikansi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja 0,055 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban positif antara lain pernyataan melaksanakan pekerjaan dengan kualitas tinggi memudahkan pegawai untuk dipromosikan, pernyataan pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerjanya, dan pernyataan melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus, membuat pegawai dapat mengembangkan kemampuannya. Artinya, hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abadi (2008), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual” bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas budaya organisasi (X1) terhadap variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Sokro (2012), bahwa budaya organisasi telah mendapat dampak pada kedua motivasi karyawan dan kinerja mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yaitu Quinn and McGrath dalam Tika (2006:7-8), menyatakan, jenis budaya organisasi berdasarkan informasi salah satunya budaya rasional yakni proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak). Hal ini juga sesuai dengan pendapat ahli yaitu Kotter and Heskett dalam Uha (2013:50-51), menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang tinggi tidak saja dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan erat dengan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dikembangkan di dalam perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat ahli yaitu Beyer dalam Uha (2013:219), Beyer dalam disertasinya di Dalware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada pada saat ini sudah cukup mendukung asumsi budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi.

7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel motivasi kerja secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar 0,155 tapi nilai signifikansi variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja 0,877 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan pegawai bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, pernyataan setiap menyelesaikan pekerjaan, pegawai memperoleh pujian dari

atasan, dan pernyataan ada umpan balik atas hasil pekerjaan pegawai. Artinya, hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aviscenna (2011), yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara” bahwa berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa secara simultan motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan. Ini memberi arti bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi dapat menentukan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara. Besarnya tingkat pengaruh kedua variabel ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak Dinas Koperasi dan UKM dalam menentukan kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dan pengaruh variabel motivasi kerja lebih dominan daripada variabel budaya organisasi. Hal ini bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Mangkunegara (2005:61), menyatakan, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Stoner dalam Uha (2013:213), bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

8. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel kompetensi secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar 0,151 tapi nilai signifikansi variabel kompetensi terhadap variabel motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja yakni 0,860 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan instansi tempat pegawai bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai, pernyataan pengetahuan pegawai sesuai standar instansi, pernyataan pegawai bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, pernyataan setiap menyelesaikan pekerjaan, pegawai memperoleh pujian dari atasan, dan pernyataan ada umpan balik atas hasil pekerjaan pegawai. Artinya, hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aviscenna (2011), yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara” bahwa berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa secara simultan motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan. Ini memberi arti bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi dapat menentukan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara. Besarnya tingkat pengaruh kedua variabel ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak Dinas Koperasi dan UKM dalam menentukan kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dan pengaruh variabel motivasi kerja lebih dominan daripada variabel budaya organisasi. Hal ini bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Spencer and Spencer dalam Sutrisno (2009:206), menyatakan bahwa karakteristik kompetensi terdapat lima aspek, yaitu *motive*, *traits*, *self concept*, *knowledge* dan *skills*. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Mangkunegara (2005:61), menyatakan, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Stoner dalam Uha (2013:213), bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Hal ini juga bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Spencer dalam Moeheriono (2012:10), menyatakan bahwa kompetensi terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowledge*), diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

9. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel budaya organisasi secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja. Hal ini dapat ditunjukkan nilai koefisiennya sebesar 1,925 tapi nilai signifikansi variabel budaya organisasi terhadap variabel

motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja yakni 0,155 serta dibuktikan melalui data empirik, dimana beberapa pernyataan mendapat jawaban negatif antara lain pernyataan sesuai peraturan, promosi yang pegawai alami berdasarkan prestasi kerja, pernyataan pencapaian kinerja yang masih dibawah standar, pegawai tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi, pernyataan insentif yang pegawai terima sesuai dengan pencapaian kinerja, pernyataan diinstansi tempat pegawai bekerja, mempunyai tujuan yang didefenisikan/diartikan dengan jelas, pernyataan pegawai mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerjanya, pernyataan dalam instansi tempat pegawai bekerja, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan, pernyataan pegawai bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, pernyataan setiap menyelesaikan pekerjaan, pegawai memperoleh pujian dari atasan, dan pernyataan ada umpan balik atas hasil pekerjaan pegawai. Artinya, hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aviscenna (2011), yang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara” bahwa berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa secara simultan motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan. Ini memberi arti bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi dapat menentukan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara. Besarnya tingkat pengaruh kedua variabel ini dapat dijadikan pedoman bagi pihak Dinas Koperasi dan UKM dalam menentukan kinerja pegawai. Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sumatera Utara, dan pengaruh variabel motivasi kerja lebih dominan daripada variabel budaya organisasi. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abadi (2008), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual” bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas budaya organisasi (X1) terhadap variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sokro (2012), bahwa budaya organisasi telah mendapat dampak pada kedua motivasi karyawan dan kinerja mereka. Hal ini bertentangan dengan pendapat ahli yaitu Uha (2013:16), menyatakan dengan budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Perlu disadari oleh pimpinan Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan dorongan kepada pegawai demi pengembangan kreativitas dan melaksanakan seluruh potensi serta kekuatan yang dimiliki oleh seorang pegawai demi tercapainya prestasi semaksimalnya. Konsep budaya organisasi adalah suatu konsep penting dalam studi tentang kinerja per individu, akan tetapi variabel tersebut bukan satu-satunya variabel karena masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhinya.

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara simultan kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.
2. Secara parsial kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.
3. Secara simultan kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.
4. Secara parsial kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.
5. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang signifikan.
6. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.

7. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.
8. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, dengan tingkat pengaruh yang tidak signifikan.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi Camat dan jajarannya di Kabupaten Batu Bara, untuk melakukan perbaikan-perbaikan terkait kompetensi pegawai yakni merencanakan program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan meningkatkan pengetahuan pegawai agar sesuai standar instansi. Untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, beberapa hal yang harus diperbaiki terkait budaya organisasi oleh Camat dan jajarannya di Kabupaten Batu Bara antara lain promosi pegawai agar berdasarkan prestasi kerja, meningkatkan pencapaian kinerja pegawai yang masih dibawah standar, penyesuaian insentif pegawai berdasarkan pencapaian kinerja, dan memberikan sosialisasi dan penguatan kepada pegawai tentang tujuan yang ingin dicapai organisasi dan tujuan pentingnya pekerjaan. Selanjutnya, melakukan perbaikan-perbaikan terkait motivasi kerja antara lain sebagai pimpinan dapat memberikan motivasi kepada pegawai bahwa bekerja bukan hanya untuk memperoleh insentif semata, camat sebagai pimpinan

pemerintahan kecamatan agar memberikan pujian kepada pegawai setiap menyelesaikan pekerjaan dan memberikan umpan balik atas hasil pekerjaan pegawai. Adapun perbaikan-perbaikan atas kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara antara lain penguatan kepada pegawai agar pekerjaan yang pegawai laksanakan sesuai standar instansi tempatnya bekerja, memberikan penguatan kepada pegawai yang belum bekerja di atas standar, mengupayakan agar pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu pada jam kerja untuk efektifitas dan efisiensi kerja.

2. Camat sebagai pimpinan hendaknya dapat lebih memperhatikan kompetensi pegawai dan menguatkan motivasi kerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara karena berdasarkan penelitian kurang berhasil dalam usaha peningkatan kinerja pegawai jika dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi.
3. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan para peneliti yang lain, diduga bukan hanya kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara. Disarankan meneliti variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara, misalnya kepemimpinan, disiplin, kompensasi dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Artikel :

- Abadi, Tommy Tyas, (2008). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Tesis. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Anoraga, Pandji, (2004). Manajemen Bisnis, Cetakan Ketiga. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, (2002). Prosedur Suatu Penelitian : Pendekatan Praktek, Edisi Revisi V. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Aviscenna, (2011). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Provinsi Sumatera Utara. Tesis, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Bakewell, C., Mitchell, V.W., dan Rothwell, M., (2006). *UK Generation Y Male Fashion Consciousness. Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(2), 169-180.
- Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2004). *Organizational Behavior : An Introductory Text, Fifth Edition. Prentices Hall Financial Times*.
- David, Fred R, (2004). Manajemen Strategis. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Dharma, Surya, (2005). Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar, 102.

- Djaali dan Pudji M, (2008). Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan. Jakarta: Penerbit Grasindo, 28.
- Djokosantoso, Moeljono, (2005). *Cultured!* Budaya Organisasi Dalam Tantangan, Cetakan Ketiga. Jakarta : Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Fogg, Milton, (2004). *The Greatest Networker in the Worked*. New York : *The Three Rivers Press*, 90.
- Ghozali, Imam. (2005). Aplikasi Analisis *Multivariate* Dengan Program SPSS, Edisi Ketiga. Semarang : Penerbit BP-Universitas Diponegoro, 49.
- Gibson, Charles A., (2007). *Financial Reporting and Analysis : Using Financial Accounting Information, 10th Edition*. Ohio : *South-Western Publishing*, 171, 362.
- Hair, Joseph F. *et al.*, (1995). *Multivariate Data Analysis, 4th Edition*. Prentice Hall : *Pearson Education International*.
- Hashim, Junaidah dan Wok, Saodah, (2014). *Competence, Performance and Trainability Of Older Workers Of Higher Educational Institutions in Malaysia. Employee Relations*. Vol. 36 Iss: 1, pp.82 - 106. Diambil 6 Mei 2014, dari situs World Wide Web:
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0142-5455&volume=36&issue=1&articleid=17102263&show=html>
- Hasibuan, Malayu S.P, (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit PT. Bumi Aksara, 150.
- Hutapea, Parulian dan Thoha, Nurianna, (2008). Kompetensi Plus, Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis, Cetakan 1. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, 4.

- Kusuma, R. Bagus Artha, (2010). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Malang. Tesis. *Airlangga University Library*, Surabaya.
- Lastanti, Hexana Sri, (2005). Tinjauan Terhadap Kompetensi dan Independensi Akuntan Publik : Refleksi Atas Skandal Keuangan. *Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi* Vol.5 No.1 April 2005, 85-97.
- Lubis, Anggia Sari, (2011). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bank Indonesia Medan. Tesis, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2005). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Penerbit Remadja Rosdakarya, 61.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Penerbit Remadja Rosdakarya, 17.
- Manullang, M., (2004). Dasar-Dasar Manajemen, Cetakan Ketujuh Belas. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Mathis, Robert L. dan Jackson. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Moehariono, (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Edisi Revisi, Cetakan Kesatu. Jakarta : Penerbit PT RajaGrafindo Persada, 6,10, 21-22, 213, 334, 338-339.
- Naor, Michael, Linderman, Kevin dan Schroeder, Roger, (2010). *The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking The Relationship Between National and Organizational Culture and Its*

Impact on Manufacturing Performance. Journal of Operations Management. Vol. 28 Issue 3, p194-205. 12p. Diambil 6 Mei 2014, dari situs World Wide Web:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=13&sid=200ed3b3-dd6e-4f17-8e4b-3b49691f1535%40sessionmgr4003&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=48893775>

Nasir, Mohammad, (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 300.

Palan, R., (2007). *Competency Management-Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Cetakan Pertama. Diterjemahkan oleh : Octa Meia Jalal, 84.

Prawirosentono, Suyadi, (2009). *Manajemen Produktivitas*. Jakarta : Penerbit PT. Bumi Angkasa, 2.

Ratmawati, Ec. Dwi dan Herachwati, Nurri, (2011). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesatu, Cetakan Kedelapan. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka, 1.6.

Raus, Alina dan Haita, Mihaela, (2011). *Leadershipstyle, Organizational Culture and Work Motivation in a School Within Ministry of Interior. Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Issue 2, p256-260. 5p. Diambil 6 Mei 2014, dari situs World Wide Web:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=17&sid=200ed3b3-dd6e-4f17-8e4b-3b49691f1535%40sessionmgr4003&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=77410520>.

- Riduwan, (2005). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Cetakan Ketiga. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Robbins, Stephen P., (2007). *Organizational Behavior, 11th Edition*. New Jersey : *Pearson Prentice Hall*, 38.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., (2008). *Perilaku Organisasi. Organizational Behaviour*. Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat, 256-262.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., (2008). *Perilaku Organisasi. Organizational Behaviour*. Buku 2, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat, 223-224, 227.
- Rosyidi, He, Drs., (2007). *Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit PT. Benteng Pustaka.
- Saifuddin, (2004). *Pengaruh Kompetensi dan Independensi terhadap Opini Audit Going Concern (Studi Kasus Eksperimen pada Auditor dan Mahasiswa)*. Tesis, Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang, 13, 23.
- Simamora, Henry, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN, 327.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Lufti, Muslich (2014). *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, Edisi 3. Medan : USU Press, 92, 114, 137-138.
- Soeprihanto, John, (2007). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit PT. PBF, 7.
- Sokro, Evans, (2012). *Analysis of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. Problems of Management in the 21st Century*. Vol. 3, p106-119. 14p. *Central Business*

School, Central University College, Ghana. Diambil 6 Mei 2014, dari situs

World Wide Web:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=200ed3b3-dd6e-4f17-8e4b-3b49691f1535%40sessionmgr4003&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=77427040>

Sugiyono, (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta, 72.

Sugiyono, (2006). *Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Ketujuh*. Bandung : Penerbit CV. Alfabeta, 119.

Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta, 133.

Suparno, Sastra M., (2005). *Perencanaan dan Pengembangan Perumahan*. Yogyakarta : Penerbit Andi, 24.

Sule, Trisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan, (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Penerbit Kencana.

Sutrisno, Edy, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group, 110-111, 203, 206.

Taurisa, Chaterina Melina dan Ratnawati, Intan, (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Tika, Moch. Prabu, (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Penerbit Bumi Aksara, 7-8.

Umar, Husein, (2004). Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Cetakan Keenam. Jakarta : Penerbit PT. SUN, 189.

Umar, Husein, (2008). Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Seri Desain Penelitian Bisnis - No 1. Jakarta : Penerbit PT Rajagrafindo Persada, 65.

Uha, Ismail Nawawi, (2013). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja, Edisi Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group, 10, 15-16, 50-51, 213, 219.

Xenikou, Athena dan Simosi, Maria, (2006). *Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 6, pp.566 – 579. Diambil 6 Mei 2014, dari situs World Wide Web:

[http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=21&issue=6&articleid=1567530&show=abstract)

[3946&volume=21&issue=6&articleid=1567530&show=abstract](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=21&issue=6&articleid=1567530&show=abstract)

Wibowo, (2012). Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 323.

Wirawan, (2007). Budaya dan Iklim Organisasi. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwanto, (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Penerbit Pasca Sarjana UPI dan ALFABETA, 22-23.

Peraturan Daerah :

Peraturan Daerah Kabupaten Batu Bara Nomor : 7 Tahun 2013 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah (SOTK), 45.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pegawai Kantor Camat

Kabupaten Batu Bara

di-

Tempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **LILI MAILINAWATI**

NIM : **018932123**

Saya adalah mahasiswi Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ Universitas Terbuka Medan. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah “Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara”.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan.

Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian tesis saya, dan hanya ringkasan dari analisa yang akan dipublikasikan. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

(LILI MAILINAWATI)

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden	: _____ (diisi oleh Peneliti)
2. Usia	: _____ Tahun
3. Jenis Kelamin	: <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
4. Masa Kerja	: _____ Tahun
5. Status Pernikahan	: <input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah
6. Tingkat Pendidikan	: <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> SLTA <input type="checkbox"/> SLTP <input type="checkbox"/> SD

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET :

- Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu;
- Berikanlah tanda *checklist* (✓) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu.

VARIABEL KOMPETENSI

Pernyataan		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
A. Pengetahuan						
1	Pengetahuan yang saya miliki sesuai standar instansi					
2	Pengetahuan yang saya miliki dapat menyelesaikan tugas					
3	Pengetahuan yang saya miliki mampu memecahkan masalah pekerjaan					
4	Saya memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan pengetahuan					
B. Keterampilan						
5	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya memiliki inisiatif dalam bekerja					
6	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan					
7	Saya memiliki keinginan yang besar dalam meningkatkan keterampilan					
8	Instansi tempat saya bekerja memiliki program diklat untuk meningkatkan keterampilan pegawai					

	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
C. Sikap / Perilaku						
9	Saya siap membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan					
10	Saya menghormati rekan-rekan kerja di tempat bekerja					
11	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja					
12	Saya mengedepankan sikap kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan					

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
A. Ketaatan Peraturan						
1	Sesuai peraturan, promosi yang saya alami berdasarkan prestasi kerja					
2	Dengan pencapaian kinerja saya yang masih di bawah standar, saya tetap dapat melanjutkan pekerjaan di instansi ini					
3	Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas tinggi memudahkan pegawai untuk dipromosikan					
4	Insentif yang saya terima sesuai dengan pencapaian kinerja					
B. Kejelasan Tujuan						
5	Diinstansi tempat saya bekerja, mempunyai tujuan yang didefinisikan/diartikan dengan jelas					
6	Saya mampu menjelaskan dengan singkat tujuan yang ingin dicapai instansi tempat kerja saya					
7	Dalam instansi tempat kerja saya, setiap pegawai mengetahui tujuan pentingnya pekerjaan					
8	Melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus, membuat saya dapat mengembangkan kemampuan saya					

VARIABEL MOTIVASI KERJA

	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
A. Motivasi Eksternal						
1	Saya bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif					
2	Saya tidak khawatir terhadap perubahan struktur di instansi tempat saya bekerja					
3	Kondisi tempat kerja saya menambah semangat kerja					
4	Dalam mencapai prestasi kerja, saya mendapat dukungan dari rekan-rekan sejawat					
5	Hubungan baik dengan rekan-rekan sejawat membuat betah saya bekerja di instansi ini					
6	Setiap menyelesaikan pekerjaan, saya memperoleh pujian dari atasan					
B. Motivasi Internal						
7	Saya berusaha keras untuk mencapai target kerja					
8	Saya selalu berusaha untuk mengungguli orang lain					
9	Ada umpan balik atas hasil pekerjaan saya					
10	Saya menerima penghargaan atas prestasi kerja saya					
11	Saya memiliki rasa tanggungjawab dalam bekerja					
12	Saya suka menerima tanggungjawab dalam tim kerja					
13	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan kerja kreatif					
14	Saya memiliki kesempatan untuk pengembangan diri					

VARIABEL KINERJA PEGAWAI

	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
A. Kualitas Kerja						
1	Pekerjaan yang saya laksanakan sudah sesuai standar instansi tempat saya bekerja					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah					
3	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan					

	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
4	Hasil pekerjaan saya memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap pencapaian kinerja instansi					
B. Kuantitas Kerja						
5	Saya bekerja di atas standar					
6	Saya telah menetapkan target sebelum melaksanakan pekerjaan					
7	Saya berusaha secara maksimal dalam mencapai volume pekerjaan					
8	Saya senang menerima tugas-tugas baru yang lebih menantang					
C. Ketepatan Waktu						
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
10	Saya berusaha tidak menunda-nunda pelaksanaan tugas					
11	Saya mampu mengorganisir pekerjaan dengan baik sehingga memudahkan dalam pelaksanaannya					
12	Saya membawa pekerjaan ke rumah untuk mengurangi penumpukan tugas					
D. Kerjasama						
13	Prestasi kerja yang saya raih selama ini merupakan hasil kerjasama dengan rekan-rekan kerja dalam instansi					
14	Saya berusaha membina kerjasama dalam pelaksanaan tugas					
15	Saya bersedia menerima saran dari rekan kerja					
16	Saya bersedia membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan dalam pelaksanaan tugas					
E. Efektifitas Kerja						
17	Saya mampu menggunakan fasilitas kerja secara efisien					
18	Saya mampu melaksanakan tugas sesuai target yang ditetapkan					
19	Saya lebih mengutamakan pekerjaan yang mendesak untuk segera dilaksanakan					
20	Instansi tempat saya kerja memiliki pendelegasian tugas mulai dari pimpinan tertinggi sampai level bawah agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efektif					

RELIABILITY

```

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p
19 p20 p21 p22 p23 p24 p25 p26 p27 p28 p29 p30 p31 p32 p33 p34 p35 p36 p37 p3
8 p39 p40 p41 p42 p43 p44 p45 p46 p47 p48 p49 p50 p51 p52 p53 p54
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL
/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=90 TESTVAL=0.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	54

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.1667	.37905	30
p2	4.1000	.40258	30
p3	4.5000	.50855	30
p4	4.2000	.40684	30
p5	4.4333	.50401	30
p6	4.0333	.31984	30
p7	4.3333	.60648	30
p8	3.9667	.55605	30
p9	4.3667	.49013	30
p10	4.3000	.46609	30
p11	4.4333	.50401	30
p12	4.3333	.47946	30
p13	4.0000	.52523	30
p14	4.4000	.49827	30
p15	4.0000	.64327	30
p16	4.3333	.47946	30
p17	4.4000	.49827	30
p18	3.9667	.61495	30
p19	4.1667	.46113	30
p20	4.1667	.37905	30
p21	3.8333	1.18855	30
p22	3.8333	.91287	30
p23	4.2000	.55086	30
p24	4.2000	.40684	30
p25	4.1000	.75886	30
p26	3.2667	1.04826	30
p27	4.3333	.47946	30
p28	3.8000	1.06350	30
p29	3.3667	1.03335	30
p30	3.7333	1.08066	30
p31	4.3667	.49013	30
p32	4.0000	.69481	30
p33	4.1667	.53067	30
p34	4.1667	.46113	30
p35	4.1667	.46113	30
p36	3.7667	.56832	30
p37	4.1667	.53067	30
p38	3.9333	.44978	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p39	4.3333	.47946	30
p40	3.8667	.73030	30
p41	4.3000	.46609	30
p42	4.1000	.75886	30
p43	4.1333	.50742	30
p44	4.2000	.48423	30
p45	4.0333	.49013	30
p46	4.3333	.47946	30
p47	4.1333	.34575	30
p48	4.2333	.62606	30
p49	4.3333	.54667	30
p50	4.2667	.44978	30
p51	4.1000	.48066	30
p52	4.1667	.46113	30
p53	4.1667	.64772	30
p54	4.3667	.49013	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	218.7000	367.528	.600	.965
p2	219.7667	369.975	.607	.965
p3	218.3667	365.275	.559	.965
p4	218.6667	368.368	.503	.965
p5	218.4333	367.840	.429	.965
p6	218.8333	369.592	.545	.965
p7	218.5333	367.154	.382	.966
p8	218.9000	364.093	.565	.965
p9	218.5000	360.328	.851	.964
p10	218.5667	363.840	.694	.965
p11	218.4333	363.357	.665	.965
p12	218.5333	365.085	.605	.965
p13	218.8667	363.361	.637	.965
p14	218.4667	364.809	.596	.965
p15	218.8667	362.395	.555	.965
p16	218.5333	365.913	.559	.965
p17	218.4667	361.775	.758	.964
p18	218.9000	365.886	.431	.965

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha: if Item Deleted
p19	218.7000	368.562	.430	.965
p20	218.7000	366.631	.663	.965
p21	219.2333	354.047	.468	.967
p22	219.0333	352.792	.664	.965
p23	218.6667	365.264	.514	.965
p24	218.6667	366.230	.642	.965
p25	218.7667	356.944	.658	.965
p26	219.6000	357.697	.444	.966
p27	218.5333	359.982	.890	.964
p28	219.0667	350.271	.628	.965
p29	219.5000	349.431	.670	.965
p30	219.1333	346.326	.719	.965
p31	218.5000	360.328	.851	.964
p32	218.8667	355.637	.774	.964
p33	218.7000	364.286	.584	.965
p34	218.7000	363.528	.720	.965
p35	218.7000	363.734	.708	.965
p36	219.1000	364.645	.526	.965
p37	218.7000	361.872	.705	.965
p38	218.9333	365.926	.597	.965
p39	218.5333	362.395	.754	.964
p40	219.0000	362.690	.474	.965
p41	218.5667	364.185	.674	.965
p42	218.7667	359.909	.553	.965
p43	218.7333	363.168	.671	.965
p44	218.6667	366.851	.502	.965
p45	218.8333	366.764	.500	.965
p46	218.5333	361.292	.816	.964
p47	218.7333	371.375	.368	.965
p48	218.6333	360.378	.657	.965
p49	218.5333	363.085	.625	.965
p50	218.6000	365.490	.622	.965
p51	218.7667	363.840	.672	.965
p52	218.7000	367.803	.474	.965
p53	218.7000	364.148	.478	.965
p54	218.5000	361.293	.798	.964

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
222.8667	376.395	19.40091	54

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	90% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.341 ^a	.257	.463	28.992	29	1537
Average Measures	.966 ^c	.949	.979	28.992	29	1537

Intraclass Correlation Coefficient

	F Test ...
	Sig
Single Measures	.000
Average Measures	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition—the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL
/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=90 TESTVAL=0.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.1667	.37905	30
p2	4.1000	.40258	30
p3	4.5000	.50855	30
p4	4.2000	.40684	30
p5	4.4333	.50401	30
p6	4.0333	.31984	30
p7	4.3333	.60648	30
p8	3.9667	.55605	30
p9	4.3667	.49013	30
p10	4.3000	.46609	30
p11	4.4333	.50401	30
p12	4.3333	.47946	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	47.0000	12.345	.699	.872
p2	47.0667	12.685	.524	.880
p3	46.6667	12.299	.503	.881
p4	46.9667	12.447	.605	.876
p5	46.7333	12.616	.413	.886
p6	47.1333	13.223	.441	.884
p7	46.8333	11.937	.488	.885
p8	47.2000	11.752	.601	.876
p9	46.8000	11.269	.863	.859
p10	46.8667	12.051	.644	.873
p11	46.7333	11.513	.755	.866
p12	46.8333	12.075	.614	.875

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
51.1667	14.351	3.78822	12

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	90% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.391 ^a	.286	.529	8.719	29	319
Average Measures	.885 ^c	.828	.931	8.719	29	319

Intraclass Correlation Coefficient

	F Test ...
	Sig
Single Measures	.000
Average Measures	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL
/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=90 TESTVAL=0.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.0000	.52523	30
p2	4.4000	.49827	30
p3	4.0000	.64327	30
p4	4.3333	.47946	30
p5	4.4000	.49827	30
p6	3.9667	.61495	30
p7	4.1667	.46113	30
p8	4.1667	.37905	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	29.4333	5.633	.636	.778
p2	29.0333	6.033	.496	.799
p3	29.4333	5.564	.500	.803
p4	29.1000	6.024	.527	.795
p5	29.0333	5.620	.689	.772
p6	29.4667	5.844	.428	.813
p7	29.2667	6.202	.470	.802
p8	29.2667	6.202	.609	.789

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.4333	7.495	2.73777	8

intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	90% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.355 ^a	.241	.501	5.404	29	203
Average Measures	.815 ^c	.718	.889	5.404	29	203

intraclass Correlation Coefficient

	F Test ...
	Sig
Single Measures	.000
Average Measures	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL
/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=90 TESTVAL=0.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	3.6333	1.18855	30
p2	3.8333	.91287	30
p3	4.2000	.55086	30
p4	4.2000	.40684	30
p5	4.1000	.75886	30
p6	3.2667	1.04826	30
p7	4.3333	.47946	30
p8	3.8000	1.06350	30
p9	3.3667	1.03335	30
p10	3.7333	1.08066	30
p11	4.3667	.49013	30
p12	4.0000	.69481	30
p13	4.1667	.53087	30
p14	4.1667	.46113	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	51.5333	49.430	.639	.913
p2	51.3333	51.402	.710	.907
p3	50.9667	57.551	.439	.916
p4	50.9667	58.585	.445	.916
p5	51.0667	53.789	.643	.910
p6	51.9000	52.024	.555	.915
p7	50.8333	56.557	.657	.911
p8	51.3667	48.861	.776	.904
p9	51.8000	48.648	.819	.902
p10	51.4333	47.220	.884	.899
p11	50.8000	56.372	.667	.911
p12	51.1667	53.040	.790	.905
p13	51.0000	56.552	.588	.912
p14	51.0000	57.448	.552	.914

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.1667	61.523	7.84366	14

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	90% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.437 ^a	.331	.572	11.880	29	377
Average Measures	.916 ^c	.874	.949	11.880	29	377

Intraclass Correlation Coefficient

	F Test ...
	Sig
Single Measures	.000
Average Measures	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p1
8 p19 p20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL
/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=90 TESTVAL=0.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.1667	.46113	30
p2	3.7667	.56832	30
p3	4.1667	.53067	30
p4	3.9333	.44978	30
p5	4.3333	.47946	30
p6	3.8667	.73030	30
p7	4.3000	.46609	30
p8	4.1000	.75886	30
p9	4.1333	.50742	30
p10	4.2000	.48423	30
p11	4.0333	.49013	30
p12	4.3333	.47946	30
p13	4.1333	.34575	30
p14	4.2333	.62606	30
p15	4.3333	.54667	30
p16	4.2667	.44978	30
p17	4.1000	.48066	30
p18	4.1667	.46113	30
p19	4.1667	.64772	30
p20	4.3667	.49013	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	78.9333	42.823	.827	.921
p2	79.3333	44.368	.440	.929
p3	78.9333	42.616	.740	.922
p4	79.1667	44.282	.591	.926
p5	78.7667	43.220	.726	.923
p6	79.2333	42.806	.490	.929
p7	78.8000	43.959	.623	.925
p8	79.0000	41.448	.614	.926
p9	78.9667	43.068	.706	.923
p10	78.9000	43.817	.620	.925
p11	79.0667	44.754	.462	.928
p12	78.7667	42.668	.818	.921
p13	78.9667	45.964	.414	.928
p14	78.8667	42.189	.669	.924
p15	78.7667	43.082	.647	.924
p16	78.8333	43.868	.664	.924
p17	79.0000	44.000	.595	.925
p18	78.9333	44.409	.554	.926
p19	78.9333	43.995	.420	.930
p20	78.7333	42.754	.785	.922

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
83.1000	48.024	6.92995	20

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	90% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.394 ^a	.296	.526	14.026	29	551
Average Measures	.929 ^c	.894	.957	14.026	29	551

Intraclass Correlation Coefficient

	F Test ...
	Sig
Single Measures	.000
Average Measures	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition-the between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

TABULASI DATA KUESIONER

NO. RESPONDEN	X1 (KOMPETENSI)	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	X3 (MOTIVASI KERJA)	Y (KINERJA)
1	51	36	57	79
2	54	32	54	83
3	53	33	54	75
4	48	35	49	77
5	51	31	54	81
6	46	32	53	76
7	49	34	57	78
8	48	26	54	77
9	43	30	54	73
10	45	30	54	73
11	51	35	57	79
12	47	33	60	83
13	50	29	55	74
14	55	34	54	70
15	54	36	54	71
16	54	36	53	70
17	55	34	54	70
18	55	33	51	84
19	46	30	53	78
20	55	34	55	80
21	49	32	56	82
22	52	32	52	84
23	50	32	49	79
24	49	31	51	77
25	53	32	51	77
26	51	32	52	78
27	51	32	54	82
28	50	30	55	74
29	51	31	55	77
30	48	28	53	74
31	47	27	58	77
32	48	30	53	78
33	51	32	50	78
34	49	29	56	74
35	50	31	54	81
36	48	28	53	76
37	48	28	53	76
38	48	28	53	76
39	50	34	55	79
40	51	31	54	76
41	49	32	54	78
42	46	32	50	80
43	54	32	54	85
44	60	34	48	74
45	48	30	48	75

NO. RESPONDEN	X1 (KOMPETENSI)	X2 (BUDAYA ORGANISASI)	X3 (MOTIVASI KERJA)	Y (KINERJA)
46	52	32	52	72
47	48	32	50	80
48	51	33	47	80
49	47	33	55	83
50	43	33	47	80
51	53	34	51	90
52	54	36	51	86
53	51	38	52	83
54	53	34	55	90
55	49	33	54	76
56	51	34	50	80
57	51	32	54	80
58	52	32	54	78
59	48	32	48	78
60	48	26	50	77
61	48	32	53	80
62	48	32	51	77
63	54	30	48	76
64	51	32	55	83
65	55	32	55	78

GET

FILE='D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN
- LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_r
ev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=usia

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITI
AN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN
)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav

Statistics

usia

N	Valid	65
	Missing	0

usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 24	3	4.6	4.6	4.6
25	1	1.5	1.5	6.2
26	1	1.5	1.5	7.7
27	2	3.1	3.1	10.8
28	1	1.5	1.5	12.3
29	1	1.5	1.5	13.8
30	5	7.7	7.7	21.5
31	4	6.2	6.2	27.7
33	6	9.2	9.2	36.9
34	2	3.1	3.1	40.0
35	1	1.5	1.5	41.5
36	2	3.1	3.1	44.6
37	2	3.1	3.1	47.7
38	3	4.6	4.6	52.3
39	1	1.5	1.5	53.8
40	3	4.6	4.6	58.5
41	1	1.5	1.5	60.0
42	2	3.1	3.1	63.1
43	2	3.1	3.1	66.2
44	1	1.5	1.5	67.7
45	3	4.6	4.6	72.3
47	4	6.2	6.2	78.5
49	2	3.1	3.1	81.5
50	2	3.1	3.1	84.6

usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
51	3	4.6	4.6	89.2
52	1	1.5	1.5	90.8
53	1	1.5	1.5	92.3
54	2	3.1	3.1	95.4
55	2	3.1	3.1	98.5
63	1	1.5	1.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

GET

FILE='D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN
- LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_r
ev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=kelamin

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITI
AN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN
)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav

Statistics

jenis kelamin

N	Valid	65
	Missing	0

jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	34	52.3	52.3	52.3
	perempuan	31	47.7	47.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=kerja
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav

Statistics

masa kerja

N	Valid	65
	Missing	0

masa kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	9.2	9.2	9.2
4	20	30.8	30.8	40.0
5	6	9.2	9.2	49.2
6	1	1.5	1.5	50.8
7	1	1.5	1.5	52.3
9	2	3.1	3.1	55.4
10	2	3.1	3.1	58.5
11	5	7.7	7.7	66.2
15	1	1.5	1.5	67.7
18	1	1.5	1.5	69.2
19	2	3.1	3.1	72.3
20	2	3.1	3.1	75.4
22	2	3.1	3.1	78.5
24	1	1.5	1.5	80.0
25	1	1.5	1.5	81.5
26	1	1.5	1.5	83.1
27	1	1.5	1.5	84.6
28	4	6.2	6.2	90.8
29	1	1.5	1.5	92.3
31	1	1.5	1.5	93.8
32	1	1.5	1.5	95.4
33	1	1.5	1.5	96.9
35	1	1.5	1.5	98.5
37	1	1.5	1.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=pernikahan
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav

Statistics

status pernikahan

N	Valid	65
	Missing	0

status pernikahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menikah	56	86.2	86.2	86.2
belum menikah	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=pendidikan
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Identitas Responden Pegawai.sav

Statistics

tingkat pendidikan

N	Valid	65
	Missing	0

tingkat pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	27	41.5	41.5	41.5
	D3	3	4.6	4.6	46.2
	SLTA	34	52.3	52.3	98.5
	SLTP	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	2	3.1	3.1	4.6
	3	4	6.2	6.2	10.8
	4	50	76.9	76.9	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
Total		65	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	55	84.6	84.6	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	53	81.5	81.5	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	33	50.8	50.8	50.8
	5	32	49.2	49.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	4	6.2	6.2	7.7
	4	52	80.0	80.0	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	56	86.2	86.2	89.2
	5	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	38	58.5	58.5	61.5
	5	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	7	10.8	10.8	12.3
	3	5	7.7	7.7	20.0
	4	37	56.9	56.9	76.9
	5	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.7	7.7	7.7
	4	37	56.9	56.9	64.6
	5	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	56.9	56.9	56.9
	5	28	43.1	43.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	43	66.2	66.2	70.8
	5	19	29.2	29.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	66.2	66.2	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
N	Valid	65	65	0	0	0	0
	Missing	0	0	65	65	65	65

Frequency Table

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	10.8	10.8	10.8
	3	5	7.7	7.7	18.5
	4	40	61.5	61.5	80.0
	5	13	20.0	20.0	100.0
Total		65	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.5	1.5	1.5
	2	8	12.3	12.3	13.8
	3	3	4.6	4.6	18.5
	4	44	67.7	67.7	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
Total		65	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	42	64.6	64.6	70.8
	5	19	29.2	29.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	12	18.5	18.5	26.2
	4	35	53.8	53.8	80.0
	5	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.8	10.8	10.8
	4	52	80.0	80.0	90.8
	5	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.8	10.8	10.8
	4	54	83.1	83.1	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	9	13.8	13.8	15.4
	4	46	70.8	70.8	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	47	72.3	72.3	75.4
	5	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent
Missing	System	65	100.0

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00013	VAR00014
N	Valid	65	65
	Missing	0	0

Frequency Table

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	10.8	10.8	10.8
	2	19	29.2	29.2	40.0
	4	33	50.8	50.8	90.8
	5	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	12.3	12.3	12.3
	3	10	15.4	15.4	27.7
	4	43	66.2	66.2	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.2	9.2	9.2
	4	49	75.4	75.4	84.6
	5	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	54	83.1	83.1	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	49	75.4	75.4	80.0
	5	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	6.2	6.2	6.2
	2	19	29.2	29.2	35.4
	3	11	16.9	16.9	52.3
	4	17	26.2	26.2	78.5
	5	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	41	63.1	63.1	66.2
	5	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	7.7	7.7	7.7
	2	17	26.2	26.2	33.8
	3	7	10.8	10.8	44.6
	4	33	50.8	50.8	95.4
	5	3	4.6	4.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.6	4.6	4.6
	2	15	23.1	23.1	27.7
	3	10	15.4	15.4	43.1
	4	35	53.8	53.8	96.9
	5	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	10.8	10.8	10.8
	3	11	16.9	16.9	27.7
	4	46	70.8	70.8	98.5
	5	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	48	73.8	73.8	78.5
	5	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	15	23.1	23.1	24.6
	4	42	64.6	64.6	89.2
	5	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	13.8	13.8	13.8
	4	49	75.4	75.4	89.2
	5	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	52	80.0	80.0	86.2
	5	9	13.8	13.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

FREOUENCIES VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006
 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
 /ORDER=ANALYSTS.

Frequencies

[DataSet0]

Statistics

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018
N	Valid	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		VAR00019	VAR00020
N	Valid	65	65
	Missing	0	0

Frequency Table

VAR00001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.6	4.6	4.6
	3	12	18.5	18.5	23.1
	4	48	73.8	73.8	96.9
	5	2	3.1	3.1	100.0
Total		65	100.0	100.0	

VAR00002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	10	15.4	15.4	23.1
	4	48	73.8	73.8	96.9
	5	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	16.9	16.9	16.9
	3	3	4.6	4.6	21.5
	4	45	69.2	69.2	90.8
	5	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.1	3.1	3.1
	3	14	21.5	21.5	24.6
	4	45	69.2	69.2	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00005

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	10.8	10.8	10.8
	3	23	35.4	35.4	46.2
	4	33	50.8	50.8	96.9
	5	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	7.7	7.7	7.7
	3	9	13.8	13.8	21.5
	4	45	69.2	69.2	90.8
	5	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00007

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.5	1.5	1.5
3	5	7.7	7.7	9.2
4	53	81.5	81.5	90.8
5	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00008

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	10.8	10.8	10.8
4	50	76.9	76.9	87.7
5	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00009

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.5	1.5	1.5
3	10	15.4	15.4	16.9
4	47	72.3	72.3	89.2
5	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00010

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	52	80.0	80.0	80.0
5	13	20.0	20.0	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.1	3.1	3.1
3	8	12.3	12.3	15.4
4	54	83.1	83.1	98.5
5	1	1.5	1.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.5	1.5	1.5
2	20	30.8	30.8	32.3
3	7	10.8	10.8	43.1
4	26	40.0	40.0	83.1
5	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00013

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.1	3.1	3.1
3	6	9.2	9.2	12.3
4	48	73.8	73.8	86.2
5	9	13.8	13.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00014

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.5	1.5	1.5
4	53	81.5	81.5	83.1
5	11	16.9	16.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00015

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	49	75.4	75.4	75.4
5	16	24.6	24.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00016

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	58	89.2	89.2	89.2
5	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.6	4.6	4.6
	4	58	89.2	89.2	93.8
	5	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	15.4	15.4	15.4
	4	49	75.4	75.4	90.8
	5	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.5	1.5	1.5
	3	2	3.1	3.1	4.6
	4	49	75.4	75.4	80.0
	5	13	20.0	20.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.2	6.2	6.2
	4	53	81.5	81.5	87.7
	5	8	12.3	12.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

CROSSTABS

```

/TABLES=Kinerja BY Usia
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Usia	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%

Kinerja * Usia Crosstabulation

Count

		Usia						
		24	25	26	27	28	29	30
Kinerja	70	0	0	0	0	0	0	0
	71	0	0	0	0	0	0	1
	72	0	0	0	0	0	0	0
	73	0	0	0	0	0	0	1
	74	0	0	0	0	0	0	0
	75	0	0	0	0	0	0	0
	76	1	0	0	0	0	0	0
	77	0	1	0	2	0	0	0
	78	1	0	0	0	0	1	1
	79	0	0	0	0	0	0	0
	80	0	0	0	0	1	0	1
	81	1	0	0	0	0	0	0
	82	0	0	0	0	0	0	1
	83	0	0	0	0	0	0	0
	84	0	0	0	0	0	0	0
	85	0	0	0	0	0	0	0
	86	0	0	0	0	0	0	0
	90	0	0	1	0	0	0	0
Total		3	1	1	2	1	1	5

Kinerja * Usia Crosstabulation

Count		Usia						
		31	33	34	35	36	37	38
Kinerja	70	0	0	0	0	0	0	1
	71	0	0	0	0	0	0	0
	72	0	0	0	0	0	0	0
	73	0	1	0	0	0	0	0
	74	0	0	0	0	0	0	1
	75	0	0	0	0	0	0	0
	76	0	0	1	1	0	0	0
	77	2	1	1	0	0	0	0
	78	1	1	0	0	0	0	0
	79	0	0	0	0	0	0	1
	80	0	1	0	0	1	1	0
	81	0	0	0	0	0	1	0
	82	0	0	0	0	0	0	0
	83	0	1	0	0	0	0	0
	84	0	1	0	0	0	0	0
	85	1	0	0	0	0	0	0
	86	0	0	0	0	1	0	0
90	0	0	0	0	0	0	0	
Total		4	6	2	1	2	2	3

Kinerja * Usia Crosstabulation

Count		Usia						
		39	40	41	42	43	44	45
Kinerja	70	0	0	0	0	0	0	0
	71	0	0	0	0	0	0	0
	72	0	0	0	0	0	0	0
	73	0	0	0	0	0	0	0
	74	0	1	0	0	0	0	0
	75	1	0	0	0	0	0	0
	76	0	1	0	0	0	0	0
	77	0	0	0	0	0	0	0
	78	0	0	0	0	0	0	1
	79	0	0	0	1	0	0	0
	80	0	0	1	1	0	0	1
	81	0	0	0	0	0	0	0
	82	0	0	0	0	0	1	0
	83	0	1	0	0	2	0	0
	84	0	0	0	0	0	0	0
	85	0	0	0	0	0	0	0
	86	0	0	0	0	0	0	0
	90	0	0	0	0	0	0	1
Total		1	3	1	2	2	1	3

Kinerja * Usia Crosstabulation

Count		Usia						
		47	49	50	51	52	53	54
Kinerja	70	2	0	0	0	0	0	0
	71	0	0	0	0	0	0	0
	72	0	0	0	1	0	0	0
	73	0	0	0	0	0	0	0
	74	0	1	1	0	0	0	1
	75	0	0	1	0	0	0	0
	76	0	1	0	2	0	0	0
	77	0	0	0	0	0	1	0
	78	0	0	0	0	1	0	1
	79	0	0	0	0	0	0	0
	80	0	0	0	0	0	0	0
	81	0	0	0	0	0	0	0
	82	0	0	0	0	0	0	0
	83	1	0	0	0	0	0	0
	84	1	0	0	0	0	0	0
	85	0	0	0	0	0	0	0
	86	0	0	0	0	0	0	0
	90	0	0	0	0	0	0	0
Total		4	2	2	3	1	1	2

Kinerja * Usia Crosstabulation

Count		Usia		Total
		55	63	
Kinerja	70	0	0	0
	71	0	0	1
	72	0	0	1
	73	0	0	2
	74	0	0	5
	75	0	0	2
	76	0	0	7
	77	0	0	0
	78	1	0	9
	79	1	1	4
	80	0	0	8
	81	0	0	2
	82	0	0	2
	83	0	0	5
	84	0	0	2
	85	0	0	1
	86	0	0	1
	90	0	0	2
Total		2	1	65

CROSSTABS

```

/TABLES=Kinerja BY Kelamin
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
    
```

Crosstabs

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Kelamin	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%

Kinerja * Kelamin Crosstabulation

Count

		Kelamin		Total
		1	2	
Kinerja	70	1	2	3
	71	0	1	1
	72	1	0	1
	73	0	2	2
	74	4	1	5
	75	1	1	2
	76	1	6	7
	77	5	3	8
	78	5	4	9
	79	4	0	4
	80	4	4	8
	81	2	0	2
	82	1	1	2
	83	1	4	5
	84	2	0	2
	85	0	1	1
	86	0	1	1
	90	2	0	2
Total		34	31	65

CROSSTABS

```

/TABLES=kinerja BY masa
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * masa	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%

Kinerja * masa Crosstabulation

Count

		masa						
		3	4	5	6	7	9	10
Kinerja	70	0	0	0	0	0	0	0
	71	1	0	0	0	0	0	0
	72	0	0	0	0	0	0	0
	73	0	1	0	0	0	0	0
	74	0	0	1	0	0	0	0
	75	0	0	0	0	0	0	0
	76	0	4	0	0	0	0	0
	77	1	4	1	0	0	0	0
	78	2	3	0	0	0	0	0
	79	0	0	1	0	0	1	0
	80	1	2	1	0	1	1	1
	81	0	1	1	0	0	0	0
	82	0	1	0	0	0	0	0
	83	1	1	0	1	0	0	1
	84	0	0	1	0	0	0	0
	85	0	1	0	0	0	0	0
	86	0	1	0	0	0	0	0
	90	0	1	0	0	0	0	0
Total		6	20	6	1	1	2	2

Kinerja * masa Crosstabulation

Count

		masa						
		11	15	18	19	20	22	24
Kinerja	70	0	0	0	0	0	0	1
	71	0	0	0	0	0	0	0
	72	0	0	0	0	0	0	0
	73	0	1	0	0	0	0	0
	74	1	0	0	0	0	0	0
	75	1	0	0	0	0	0	0
	76	0	0	0	0	0	0	0
	77	1	0	0	0	1	0	0
	78	0	0	1	0	0	2	0
	79	1	0	0	0	0	0	0
	80	0	0	0	1	0	0	0
	81	0	0	0	0	0	0	0
	82	0	0	0	1	0	0	0
	83	1	0	0	0	0	0	0
	84	0	0	0	0	0	0	0
	85	0	0	0	0	0	0	0
	86	0	0	0	0	0	0	0
	90	0	0	0	0	1	0	0
	Total		5	1	1	2	2	2

Kinerja * masa Crosstabulation

Count		masa						
		25	26	27	28	29	31	32
Kinerja	70	0	0	0	0	0	0	0
	71	0	0	0	0	0	0	0
	72	0	0	0	0	1	0	0
	73	0	0	0	0	0	0	0
	74	0	0	0	0	0	0	0
	75	0	0	1	0	0	0	0
	76	0	0	0	2	0	0	1
	77	0	0	0	0	0	0	0
	78	0	0	0	0	0	1	0
	79	0	0	0	1	0	0	0
	80	0	0	0	0	0	0	0
	81	0	0	0	0	0	0	0
	82	0	0	0	0	0	0	0
	83	0	0	0	0	0	0	0
	84	0	1	0	0	0	0	0
	85	0	0	0	0	0	0	0
	86	0	0	0	0	0	0	0
	90	0	0	0	0	0	0	0
Total		1	1	1	4	1	1	1

Kinerja * masa Crosstabulation

Count		masa			Total
		33	35	37	
Kinerja	70	0	1	1	3
	71	0	0	0	1
	72	0	0	0	1
	73	0	0	0	2
	74	1	0	0	5
	75	0	0	0	2
	76	0	0	0	7
	77	0	0	0	8
	78	0	0	0	9
	79	0	0	0	4
	80	0	0	0	8
	81	0	0	0	2
	82	0	0	0	2
	83	0	0	0	5
	84	0	0	0	2
	85	0	0	0	1
	86	0	0	0	1
	90	0	0	0	2
Total		1	1	1	65

CROSSTABS

```

/TABLES=Kinerja BY Pendidikan
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

[DataSet0]

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja * Pendidikan	65	100.0%	0	0.0%	65	100.0%

Kinerja * Pendidikan Crosstabulation

Count

		Pendidikan				Total
		2	3	4	5	
Kinerja	70	2	0	1	0	3
	71	0	0	1	0	1
	72	1	0	0	0	1
	73	0	0	2	0	2
	74	2	0	3	0	5
	75	0	0	2	0	2
	76	2	0	5	0	7
	77	1	2	5	0	8
	78	4	0	5	0	9
	79	2	0	1	1	4
	80	3	0	5	0	8
	81	1	0	1	0	2
	82	1	1	0	0	2
	83	5	0	0	0	5
	84	2	0	0	0	2
	85	0	0	1	0	1
	86	0	0	1	0	1
	90	1	0	1	0	2
Total		27	3	34	1	65

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1 X2 X3
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) .

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.967	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.461	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

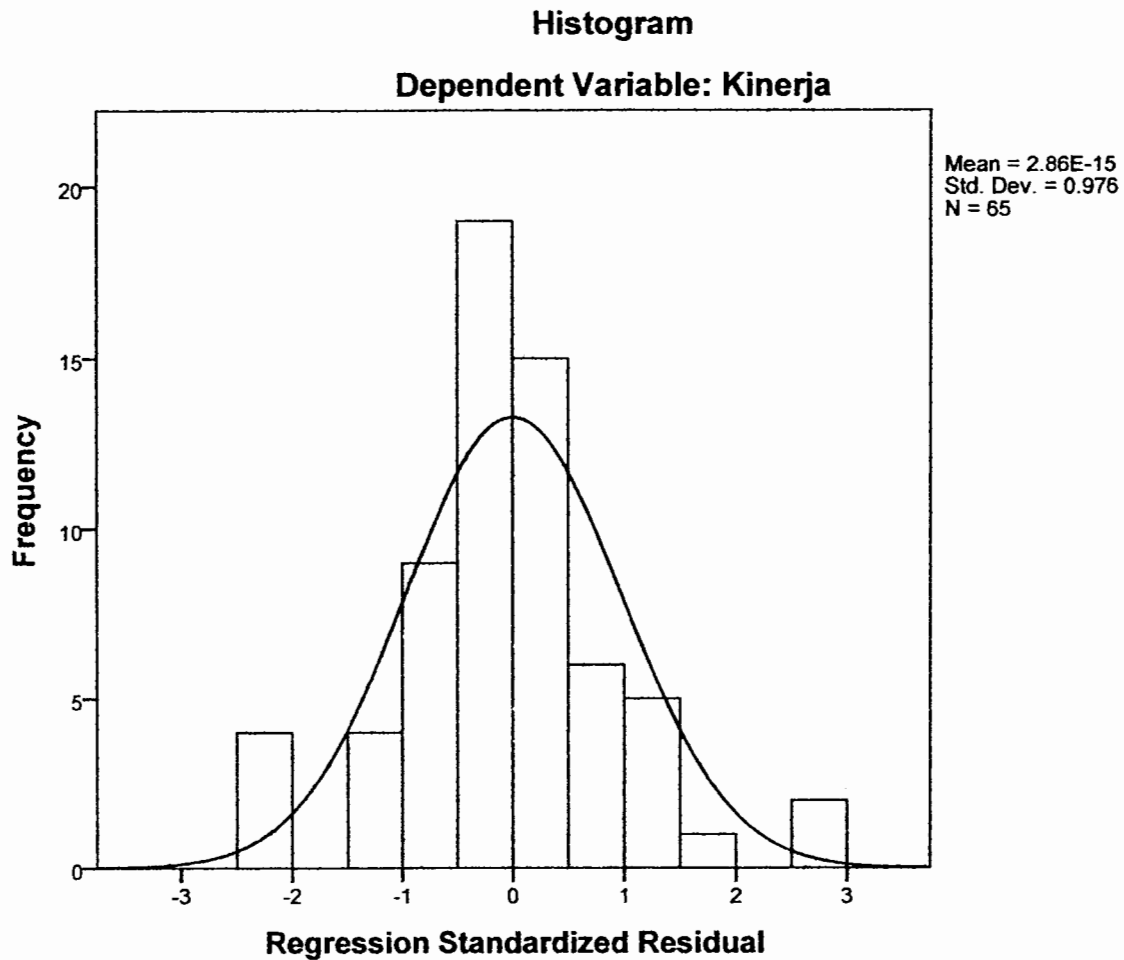
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	75.56	80.96	78.23	1.038	65
Residual	-9.868	11.049	.000	4.094	65
Std. Predicted Value	-2.572	2.629	.000	1.000	65
Std. Residual	-2.353	2.635	.000	.976	65

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts



```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1 X2 X3
  /SCATTERPLOT=(*ZPRED , *SRESID)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.967	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.461	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

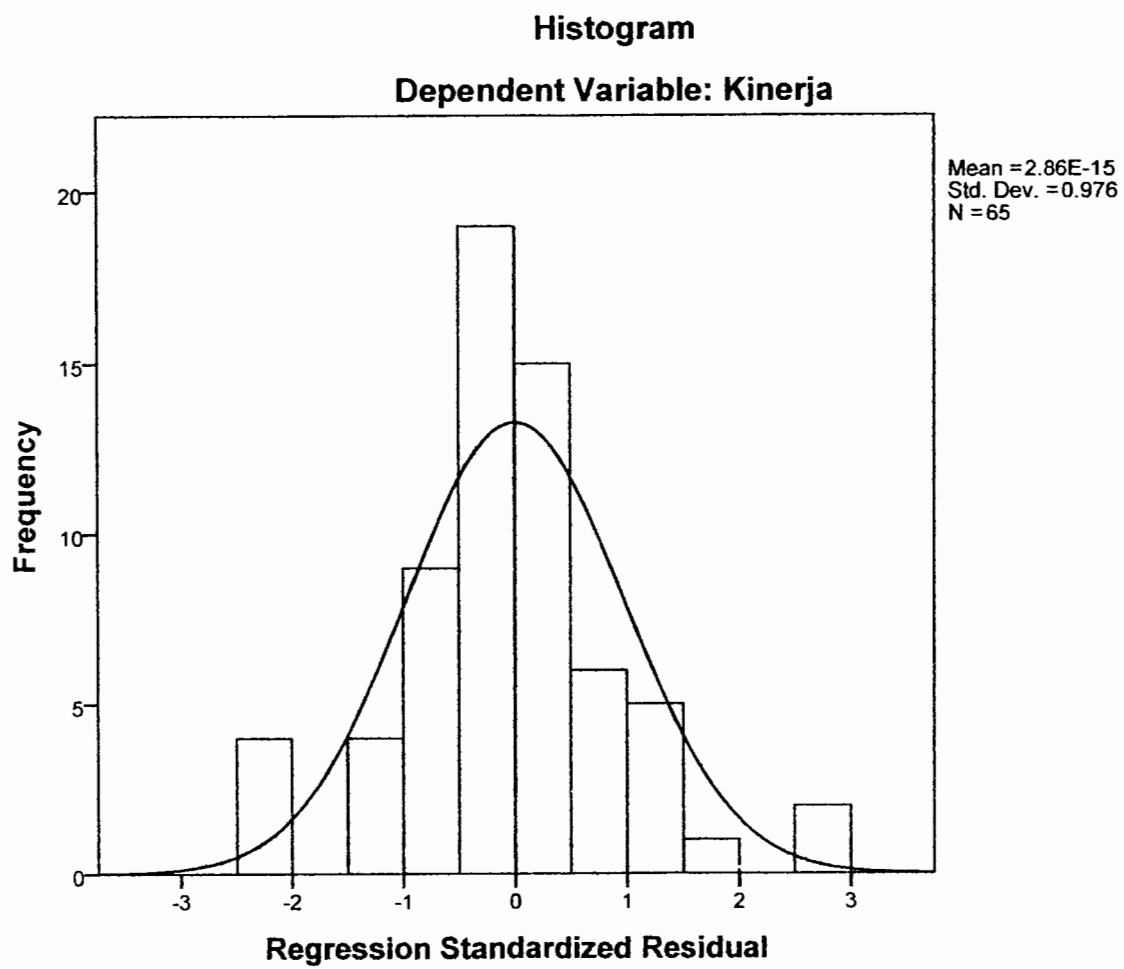
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	75.56	80.96	78.23	1.038	65
Std. Predicted Value	-2.572	2.629	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.563	1.961	.990	.321	65
Adjusted Predicted Value	75.34	80.65	78.25	1.082	65
Residual	-9.868	11.049	.000	4.094	65
Std. Residual	-2.353	2.635	.000	.976	65
Stud. Residual	-2.432	2.687	-.002	1.005	65
Deleted Residual	-10.539	11.491	-.020	4.340	65
Stud. Deleted Residual	-2.538	2.838	-.002	1.031	65
Mahal. Distance	.168	13.010	2.954	2.744	65
Cook's Distance	.000	.101	.015	.026	65
Centered Leverage Value	.003	.203	.046	.043	65

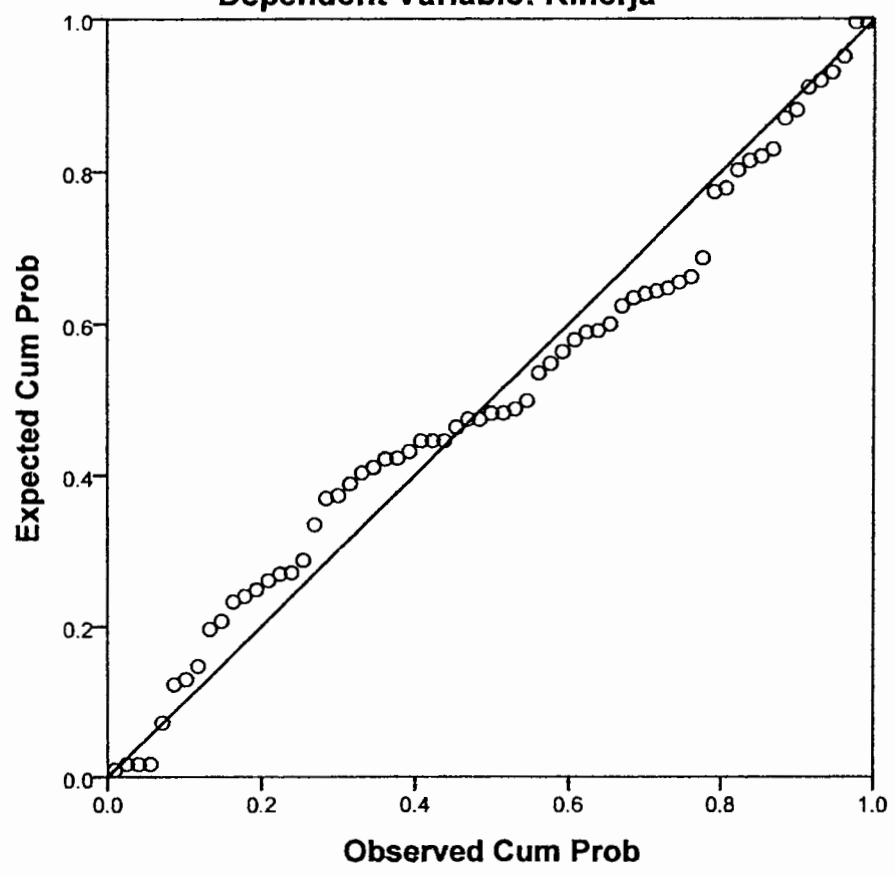
a. Dependent Variable: Kinerja

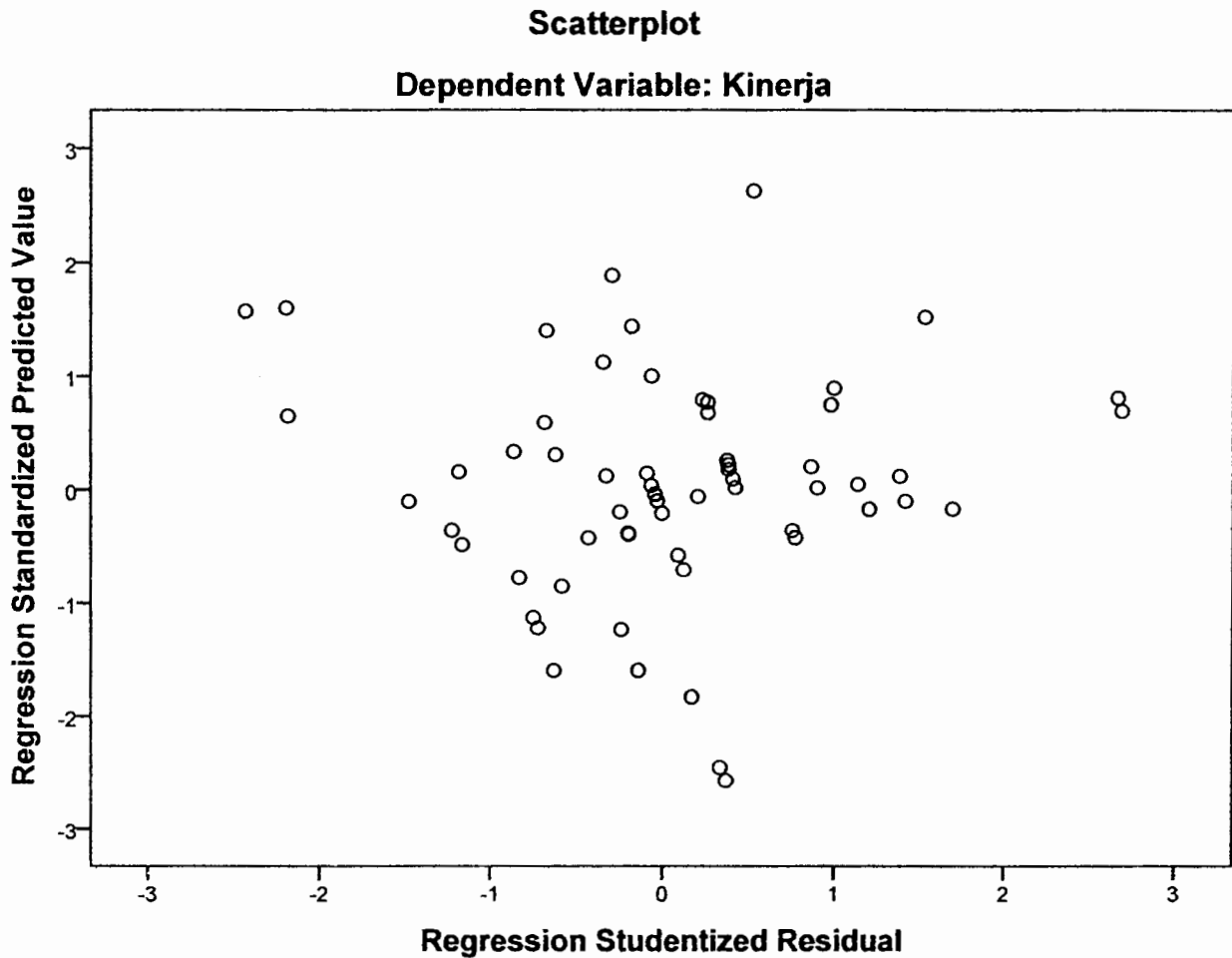
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja





```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1 X2 X3
  /SCATTERPLOT=(*ZPRED , *SRESID)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
  /SAVE RESID.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.987	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.481	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

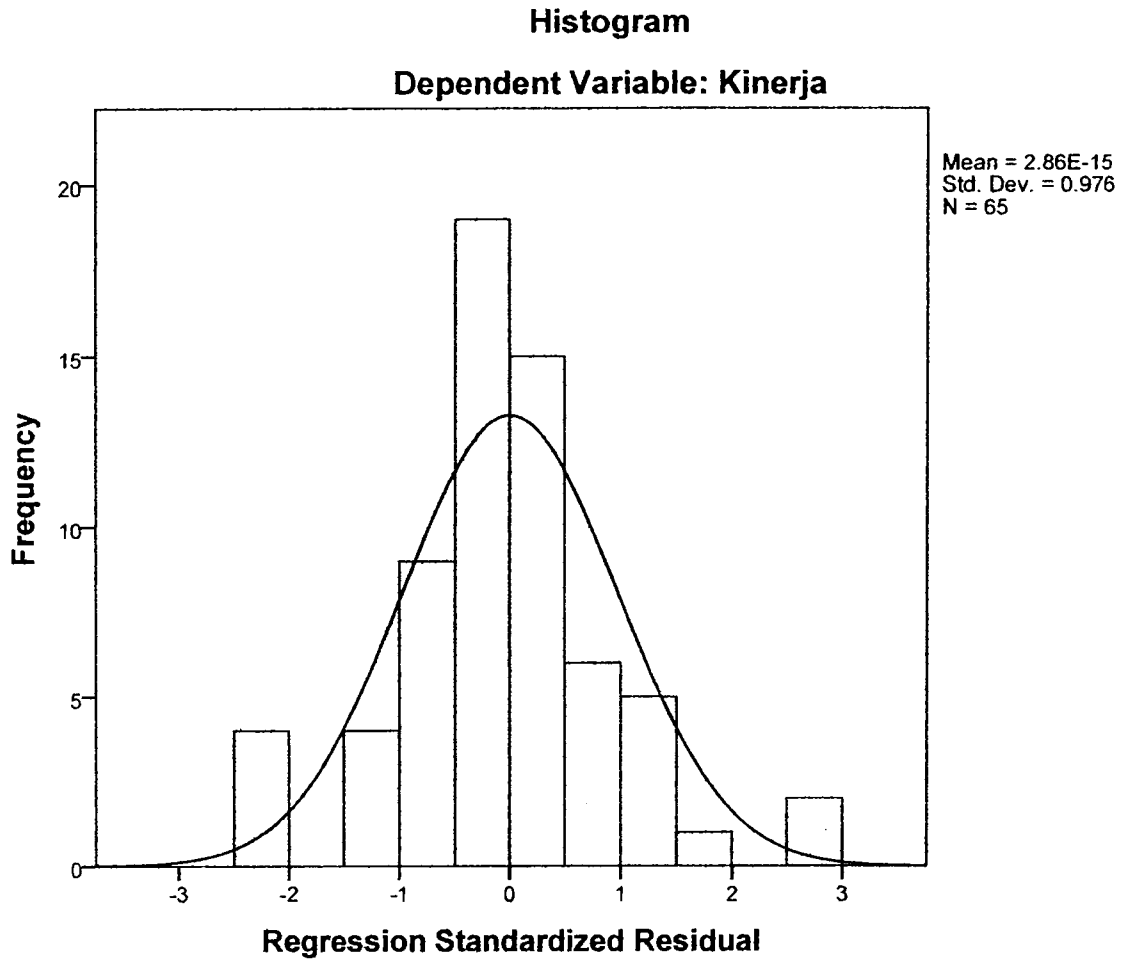
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	75.56	80.96	78.23	1.038	65
Std. Predicted Value	-2.572	2.629	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.563	1.961	.990	.321	65
Adjusted Predicted Value	75.34	80.65	78.25	1.082	65
Residual	-9.868	11.049	.000	4.094	65
Std. Residual	-2.353	2.635	.000	.976	65
Stud. Residual	-2.432	2.687	-.002	1.005	65
Deleted Residual	-10.539	11.491	-.020	4.340	65
Stud. Deleted Residual	-2.538	2.838	-.002	1.031	65
Mahal. Distance	.168	13.010	2.954	2.744	65
Cook's Distance	.000	.101	.015	.026	65
Centered Leverage Value	.003	.203	.046	.043	65

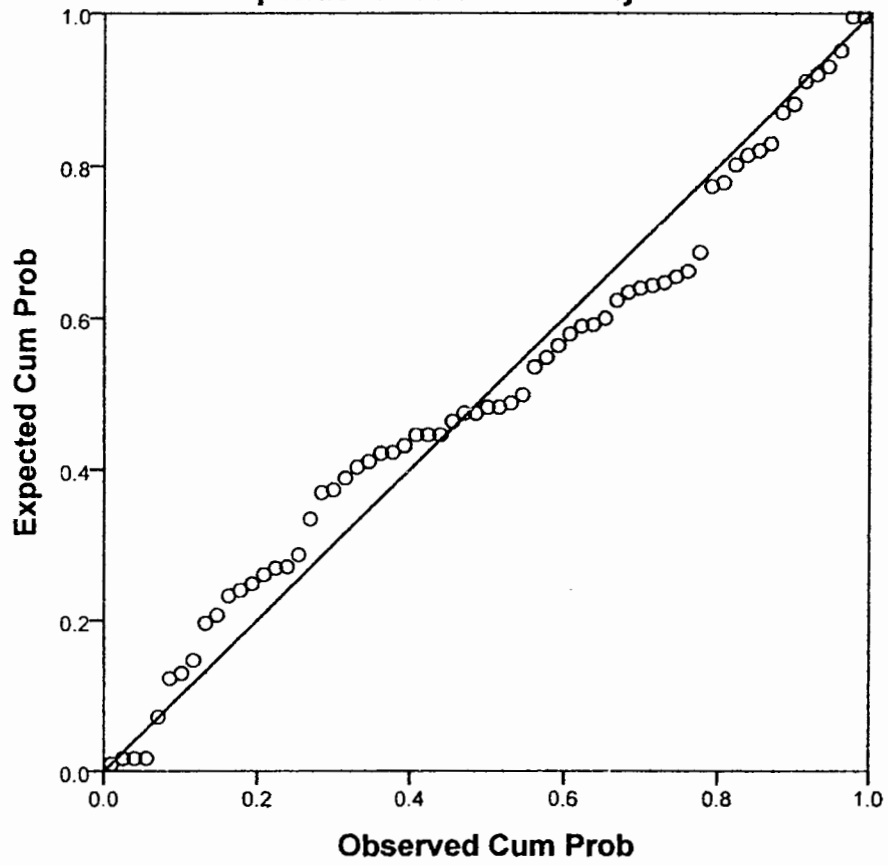
a. Dependent Variable: Kinerja

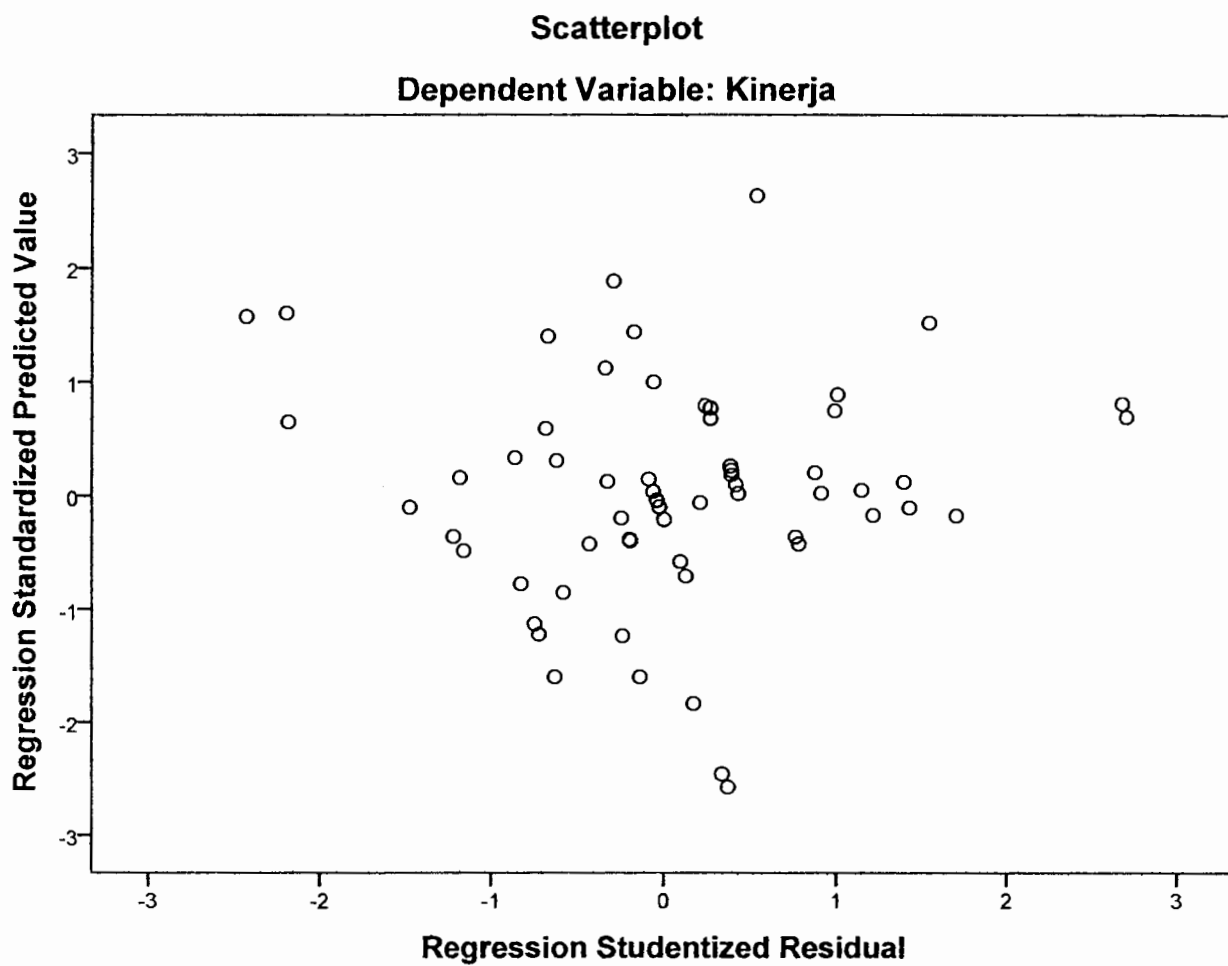
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja





NPAR TESTS

```
/K-S(NORMAL)=RES_1  
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet0]

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4.09376700
Most Extreme Differences	Absolute	.104
	Positive	.104
	Negative	-.090
Kolmogorov-Smirnov Z		.837
Asymp. Sig. (2-tailed)		.485

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3
/SCATTERPLOT=( *SRESID , *ZPRED) .

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.967	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.461	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

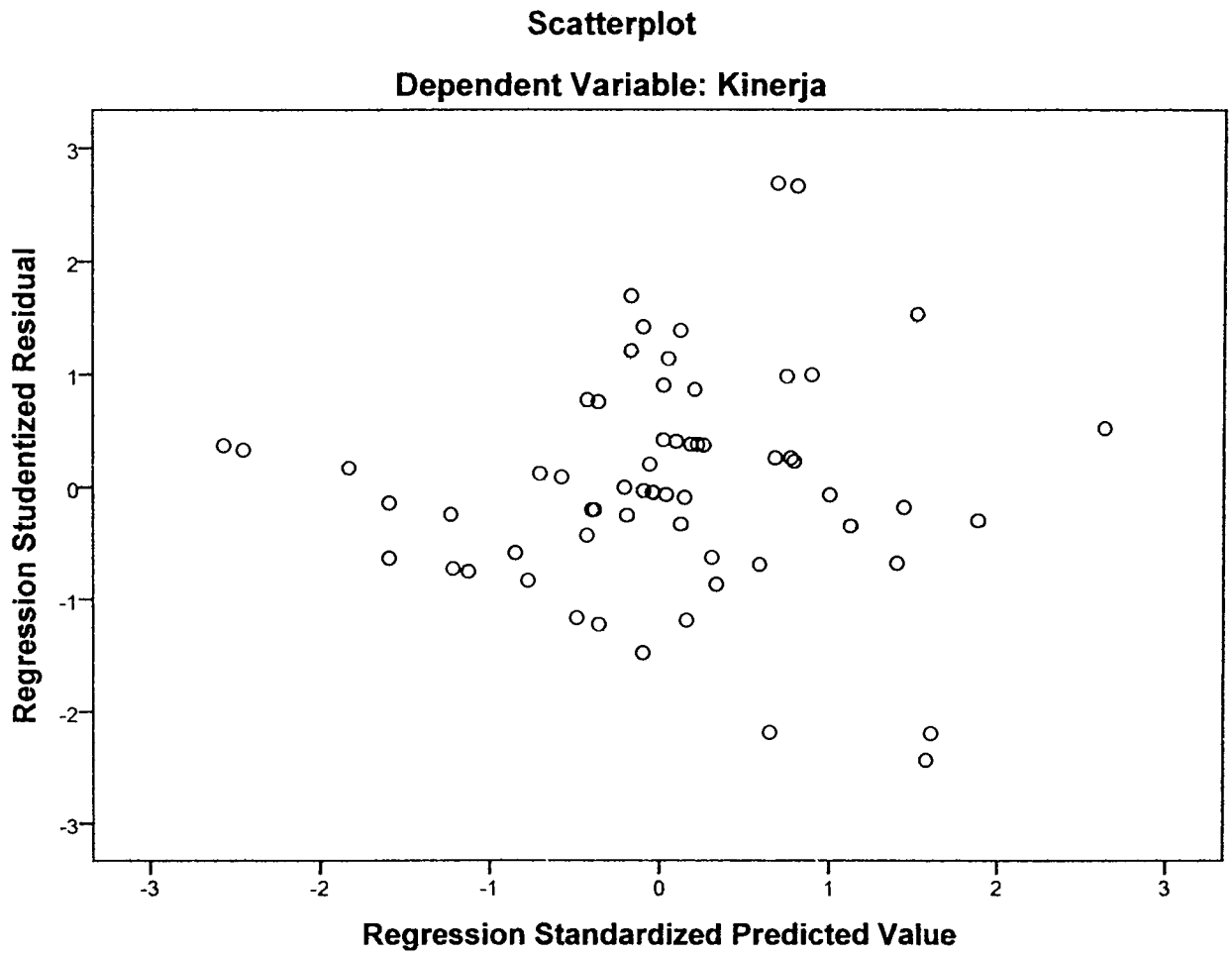
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	75.56	80.96	78.23	1.038	65
Std. Predicted Value	-2.572	2.629	.000	1.000	65
Standard Error of Predicted Value	.563	1.961	.990	.321	65
Adjusted Predicted Value	75.34	80.65	78.25	1.082	65
Residual	-9.868	11.049	.000	4.094	65
Std. Residual	-2.353	2.635	.000	.976	65
Stud. Residual	-2.432	2.687	-.002	1.005	65
Deleted Residual	-10.539	11.491	-.020	4.340	65
Stud. Deleted Residual	-2.538	2.838	-.002	1.031	65
Mahal. Distance	.168	13.010	2.954	2.744	65
Cook's Distance	.000	.101	.015	.026	65
Centered Leverage Value	.003	.203	.046	.043	65

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts



REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.967	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.461	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kompetensi	.799	1.251
	Budaya Organisasi	.799	1.251
	Motivasi Kerja	.999	1.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Coefficient Correlations^a

Model			Motivasi Kerja	Kompetensi	Budaya Organisasi
1	Correlations	Motivasi Kerja	1.000	.017	.019
		Kompetensi	.017	1.000	-.447
		Budaya Organisasi	.019	-.447	1.000
	Covariances	Motivasi Kerja	.037	.001	.001
		Kompetensi	.001	.035	-.020
		Budaya Organisasi	.001	-.020	.059

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kompetensi	Budaya Organisasi
1	1	3.992	1.000	.00	.00	.00
	2	.005	29.360	.02	.04	.43
	3	.002	40.149	.00	.78	.54
	4	.001	64.355	.98	.18	.03

Collinearity Diagnostics^a

		Variance ...
Model	Dimension	Motivasi Kerja
1	1	.00
	2	.23
	3	.07
	4	.70

a. Dependent Variable: Kinerja

GET

```
FILE='D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Data X1, X2, X3 dan Y.sav'.
```

```
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
```

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3
/RESIDUALS DURBIN.
```

Regression

```
[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Data X1, X2, X3 dan Y.sav
```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.727 ^a	.529	.506	2.062	1.315

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	291.206	3	97.069	22.839	.000 ^b
	Residual	259.256	61	4.250		
	Total	550.462	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.297	8.201		1.987	.051
	Kompetensi	.153	.113	.140	1.351	.182
	Budaya Organisasi	.193	.215	.107	.901	.371
	Motivasi Kerja	.892	.149	.620	5.992	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	79.48	86.98	82.15	2.133	65
Residual	-5.044	6.019	.000	2.013	65
Std. Predicted Value	-1.255	2.263	.000	1.000	65
Std. Residual	-2.446	2.920	.000	.976	65

a. Dependent Variable: Kinerja

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5 \Identitas Kuesioner (65 orang)\Data X1, X2, X3 dan Y.sav

Correlations

		Kompetensi	Budaya Organisasi
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.448**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.448**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

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

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT X3
/METHOD=ENTER X1 X2
/RESIDUALS DURBIN.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Kompetensi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.034 ^a	.001	-.031	2.750	1.473

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.545	2	.273	.036	.965 ^b
	Residual	468.901	62	7.563		
	Total	469.446	64			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.480	5.981		9.109	.000
	Kompetensi	-.016	.122	-.019	-.130	.897
	Budaya Organisasi	-.024	.159	-.022	-.152	.880

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	52.70	53.09	52.91	.092	65
Residual	-5.998	7.066	.000	2.707	65
Std. Predicted Value	-2.222	1.942	.000	1.000	65
Std. Residual	-2.181	2.569	.000	.984	65

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

SAVE OUTFILE='D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI '+

'M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner '+

'(65 orang)\Data X1, X2 dan X3.sav'

/COMPRESSED.

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2 X3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Data X1, X2, X3 dan Y.sav

Correlations

		Kompetensi	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.448**	-.028
	Sig. (2-tailed)		.000	.824
	N	65	65	65
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.448**	1	-.030
	Sig. (2-tailed)	.000		.814
	N	65	65	65
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.028	-.030	1
	Sig. (2-tailed)	.824	.814	
	N	65	65	65

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

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.246 ^a	.060	.014	4.193

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.967	3	22.989	1.307	.280 ^b
	Residual	1072.571	61	17.583		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.245	13.945		4.679	.000
	Kompetensi	-.066	.186	-.049	-.356	.723
	Budaya Organisasi	.461	.243	.264	1.899	.062
	Motivasi Kerja	.030	.194	.019	.155	.877

a. Dependent Variable: Kinerja

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X3 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN - LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5\Identitas Kuesioner (65 orang)\Data X1, X2, X3 dan Y.sav

Correlations

		Kompetensi	Motivasi Kerja	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	-.028	.068
	Sig. (2-tailed)		.824	.590
	N	65	65	65
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.028	1	.013
	Sig. (2-tailed)	.824		.919
	N	65	65	65
Kinerja	Pearson Correlation	.068	.013	1
	Sig. (2-tailed)	.590	.919	
	N	65	65	65

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X3.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.070 ^a	.005	-.027	4.280

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.534	2	2.767	.151	.860 ^b
	Residual	1136.004	62	18.323		
	Total	1141.538	64			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72.392	13.707		5.281	.000
	Kompetensi	.092	.170	.068	.540	.591
	Motivasi Kerja	.023	.198	.015	.116	.908

a. Dependent Variable: Kinerja

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X2 X3 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

```

[DataSet1] D:\DATA LILI\S2 UT\JURNAL PENELITIAN (LILI M)\PROPOSAL PENELITIAN
- LILI M\PROPOSAL PENELITIAN LILI MAILINAWATI-018932123 (UPBJJ UT MEDAN)_rev5
\Identitas Kuesioner (65 orang)\Data X1, X2, X3 dan Y.sav

```

Correlations

		Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	-.030	.241
	Sig. (2-tailed)		.814	.053
	N	65	65	65
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	-.030	1	.013
	Sig. (2-tailed)	.814		.919
	N	65	65	65
Kinerja	Pearson Correlation	.241	.013	1
	Sig. (2-tailed)	.053	.919	
	N	65	65	65

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X2 X3.

```

Regression

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.242 ^a	.058	.028	4.164

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.738	2	33.369	1.925	.155 ^b
	Residual	1074.800	62	17.335		
	Total	1141.538	64			

- a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63.082	12.464		5.061	.000
	Budaya Organisasi	.423	.216	.242	1.959	.055
	Motivasi Kerja	.031	.192	.020	.162	.872

- a. Dependent Variable: Kinerja



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ – UT) Medan
Jl. Bromo No. 29 Medan, Kelurahan Binjai, Kecamatan Medan Denai Kode Pos 20228
Telepon : 061 – 7323795, 7326261, Faksimile : 061 – 7326260
Laman : ut-medan@ut.ac.id

Nomor : *us*/UN31.23/KM/2014
Hal : Izin melakukan penelitian
Lamp. :-

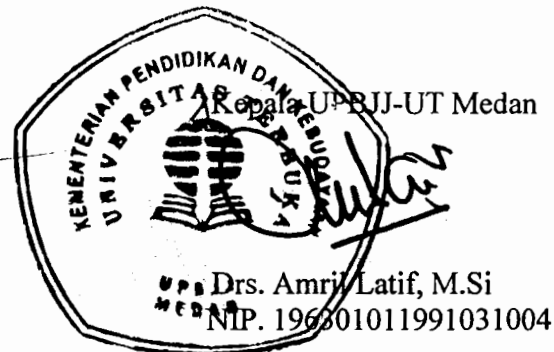
Medan, 26 Februari 2014

Yth. : Camat se Kabupaten Batubara
di Batubara

Bersama ini dengan hormat kami sampaikan permohonan izin melakukan penelitian di instansi Bapak/Ibu untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan,

Nama : Lili Mailinawati
NIM : 018932123
Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batubara

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.





PEMERINTAH KABUPATEN BATU BARA
KECAMATAN SEI BALAI
KANTOR CAMAT SEI BALAI

Alamat : Jalan Lintas Sumatera

kode pos 21252

Nomor : 800/127

Lampiran : -

Hal : *Persetujuan Izin Melakukan Penelitian*

Sei Balai 23 April 2014

Kepada Yth, Bapak/ibu

Kepala UPBJJ-UT Medan

Di

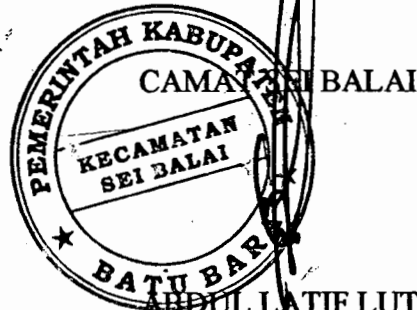
Tempat

Dengan Hormat,

Menindaklanjuti Surat dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Medan Nomor : 405/UN31.23/KM/2014 tanggal 26 Februari 2014 perihal Izin Melakukan Penelitian atas nama **LILI MAILINAWATI**.

Bersama ini disampaikan bahwa kami *Menyetujui Permohonan Izin Melakukan Penelitian* di instansi Kantor Camat Sei Balai untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



ABDUL LATIF LUTFI PANJAITAN, S.Sos
PEMBINA
NIP : 19710315 199402 1 001



PEMERINTAH KABUPATEN BATUBARA
KANTOR CAMAT TANJUNG TIRAM

JALAN RAKYAT NO. 59 TELP. (0623) 51007 KODE POS 21253

Tanjung Tiram, 21 April 2014

Nomor : 070/223
 Lamp :
 Hal : Izin Melakukan Penelitian

Kepada Yth.
 Kepala UPBJJ-UT Medan
 Di_


Tempat

Sehubungan surat Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Medan No. 405/UN31.23/KM/2014 perihal Iziin Melaksanakan Penelitian.

Bersama ini saya sampaikan surat balasan untuk melaksanakan izin penelitian kepada saudara:

Nama : Lili Mailinawati
 Nim : 018932123
 Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batubara.

Demikianlah surat Balasan Izin Melaksanakan Penelitian ini saya sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.


CAMAT TANJUNG TIRAM
MHDUNASHIR YUHANAN
PEMBINA TK I
NIP. 19690405 199412 1 001

Tembusan :

1. Bupati Batu Bara
Cq BPMPD Kab. Batu Bara
2. Peringgal



PEMERINTAH KABUPATEN BATU BARA KECAMATAN TALAWI

Jalan Imam Bonjol No.3 Labuhan Ruku Kode Pos.21254

Labuhan Ruku, 22 April 2014

Nomor : 070/133/Tlw/2014

Kepada Yth. :

Lamp : -

Kepala UPBJJ-UT Medan

Perihal : Persetujuan Izin Melakukan Penelitian

Di

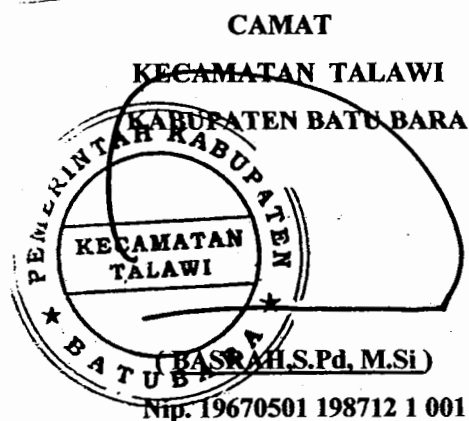
Tempat.

Dengan Hormat,

Menindaklanjuti Surat dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Medan Nomor : 405/UN31.23/KM/2014 tanggal 26 Februari 2014 perihal Izin Melakukan Penelitian atas nama **LILI MAILINAWATI**.

Bersama ini disampaikan bahwa kami *Menyetujui Permohonan Izin Melakukan Penelitian* di instansi Kantor Camat Talawai untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.





PEMERINTAH KABUPATEN BATU BARA
KANTOR CAMAT LIMA PULUH
 JLN. PERINTIS KEMERDEKAAN NO. 49 LIMA PULUH – 21255

Lima Puluh, 22 April 2014

Nomor : 405/0276/LP-IV/2014
 Sifat :
 Lamp : -
 Perihal : Persejutan Izin Melakukan Penelitian.

Kepada Yth :
 Kepala UPBJJ-UT Medan

Di-

Lima Puluh.

Menindaklanjuti Surat dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka Universitas Terbuka Unit Program Belajar jarak Jauh (UPBJJ-UT) Medan Nomor : 405/ UN31.23/KM/2014 tanggal 26 Februari 2014 perihal Izin Melakukan Penelitian atas nama : **LILI MAILINAWATI.**

Bersama ini disampaikan bahwa kami *menyetujui Permohonan Izin Melakukan Penelitian* di instansi Kantor Camat Lima Puluh Kabupaten Batu Bara untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

Demikian disampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

PEMERINTAH KABUPATEN LIMA PULUH,
 KECAMATAN LIMA PULUH
 Drs. DARMANSYAH
 PEMBINA
 NIP. 19590505 198603 1 019



PEMERINTAH KABUPATEN BATU BARA KECAMATAN AIR PUTIH

Air Putih, 21 April 2014

Nomor : 800.2/460.

Lamp :-

Perihal : Persetujuan Izin Melakukan Penelitian

Kepada Yth. :

Kepala UPBJJ-UT Medan

Di

Tempat.

Dengan Hormat,

Menindaklanjuti Surat dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Medan Nomor : 405/UN31.23/KM/2014 tanggal 26 Februari 2014 perihal Izin Melakukan Penelitian atas nama **LILI MAILINAWATI**.

Bersama ini disampaikan bahwa kami *Menyetujui Permohonan Izin Melakukan Penelitian* di instansi Kantor Camat Kecamatan Air Putih untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

CAMAT

KECAMATAN AIR PUTIH

KABUPATEN BATU BARA



(PAHARUDDIN)

NIP. 19590227 198603 1 003



PEMERINTAH KABUPATEN BATU BARA

KECAMATAN SEI SUKA

Alamat : Jl. Access Road No. 1 Kode Pos 21257
Sipare-pare – Tanjung Gading

Nomor : 074/216

Sei Suka, 21 April 2014

Sifat : Biasa

Lampiran : -

Hal : Izin melakukan penelitian

Kepada :

Yth. : kepala UPBJJ Kem. Mendikbud
di - Medan

Dengan hormat, Sesuai dengan surat Saudara Nomor.405/UN31.23/KM/2014

Tanggal 26 Febuari 2014 perihat tersebut diatas pada prinsipnya kami memberikan izin penelitian yang dilakukan oleh :

Nama : LILI MAILINAWATI

NIM : 018932123

Judul : Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kantor Camat di Kabupaten Batu Bara

Sepanjang yang bersangkutan diatas tidak mencampuri urusan kedinasan, dan semata mata penelitian tersebut untuk mendukung penyelesaian tugas akhir Program Magister Manajemen (TAPM) yang sedang dijalani.

Demikian izin ini kami berikan. Semoga dapat diselesaikan dengan sebaik baiknya.

Sipare-pare, 21 April 2014



CAMAT SEI SUKA
SEKCAM

RAZALI HUSIN
PENATA Tk.I

NIP.19641023 198602 1 002



PEMERINTAH KABUPATEN BATU BARA
KANTOR CAMAT MEDANG DERAS
 JLN. JEND. SUDIRMAN NO. 54 TELP. 0622-613100
 PANGKALAN DODEK (21258)

Pangkalan Dodek, 23 April 2014

Nomor : 070/308.

Lamp : -

Perihal : Persetujuan Izin Melakukan Penelitian

Kepada Yth. :

Kepala UPBJJ-UT Medan

Di

Tempat.

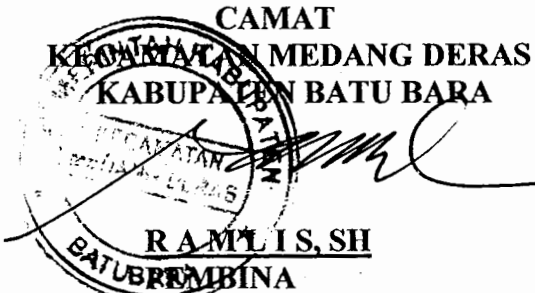
Dengan Hormat,

Menindaklanjuti Surat dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Universitas Terbuka Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Medan Nomor : 405/UN31.23/KM/2014 tanggal 26 Februari 2014 perihal Izin Melakukan Penelitian atas nama **LILI MAILINAWATI**.

Bersama ini disampaikan bahwa kami *Menyetujui Permohonan Izin Melakukan Penelitian* di instansi Kantor Camat Medang Deras untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister Manajemen (TAPM) Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Medan.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

CAMAT
 KANTOR CAMAT MEDANG DERAS
 KABUPATEN BATU BARA



R A M L I S, SH
 BATUBARABINA
 NIP. 19650204 198602 1 001