

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN BANGKA SELATAN**



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

Disusun Oleh :

EDI ALFIAN

NIM : 016093197

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun

dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan

Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia

menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, Juli 2012

Yang Menyatakan



Edi Alfian

NIM. 016093197

LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
Pegawai pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Bangka Selatan

Penyusun TAPM : Edi Alfian

NIM : 016093197

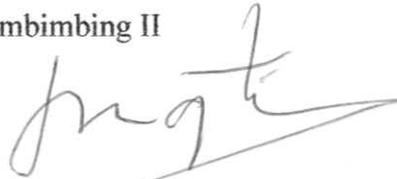
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

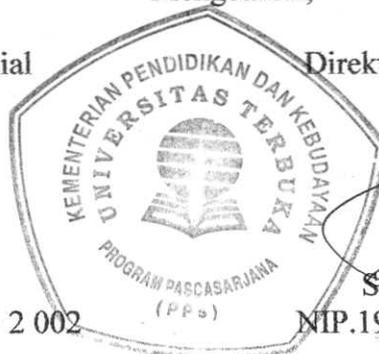
Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

Dr. Anung Haryono, M.Sc

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial
dan Ilmu Politik

Direktur Program Pascasarjana


Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002

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

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Edi Alfian
 NIM : 016093197
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
 Administrasi Publik
 Judul Tesis : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
 Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten
 Bangka Selatan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program
 Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :
 Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Juli 2012
 Waktu : Pukul 13.00 sd. selesai
 Tempat : Ruang Sidang PPs-UT, Lt II Pondok Cabe
 Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : 
 Drs. Syarif Fadillah, M.Si

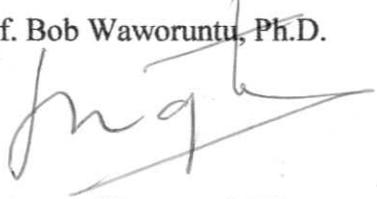
Penguji Ahli

Nama : 
 Dr. M. Taufiq, DEA

Pembimbing I

Nama : 
 Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

Pembimbing II

Nama : 
 Dr. Anung Haryono, M.Sc

ABSTRACT**The Factors Influencing Civil Servant's Performance On Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency****Edi Alfian****Open University****alfian_rby@yahoo.co.id**

Key words : Leadership, Communication, Reward, Organization climate, Organizational culture, Motivation, Dicipline, Training, Compentency, Skill, Work system, Incentive, Job satisfaction and Performance

This study conducted to identify some factors which explain civil servant's performance on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency. The respondent of this study is 91 civil servants on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency who are selected through sampling method.

The problem of this study is: What does factors influence civil servant's performance on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency. The purposes of this study are : (1) to identify and explain some factors which influence significantly civil servant's performance on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency, (2) to identify and explain some variables which effect simultaneously to civil servant's performance on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency. The reason why this study conducted is because still found a discrepancy between performance target with its implementation on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency as one of local government organizations.

The type of study is an explanatory study with survey method. The data is collected by using questionnaire as a main instrument supported by theoretical foundation, institution documents and field observation. The variables identified on former studies consist of a dependent variable namely performance and 13 independent variables, then turn into indicators. Then, data is analysed by using computer software SPSS version 17 part Linier Regression Stepwise.

The result of data analysis shows that the factors which have relation and significant influence towards civil servant's performance work system, discipline and organization climate which has correlation 0,218 – 0,542 with signification level 0,000 until 0,042 and probability number smaller than α (0,05).

Work system, discipline and organization climate simultaneously effect significantly towards civil servant's on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency based on test F result, where F value is 22,658 with signification level 0,000 smaller than α (0,05).

In conclusion, this study proves that work system, discipline and organization climate even partially or simultaneously effect to civil servant's performance significantly. The findings of study shows that if the above factors increased, so civil servant's performance on Regional Secretariat of Bangka Selatan Regency will increase too.

ABSTRAK

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan

Edi Alfian

Universitas Terbuka

alfian_rby@yahoo.co.id

Kata kunci : Kepemimpinan, Komunikasi, Penghargaan, Iklim organisasi, Budaya organisasi, Motivasi, Disiplin, Pelatihan, Kompetensi, Keterampilan, Sistem kerja, Insentif, Kepuasan kerja dan kinerja pegawai

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjelaskan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Responden penelitian ini adalah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dengan pemilihan sampel secara sensus kepada 91 (sembilan puluh satu) orang pegawai.

Permasalahan penelitian ini adalah : Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui dan menjelaskan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. (2) untuk mengetahui dan menjelaskan apakah variabel-variabel secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

Jenis penelitian adalah penelitian eksplanatif (*explanatory research*) dengan metode survey yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data disertai kajian pustaka, dokumentasi lembaga dan observasi lapangan. Variabel-variabel yang telah diidentifikasi dari beberapa penelitian terdahulu terdiri dari variabel terikat yaitu kinerja dan 13 variabel bebas, kemudian diturunkan menjadi indikator-indikator. Selanjutnya data dianalisis menggunakan komputer *software* SPSS Versi 17, Bagian Regresi Linier *Stepwise*.

Hasil analisis data mendapatkan faktor-faktor yang mempunyai hubungan dan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi yang memiliki nilai korelasi parsial sebesar 0,218 sampai dengan 0,542 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 sampai dengan 0,042 dan angka probabilitas lebih kecil dari α (0,05).

Faktor sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan sesuai hasil Uji F, dimana nilai F hitung sebesar 22,658 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari α (0,05).

Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa faktor sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan penelitian menunjukkan apabila faktor-faktor tersebut di atas meningkat, maka kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan akan meningkat pula.

LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
Pegawai pada Sekretariat Daerah
Kabupaten Bangka Selatan

Penyusun TAPM : Edi Alfian

NIM : 016093197

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

Dr. Anung Haryono, M.Sc

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial
dan Ilmu Politik

Direktur Program Pascasarjana

Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002

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

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Edi Alfian
NIM : 016093197
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik
Judul Tesis : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten
Bangka Selatan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :
Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Juli 2012
Waktu : Pukul 13.00 sd. selesai
Tempat : Ruang Sidang PPs-UT, Lt II Pondok Cabe
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Drs.Syarif Fadillah, M.Si

Penguji Ahli

Nama :
Dr. M. Taufiq, DEA

Pembimbing I

Nama :
Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

Pembimbing II

Nama : Dr. Anung Haryono, M.Sc

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulisan Tugas Akhir Program Magister ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka;
- (2) Suciati, M.Sc.,Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (3) Dra. Susanti, M.Si, selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik;
- (4) Prof. Bob Waworuntu, Ph.D dan Dr. Anung Haryono, M.Sc, selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini;
- (5) Drs.Syarif Fadillah, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (6) Ir. Ahmad Damiri, selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Bangka Selatan;
- (7) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;

(8) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tugas Akhir Program Magister ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Pangkalpinang, Juli 2012

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAKii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	.iii
LEMBAR PENGESAHANiv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	20
C. Tujuan Penelitian	20
D. Kegunaan Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	22
A. Kajian Teori	22
B. Penelitian Terdahulu	89
C. Kerangka Berpikir	97
D. Definisi Konsep dan Operasional.....	99
E. Hipotesis.....	104

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	105
	A. Desain Penelitian	105
	B. Populasi dan Sampel	105
	C. Instrumen Penelitian	107
	D. Prosedur Pengumpulan Data	108
	E. Pengolahan dan Analisis Data.....	109
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	128
	A. Gambaran Pelayanan Umum Sekretariat Daerah.....	128
	B. Struktur Organisasi.....	129
	C. Visi dan Misi Sekretariat Daerah.....	131
	D. Temuan	132
	C. Pembahasan	140
BAB V	PENUTUP	162
	A. Kesimpulan	162
	B. Saran	164
DAFTAR PUSTAKA	168
LAMPIRAN	176

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Komunikasi	36
Gambar 2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi	58
Gambar 2.3 Model Proses Disiplin.....	67
Gambar 2.4 Proses Pendisiplinan Model Mondy dan Noe.....	68
Gambar 2.5 Analisis Input-Output dari Sistem.....	82
Gambar 2.6 Kerangka Berpikir	98
Gambar 3.1 Hasil Uji Normalitas Data (P-P Plot).....	118
Gambar 3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas (<i>Scatterplot</i>)	121

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Pegawai, Kualifikasi Pendidikan, dan Golongan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan	5
Tabel 1.2 Jumlah Jabatan Struktural Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.....	6
Tabel 1.3 Indikator Kinerja Kunci Aspek Kelembagaan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan	7
Tabel 1.4 Capaian Kinerja Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan	9
Tabel 1.5 Tingkat Kehadiran Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan Juli-Des.2010.....	11
Tabel 1.6 Tingkat Kehadiran Mengikuti Apel Pagi Pegawai Sekretariat Daerah Kabvupaten Bangka Selatan Juli-Des. 2010.....	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Kinerja	89
Tabel 2.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	101
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian	106

Tabel 3.2	Jumlah Responden Wawancara.....	106
Tabel 3.3	Format Jawaban Skala Likert	107
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Instrumen	112
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	116
Tabel 3.6	Nilai D-W Model Summary.....	119
Tabel 3.7	Nilai <i>Variance Inflation Factors</i> (VIF).....	120
Tabel 3.8	Jumlah Pegawai Berdasarkan Karakteristik Responden	123
Tabel 3.9	Skor Rata-rata Distribusi Frekuensi Variabel	125
Tabel 4.1	Interpretasi Koefisien Korelasi	133
Tabel 4.2	Nilai Koefisien Korelasi Parsial Variabel yang Masuk Persamaan Regresi (<i>Include Variables</i>)	133
Tabel 4.3	Koefisien Korelasi Parsial Variabel yang Dikeluarkan Dari Persamaan Regresi (<i>Excluded Variables</i>)	134
Tabel 4.4	Hasil Uji t	138
Tabel 4.5	Hasil Uji F (Anova)	139
Tabel 4.6	Variabel yang Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.....	140
Tabel 4.7	Variabel yang Belum Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.....	146

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.....	177
Lampiran 2 Daftar Kuesioner Penelitian.....	178
Lampiran 3 Pedoman Wawancara Penelitian.....	186
Lampiran 4 Data Validitas Instrumen.....	187
Lampiran 5 Data Reliabilitas Instrumen.....	196
Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi.....	199
Lampiran 7 Hasil Transformasi Data Ordinal ke Data Interval.....	201

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan otonomi daerah memberikan konsekuensi legal bagi daerah dalam mengatur rumah tangganya sendiri. Hal ini sesuai dengan kewenangan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Implikasi dari otonomi daerah adalah telah berpindahnya sebagian besar kewenangan yang tadinya berada di pemerintah pusat diserahkan kepada daerah otonom, sehingga pemerintah daerah otonom dapat lebih cepat dalam merespon tuntutan masyarakat daerah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kewenangan membuat kebijakan (Peraturan Daerah) sepenuhnya menjadi wewenang daerah otonom, maka pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan akan dapat berjalan lebih cepat dan lebih berkualitas berdasarkan asas-asas pemerintahan yang baik dan bersih (*Good Governance and Clean Government*).

Ketentuan legal otonomi daerah, menjadikan setiap daerah harus mampu mengelola manajemen dalam penyelenggaraan urusan wajib secara memadai. Pelaksanaan urusan wajib tersebut perlu didukung oleh suatu komponen yang dapat memotori penyelenggaraan urusan wajib secara efektif. Komponen ini tidak lain adalah sumber daya manusia yaitu pegawai pada Pemerintahan Daerah. Sumber daya manusia/pegawai diharapkan mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) terkait dengan urusan

wajib daerah melalui fasilitasi sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Peran sumber daya manusia bagi organisasi publik memiliki posisi sangat strategis. Keberhasilan suatu organisasi publik (pemerintah) sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Organisasi merupakan struktur atau wadah dimana usaha kerjasama itu diselenggarakan. Mooney dalam The Liang Gie (1979: 14) menyebutnya sebagai bentuk dari pada perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama. Lebih lanjut Waldo dalam Sundarso, dkk (2006) mengajukan dua buah definisi administrasi publik :

1. *Public administration* adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah;
2. *Public administration* adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi publik adalah sebagai unsur pelaksana dari administrasi publik. Administrasi publik secara khusus dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan oleh pemerintah, terutama lembaga eksekutifnya dalam memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan, Nigro dalam Sundarso (2006). Pelaku utama proses administrasi publik adalah administrator negara atau pegawai negeri. Administrator Negara atau pegawai negeri dibebani tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan publik.

Penilaian terhadap kinerja pelayanan publik sangat penting, sebab digunakan untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik memenuhi harapan dan memuaskan masyarakat sebagai pengguna jasa (*public service*). Menurut Dwiyanto dalam Sundarso (2006) penilaian kinerja pelayanan publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi, seperti efisiensi dan efektifitas, tapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada masyarakat/pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi masyarakat/pengguna jasa sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopoli sehingga masyarakat tidak memiliki alternatif lain.

Pengelolaan sumber daya manusia sebaiknya tidak hanya dilakukan secara administratif semata, tetapi yang lebih penting, bagaimana suatu organisasi/instansi mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia supaya lebih potensial dan berkualitas. Kenyataan ini menuntut bahwa setiap organisasi/instansi membutuhkan adanya sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dibidangnya dan berkinerja tinggi. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi diperlukan individu yang senantiasa berdedikasi tinggi dan profesional yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi organisasi.

Kinerja merupakan proses melalui organisasi dalam hal evaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan pihak kepegawaian dan memberikan

umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan pekerjaan, Handoko (2001). Sering terjadi produktivitas kerja pegawai menurun, disebabkan oleh faktor-faktor internal maupun eksternal organisasi yang kurang mendukung motivasi dan semangat kerja pegawai.

Keefektifan kinerja akan berhasil bila diimbangi dengan manajemen kinerja. McNamara (1999) mengemukakan bahwa secara sederhana, manajemen kinerja meliputi aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan organisasi secara konsisten dipenuhi dengan efisien dan efektif. Manajemen kinerja dapat memusatkan pada kinerja suatu organisasi, departemen dan proses untuk membangun suatu produk atau jasa, pegawai dan lain sebagainya. Manajemen kinerja adalah proses yang sistematis yang melibatkan pegawai, secara individu maupun sebagai anggota dari suatu tim, di dalam meningkatkan efektivitas organisasi dalam konteks pemenuhan visi dan misi. Manajemen kinerja meliputi siklus yang terdiri atas perencanaan, pemantauan, pengembangan, penilaian dan penghargaan dalam organisasi yang efektif.

Kabupaten Bangka Selatan merupakan daerah otonomi baru pemekaran dari Kabupaten Bangka melalui ketetapan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat, Kabupaten Belitung Timur. Pembentukan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 18 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan

dalam menjalankan tujuan/misinya, belum mencapai sebagaimana yang, belum mencapai sebagaimana yang diharapkan. Masih terbatasnya jumlah pegawai pelaksana maupun aparatur pembina sumber daya manusia serta sarana prasarana kerja berdampak terhadap pelaksanaan program dan kegiatan belum optimal. Adapun Jumlah jabatan dan jumlah pegawainya dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel.1.1 Jumlah Pegawai, Kualifikasi Pendidikan dan Golongan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase	Golongan	Jumlah	Persentase
SMP	3	3,3%	Gol I	3	3,3%
SLTA/SMU	21	23,1%	Gol II	41	45,0%
D3	25	27,5 %	Gol III	36	39,6%
D4	1	1,1 %	Gol IV	11	12,1 %
S1	39	42,85 %			
S2	2	2,2 %			
Jumlah	91	100 %	Jumlah	91	100 %

Sumber: LPPD Kab. Bangka Selatan Tahun 2010

Berdasarkan data tersebut, pegawai yang memiliki tingkat pendidikan D3, SLTA dan SMP masih cukup besar berjumlah 49 pegawai (53,9%), sisanya pegawai yang berpendidikan D4, S1 dan S2 berjumlah 42 pegawai (46,1%), masih terbatasnya pejabat Pembina yang menduduki jabatan eselon pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan juga merupakan satu kendala dalam mendukung kinerja. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 Jumlah Jabatan Struktural Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan

Jabatan Struktural	Telah Terisi	Belum Terisi	Jumlah Jabatan	Persentase
Eselon IIa	1	0	1	100%
Eselon IIb	6	0	6	100%
Eselon IIIa	4	2	6	50%
Eselon IVa	4	14	18	28,6%
Jumlah	15	16	31	48,4%

Sumber: LPPD Kab.Bangka Selatan Tahun 2010

Menunjuk data pada tabel 1.2, ternyata dari 31 jabatan eselon yang tersedia dari eselon I sd. IV baru 15 jabatan (48,4%) yang telah terisi, sedangkan sisanya 16 jabatan (51,6%) masih lowong karena masih terbatasnya pegawai yang memenuhi syarat kepegawaian yang dapat menduduki jabatan.

Berdasarkan penilaian Indikator Kinerja Kunci dari aspek kelembagaan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2010, diketahui masih terdapat permasalahan terkait upaya pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 Indikator Kinerja Kunci Aspek Kelembagaan Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan

Aspek	Fokus	IKK	Jenis Data		Capaian Kinerja	
			Urusan Pemerintahan Umum	Urusan Pertanahan	Urusan Pemerintahan Umum	Urusan Pertanahan
Penataan Kelembagaan Daerah	Pengisian Struktur Jabatan	Rasio Struktur Jabatan & Eselonering yang terisi	Jabatan yang terisi sebanyak 16 Jabatan Jabatan yang ada sebanyak 30 Jabatan	Jabatan yang terisi sebanyak 0 Jabatan Jabatan yang ada sebanyak 1 Jabatan	53,3%	0%
Pengelolaan Kepegawaian Daerah	Tingkat Kompetensi SDM dalam menyelesaikan tugas SKPD yang relevan dengan urusan terkait	Rasio PNS Kabupaten	PNS yang menangani urusan (1) SKPD sebanyak 88 Personil Total PNS Kabupaten sebanyak 2.651 Personil	PNS yang menangani urusan (2) SKPD sebanyak 3 Personil Total PNS Kabupaten sebanyak 2.651 Personil	3,3%	0,1%
		Rasio Pejabat yang telah memenuhi persyaratan pendidikan pelatihan kepemimpinan	Pejabat yang memenuhi syarat diklatpim sebanyak 10 orang Pejabat yang ada sebanyak 15 orang	Pejabat yang memenuhi syarat diklatpim sebanyak 0 orang Pejabat yang ada sebanyak 0 orang	66,6%	0%

Sumber: LPPD Kab. Bangka Selatan Tahun 2010

Data yang disajikan pada tabel 1.3 terhadap indikator kinerja dari aspek kelembagaan tentang pengisian struktur jabatan menunjukkan bahwa rasio jabatan urusan Pemerintahan umum baru terisi sebanyak 16 jabatan (53,3%) dan sebanyak 14 jabatan (46,7%) belum terisi atau lowong. Adapun jabatan urusan pertanahan belum terisi sama sekali atau 0%. Mengatasi hal tersebut, kepada pejabat di Sekretariat Daerah terpaksa dilakukan perangkapan tugas dan tanggungjawab jabatan diluar tugas pokoknya sehingga menimbulkan menumpuknya beban kerja.

Jumlah seluruh pegawai (PNS) Kabupaten Bangka Selatan sebanyak 2.651 orang (PNS). Rasio PNS pada Sekretariat Daerah yang menangani urusan pemerintahan umum dibandingkan dengan jumlah PNS Pemkab Bangka Selatan yaitu sebanyak 88 orang pegawai (3,3%). Sementara untuk urusan pertanahan hanya ditangani oleh 3 orang pegawai (0,1%). Minimnya personil yang menangani urusan pemerintahan umum dan pertanahan menimbulkan tidak berimbangnya volume kerja dengan jumlah pegawai atau kelebihan beban kerja.

Jumlah pejabat yang menangani urusan pemerintahan umum sebanyak 15 pejabat, yang telah memenuhi syarat pendidikan penjenjangan sebanyak 10 pejabat atau 66,6%, sedangkan untuk urusan pertanahan belum ada yang memenuhi syarat. Hal ini jelas menggambarkan masih minimnya baik secara kuantitas maupun kualitas pejabat dan pegawai yang ada menjadi kendala utama dalam mendukung kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

Jika melihat kondisi tersebut maka berdampak kepada belum maksimalnya capaian target kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dalam melaksanakan program dan kegiatan yang menjadi tugas pokok dan tanggung jawabnya. Adapun hasil capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan tahun 2010 dapat kita lihat pada tabel 1.4.

Tabel 1.4 Capaian Kinerja Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2010

Jumlah Program	Jumlah Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase
18	90	15.879.195.000,0	12.496.936.005,0	78,70%

Sumber: LPPD Kab.Bangka Selatan Tahun 2010

Tabel 1.4 menunjukkan capaian kinerja penyelenggaraan urusan pemerintahan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2010 baru mencapai 78,70%. Hal ini menggambarkan masih belum optimalnya Sekretariat Daerah dalam mengelola sumber daya yang ada dan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sehingga berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat dan kelambanan pelaksanaan pembangunan daerah secara keseluruhan.

Berbagai upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan untuk meningkatkan kinerja pegawainya masih mengalami kendala. Hal tersebut berdasarkan data dan pengamatan, adanya permasalahan diantaranya pelayanan yang lamban dan cenderung birokratis, adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif dalam pekerjaan, masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan.

Peraturan kepegawaian dan sanksi belum sepenuhnya diterapkan, masih dijumpai sejumlah pegawai yang belum mentaati ketentuan jam kerja masuk dan pulang kantor, dan tidak melaksanakan kegiatan apel pagi pada hari kerja sesuai aturan kedinasan. Peraturan Bupati Bangka Selatan Nomor 3 Tahun 2010 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan berdasarkan Tempat Kerja dan Tempat Bertugas Daerah Terpencil Kepada Pejabat Struktural PNS, CPNS, Tenaga Fungsional di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan, pada pasal 5 dengan tegas menyatakan: tambahan penghasilan tidak dapat diberikan kepada pejabat/PNS yang; (a) tidak masuk kerja karena sakit tanpa keterangan dokter sebesar 10%, (b) tidak masuk kerja tanpa keterangan sebesar 15%. Namun dalam pelaksanaannya, masih ada pegawai yang belum mematuhi, selain itu atasan di sekretariat daerah masih enggan menerapkan aturan tersebut secara konsisten dengan alasan yang tidak jelas.

Berikut ini dapat dilihat gambaran mengenai tingkat kedisipinan pegawai terhadap kehadiran kerja pegawai dan kehadiran kegiatan apel pagi pada Sekretariat Daerah dapat dilihat pada tabel 1.5.

Tabel 1.5 Tingkat Kehadiran Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan Juli - Des. 2010

No.	Bulan	Jumlah Pegawai	Tidak Hadir rata-rata (%)					Tingkat Kehadiran (%)
			DL	S	I	C	TK	
1.	Juli	91	3,2	1,4	1,8	1,5	1,3	97,7
2.	Agustus	91	2,5	1,7	1,6	2,4	2,1	97,4
3.	September	91	2,3	1,6	1,3	-	2,4	98,1
4.	Oktober	91	3,1	2,5	1,5	1,8	1,5	97,4
5.	Nopember	91	1,8	2,5	1,8	1,4	2,7	95,5
6.	Desember	91	3,5	1,8	1,3	1,7	2,4	97,3
	Jumlah	91	2,7	1,9	1,6	1,5	2,1	97,2

Sumber : Bagian Umum dan Perlengkapan (data diolah)

Data tabel 1.5 menunjukkan tingkat kedisiplinan pegawai sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan. Adapun tingkat kehadiran rata-rata pegawai periode juli s/d Desember 2010 sebesar 97,2%, dan 2,1% pegawai tidak masuk kerja tanpa keterangan. Tingkat kehadiran tertinggi pegawai yaitu pada September sebesar 98,1%, dan terendah bulan Nopember sebesar 95,5%. Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi ketentuan waktu kerja pegawai dibarengi dengan ketaatan pegawai dalam mengikuti apel pagi. Kegiatan apel dilaksanakan pada setiap hari kerja pada pukul 07.30 di halaman kantor kecuali pada hari Jumat. Sedangkan untuk pulang kerja dilakukan dengan absensi pulang. Pemberlakuan hari dan jam kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan, diatur sebagai berikut :

- a) Hari Senin s/d Kamis masuk kerja pukul 07.30, istirahat 12.00 s/d 13.00 dan pulang kerja pukul 16.00;
- b) Hari Jumat masuk kerja pukul 07.30, istirahat 12.00 s/d 13.30 dan pulang kerja pukul 16.30.

Lebih lanjut mengenai kehadiran pegawai dalam mengikuti kegiatan apel pagi dapat dilihat pada tabel 1.6 .

Tabel 1.6 Tingkat Kehadiran Apel Pagi Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan Juli – Desember 2010

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Minggu I (%)	Minggu II (%)	Minggu III (%)	Minggu IV (%)	Tingkat Kehadiran Apel Pagi (%)
1.	Juli	91	97,3	95,9	97,3	96,9	96,7
2.	Agustus	91	95,7	96,3	95,7	95	95,7
3.	September	91	97,4	94,1	94,3	95,4	95,1
4.	Oktober	91	96,8	95	94,8	94,5	95,3
5.	Nopember	91	94,3	96,8	95,6	95,2	95,7
6.	Desember	91	95,5	95,5	94,8	93,9	94,9
	Jumlah	91	96,2	95,6	95,4	95,2	95,5

Sumber : Bagian Umum dan Perlengkapan (data diolah)

Melihat data tabel 1.6, jika dibandingkan dengan tingkat kehadiran kerja pegawai, maka tingkat kehadiran pegawai yang mengikuti kegiatan apel pagi semakin kecil. Berarti, ada pegawai yang datang kerjanya terlambat sehingga tidak mengikuti apel pagi. Tingkat kehadiran apel pagi pada periode juli s/d Desember 2010 rata-rata sebesar 95,5%. Artinya 4,5% atau rata-rata 4 orang pegawai setiap hari kerja tidak hadir mengikuti apel pagi. Sudah tentu hal ini tidak dapat dibiarkan dan perlu diambil tindakan dari pimpinan pada sekretariat daerah karena akan mempengaruhi pegawai lain, selain itu dapat berdampak citra negatif pegawai (PNS) dan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan di mata masyarakat menjadi kurang baik.

Upaya untuk mewujudkan visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan yang mencerminkan arah dan strategi kebijakan

pengembangan masa depan dalam pencapaian sasaran dan tujuan, diperlukan penilaian kinerja. Melalui penilaian kinerja, pimpinan Sekretariat Daerah dapat mengkomunikasikan kepada pegawai bagaimana mereka bekerja dan sarana yang dibutuhkan untuk mengubah perilaku, sikap, keahlian atau pengetahuan untuk mendorong peningkatan kinerja. Secara umum penilaian kinerja merupakan suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan organisasi, Iswanto (2005).

Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan merupakan institusi strategis dalam penyelenggaraan Pemerintahan di daerah, oleh karena itu diperlukan peningkatan kinerja pegawainya. Kinerja organisasi baik akan dapat tercapai manakala pegawainya berkinerja baik. Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan merupakan pembahasan penting konsep kinerja secara teoritis dan praktis, khususnya masukan bagi perbaikan kinerja sekretariat daerah dimasa yang akan datang.

Secara lebih mendalam, penulis menganalisis beberapa variabel atau faktor-faktor yang determinan mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan antara lain sebagai berikut.

1. Faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik;

2. Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai tidak lepas dari adanya komunikasi, baik dengan sesama rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang efektif dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi yang baik juga pegawai dapat saling bekerjasama satu sama lain;
3. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu mengenai pemberian penghargaan terhadap pegawai yang memiliki semangat kerja, aktif, kreatif dan berprestasi. Bentuk penghargaan di sini antara lain adalah kelancaran dalam pemberian pujian, kenaikan jabatan/penghargaan karir, pelatihan/diklat dan pemberian kompensasi dalam bentuk imbalan, beasiswa pendidikan atau sertifikat/piagam penghargaan, sehingga setiap pegawai tentunya akan lebih bergairah dan bersemangat dalam bekerja mengingat penghargaan yang diterima dapat terpenuhi dan diterima sesuai dengan haknya. Adanya berbagai masalah pegawai terkait kinerja perlu ditangani secara khusus, untuk itu perlu adanya bagian yang khusus menangani kepegawaian, pembinaan pegawai dan peningkatan kinerja pegawai;
4. Kurangnya penghargaan bagi pegawai yang aktif atau berprestasi, sehingga tidak ada kompetisi antar pegawai. Serta tidak ada ketegasan pimpinan unit kerja, sehingga pegawai bawahan sulit diatur. Selain itu kualitas pegawai yang belum memadai, mengakibatkan kesulitan bagi pimpinan unit kerja untuk membagi tugas secara merata. Penempatan pejabat yang belum sesuai dengan kompetensinya, hal ini dapat menimbulkan masalah pada manajemen kantor dan dapat

mengakibatkan kegagalan pada pencapaian tujuan organisasi/instansi. Keadaan ini dapat menimbulkan dampak yang sangat buruk bagi pengembangan karir pegawai sehingga bisa mengakibatkan sikap apatis bagi aparatur. Untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil perlu dilaksanakan pembinaan yang baik dan teratur, dilakukan secara terus menerus dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi untuk meningkatkan kinerjanya secara lebih baik dan berkompentensi secara sehat. Sumber daya manusia dalam organisasi juga dihubungkan dengan iklim organisasi. Konsep iklim organisasi dalam hal ini dapat digambarkan dari adanya hubungan kerja yang kurang harmonis diantara sesama pegawai yang akan menyebabkan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan tugas, karena sering timbul kesalahpahaman dan saling curiga. Iklim dan suasana seperti ini masih ada dalam organisasi Sekretariat Daerah, sehingga para pegawainya tidak tenang dalam bekerja dan juga menyebabkan keadaan lingkungan kerja kurang harmonis. Sebaliknya pengaruh atasan dan bawahan, dengan kerja yang harmonis sangat mendukung keberhasilan tugas karena semua pegawai baik atasan maupun bawahan akan merasakan bahwa tugas merupakan tanggung jawab bersama. Kelemahan seseorang akan menjadi kelemahan yang dirasakan oleh seluruh pegawai. Kondisi ini hendaknya para pegawai di Sekretariat Daerah dapat menjunjung

tinggi profesionalisme mengingat hal ini sangat penting bagi kelancaran tugasnya

5. Masalah budaya organisasi bagi pimpinan dan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan kiranya menjadi perhatian serius mengingat sebagai institusi yang tergolong baru, efektifitas organisasi perlu ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (1996), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi Sekretariat Daerah;
6. Motivasi yang tinggi juga tak kalah pentingnya dalam meningkatnya kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi biasanya akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi pegawai perlu dibangkitkan agar dapat memberikan prestasi kerja yang terbaik;

7. Faktor disiplin pegawai yang merupakan salah satu faktor signifikan dalam manajemen sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Bangka Selatan. Menurut berbagai penelitian mengatakan bahwa untuk dapat menghasilkan suatu kinerja yang baik seorang pegawai dituntut untuk mempunyai disiplin yang tinggi. Seorang pegawai disebut berdisiplin tinggi bila dia memiliki sikap, mental dan perbuatan yang taat pada aturan-aturan yang ditetapkan. Menurut Hasibuan (2003) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai pegawai yang berkerja di instansi pemerintah, harus dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri yang mengatur larangan, kewajiban serta sanksi kepada Pegawai yang indisipliner. Oleh karenanya setiap pegawai negeri dituntut untuk dapat menjalankan disiplin kerja;
8. Peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap dan tingkah laku untuk menyikapi kekurangan kelemahan kinerja organisasi. Melalui pelatihan yang diberikan kepada pegawai dari instansi maka akan memberikan kesempatan kepada pegawai mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja. Pegawai akan mengerti apa yang seharusnya dan mengapa harus dikerjakan;
9. Selain hal diatas, dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pegawai yang berbasis kompetensi dapat membantu organisasi memiliki pimpinan yang dapat melaksanakan kepemimpinan yang tepat dan akan

memiliki pegawai yang mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk keberhasilan organisasi. Kompetensi apa yang seharusnya dimiliki dan dikembangkan terhadap pegawai sepenuhnya tergantung dari visi dan misi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dengan tetap melihat budaya organisasi;

10. Melalui program-program pendidikan dan pelatihan pegawai diharapkan dapat melahirkan pegawai yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki keterampilan yang baik akan dapat dan mampu membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik, motivasi kerja, percaya diri dan bertanggungjawab serta tidak takut dan ragu menghadapi tugas-tugas baru yang diberikan pimpinan;
11. Penerapan sistem kerja secara konsisten mutlak diperlukan dalam menata dan mengelola tugas-tugas dan pekerjaan di instansi Sekretariat Daerah. Keberhasilan kinerja organisasi dalam mencapai kinerjanya mustahil akan terwujud tanpa adanya dukungan dan kontribusi kinerja dari seluruh unit-unit kerja yang ada. Sistem kerja adalah keseluruhan perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk kesatuan yang kompleks. Sistem kerja yang baik akan mendukung terlaksananya suatu pekerjaan dan harus didukung oleh perangkat-perangkat maupun sumber daya yang ada di dalamnya. Adanya sistem kerja yang baik maka akan menciptakan sinergitas yang solid dalam organisasi
12. Faktor insentif perlu diperhatikan oleh pimpinan agar bawahan bergairah dan giat dalam bekerja adalah imbalan atau balas jasa yang diperoleh

untuk memenuhi kebutuhan hidupnya serta keluarga. Salah satu bentuk imbalan atau balas jasa yang dapat diberikan oleh pimpinan/organisasi adalah insentif;

13. Pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Sudah banyak dilakukan penelitian terkait dengan kinerja, namun pada umumnya faktor-faktor yang dianalisis masih dalam perspektif terbatas dan sempit, sehingga belum sepenuhnya menjelaskan fakta dan kondisi sesungguhnya terkait konsep kinerja. Secara spesifik penelitian ini berusaha menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi/instansi pemerintah, yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan secara lebih luas dan komprehensif, mengingat dinamika organisasi yang terus berubah seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan sosial budaya dan lingkungan. Hal ini penting dilakukan karena kinerja merupakan faktor utama dalam mengukur

efektifitas dan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya.

Penelitian terhadap faktor-faktor tersebut akan mendapatkan gambaran hal-hal apa yang harus dilakukan serta dibenahi untuk memperbaiki kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab selaku aparatur yang mengemban misi strategis sebagai pelaksana dalam menjalankan kebijakan-kebijakan daerah guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat di "*Negeri Junjung Besaoh*" Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan sebagai suatu pedoman dan petunjuk pengumpulan data serta sebagai kendali untuk menentukan ruang lingkup penelitian. Perumusan masalah dimaksudkan sebagai pengungkapan pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistematis mengenai hakekat dari masalah yang ada, sehingga mudah dalam memahaminya.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian adalah: Faktor-faktor apa sajakah yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan ?

C. Tujuan Penelitian

Penetapan tujuan penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang terjadi pada topik penelitian ini. Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menjelaskan faktor-

faktor apa saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini menyajikan informasi yang bermanfaat untuk memperluas wawasan, pendalaman teori dan meningkatkan pengetahuan mengenai bukti empiris faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Selain itu juga sebagai sumbangan pemikiran bagi para peneliti selanjutnya untuk digunakan sebagai bahan acuan bagi pengembangan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai isu kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai dasar acuan atau bahan pertimbangan dalam konteks penyusunan strategi dan kebijakan pembinaan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai informasi bagi pegawai dalam rangka memahami tugasnya sebagai subjek, sehingga dapat mendorong untuk memberikan kontribusinya yang penting bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Kinerja

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah pegawai yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi.

Faktor penting yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa banyak pegawai-pegawainya berkarya dan mempergunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan kerja memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Kinerja merupakan proses melalui organisasi dalam hal evaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan pihak kepegawaian dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka, Handoko (2001). Untuk mengetahui kinerja pegawai dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kerja adalah alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai. Intinya penilaian kerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

a. Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Ada beberapa pengertian konsep kinerja yang dapat dikemukakan antara lain sebagai berikut :

Whitmore (2002: 104) menyebutkan bahwa Kinerja memiliki asal kata kerja artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan. Sedarmayanti (2000: 97) menyatakan bahwa Kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian ini terlihat kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain.

Kinerja seseorang karyawan merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya, Sulistiyani (2004). Sedangkan menurut Benardin dan Russell dalam Sulistiyani (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, Suyadi (2003). Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang, Mangkunegara, (2000: 97). Pengertian kinerja adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara, (2005: 67).

1) Tolok Ukur Kinerja

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja yang dimulai dengan terlebih dahulu menentukan tolak ukur.

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik yaitu, Bestira (1998):

- 1) Tolak ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen yaitu, stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
- 2) Tolak ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolak ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
- 3) Tolak ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah, untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu di dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolak ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
- 4) Tolak ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolak ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

2) Teknik Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Menurut Handoko (2001) penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi, seorang pimpinan menilai kinerja masa lalu pegawainya. Evaluator menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi (perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tingkat tanggung jawabnya, gajinya dan jenjang organisasionalnya), demosi (perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah tingkat tanggung jawabnya, gajinya dan jenjang organisasionalnya), terminasi (penghentian/pemecatan pegawai) dan kompensasi (imbalan). Dalam pendekatan pengembangan seorang pimpinan mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa mendatang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai. Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah menyediakan basis bagi tindakan-tindakan personalia/kepegawaian dan meningkatkan pendayagunaan

sumberdaya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan Walker dalam Hasibuan (2003: 132).

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu fungsi penting manajemen. Ada beberapa alasan perlunya dikembangkan sistem penilaian kinerja yang lebih efektif, As'ad (2003) :

- a) Merasa tidak puas atas kondisi kinerjanya saat ini.
- b) Kejelasan akan target atau perilaku yang harus dicapai.
- c) Kejelasan tentang bagaimana caranya untuk mencapai target dan merubah perilaku yang diharapkan.
- d) Imbalan (materi dan non-materi) yang akan didapat apabila karyawan telah memperbaiki kinerja/mencapai target dan perilakunya.

Adapun manfaat yang bisa didapat dari penilaian kinerja menurut

Heidjrachman & Husnan (2002) adalah :

- a) Perbaikan kinerja karyawan; sebagai umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen personalia untuk koreksi kegiatan-kegiatannya dalam perbaikan kinerja.
- b) Penyesuaian kompensasi; membantu pengambil keputusan dalam menentukan upah, kenaikan upah, bonus dan pemberian kompensasi lainnya.
- c) Keputusan penempatan; kinerja masa lalu menjadi dasar untuk mutasi, promosi, transfer, demosi dan sebagainya.
- d) Kebutuhan latihan dan pengembangan; kinerja yang kurang bisa dibenahi dengan cara pelatihan, dari penilaian kinerja dapat ditentukan pelatihan apa yang sesuai dan dibutuhkan.
- e) Perencanaan dan pengembangan karir; umpan balik bagi pengambil keputusan mengenai jalur karir yang ada di perusahaan dan keputusan karir lainnya.
- f) Penyimpangan proses staffing; prestasi kerja menjadi cermin kuat lemahnya prosedur staffing departemen personalia.
- g) Ketidakakuratan informasional; penilaian secara langsung akan memberi data yang lebih akurat untuk analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.
- h) Kesalahan desain pekerjaan; desain pekerjaan yang salah dapat mengakibatkan kinerja rendah, penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosa apakah ada kesalahan desain kerja.
- i) Kesempatan kerja yang adil; penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang tidak diskriminatif.

- j) Tantangan eksternal; kinerja rendah yang diakibatkan oleh faktor eksternal sebaiknya diketahui perusahaan, sehingga ada kemungkinan perusahaan dapat membantu penyelesaiannya.

Menurut Martoyo (2000), secara garis besar penilaian kinerja dibagi pada penilaian yang berorientasi ke masa lalu dan penilaian yang berorientasi ke masa depan, dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Berorientasi Masa Lalu

Metode ini memperlakukan kinerja yang telah terjadi. Pada sampai tahap tertentu dapat diukur. Evaluasi kinerja masa lalu menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan-perbaikan.

Teknik penilaian kinerja yang berorientasi ke masa lalu meliputi : *IRating scale*; kinerja dinilai dengan *score* yang didasarkan pada kriteria atau faktor yang dianggap penting. Nilai berkisar dalam skala tertentu (*rating scale*). Nilai rendah menunjukkan terpuhinya kriteria.

1) *Checklist*; Metode peristiwa kritis; penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku yang sangat baik atau buruk dalam kaitan dengan pelaksanaan kerja. Jadi pencatatan hanya pada perilaku yang mencolok saja.

2) Metode peninjauan lapangan; inspeksi langsung ke lapangan untuk mencocokkan apakah kinerja karyawan di lapangan sesuai dengan yang dilaporkan atasan langsungnya. Cara ini semacam recheck atas suatu laporan.

3) Tes dan observasi kinerja; tes dengan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Dapat dilakukan dengan tertulis, lisan, peragaan atau kombinasi dari ketiganya.

4) Metode evaluasi kelompok;

a) Metode ranking; membandingkan karyawan satu dengan karyawan yang lain, siapa yang lebih baik. Kemudian diurutkan dari yang terbaik sampai kepada yang terjelek.

b) *Grading/forced distributions*; memilah-milah karyawan dalam berbagai klasifikasi. Misal dibagi ke dalam

c) kelompok 10% terbaik, 20% kelas baik, 40% kelas rata-rata, 20% kelas kurang dan 10% kelas terjelek.

d) *Point allocations methods*; ditentukan nilai total yang akan didistribusikan kepada karyawan yang dinilai (dalam kelompok).

2) Berorientasi Masa Depan

a) Penilaian diri (*Self appraisal*); teknik ini berguna bila tujuannya adalah evaluasi untuk pengembangan diri.

b) Penilaian psikologis (*Psychological Appraisal*); dilakukan dengan wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan *review* evaluasi lainnya.

c) Pendekatan *Management by Objective* (MBO); setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-

tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

- d) Teknik pusat penelitian; bentuk penilaian karyawan yang distandarisasi yang bergantung pada tipe penilaian. Dapat meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan evaluasi potensi karyawan pada masa yang akan datang.

Semua kegiatan penilaian kinerja baik yang berorientasi masa lalu maupun yang berorientasi masa depan memakai pendekatan-pendekatan sebagai berikut, Armstrong (1994) :

- 1) *Tell and Self Approach*
Mereview kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik.
- 2) *Tell and Listen Approach*
Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai kinerja karyawan. Dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing karyawan dan mengatasi reaksi-reaksi yang tidak menguntungkan perusahaan dengan cara berkinerja lebih baik.
- 3) *Problem Solving Approach*
Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu kinerja karyawan melalui latihan, konseling dan upaya-upaya lain untuk menghindari penyimpangan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan perusahaan dapat menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki kinerja perusahaan, departemen dan kelompok, seperti penjualan, keuntungan, produktifitas, kualitas produk dan lain-lain, serta memperbaiki tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan manajemen kinerja di perusahaan, seperti obyektif, adil, memotivasi kerja dan meminimalkan perbedaan penilaian tingkat prestasi antara atasan dan bawahan. Diperlukan adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja karyawannya, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa produktivitas perusahaan yang lebih baik.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawannya.

3) Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai, maka harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja. Sehubungan hal tersebut, maka penulis mencoba memaparkan berbagai pendapat para ahli tentang indikator kinerja.

Pengukuran kinerja menurut Gibson *et.al* (1996) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

- 1) Jangka Pendek :
 - a) Produksi
 - b) Kualitas/mutu
 - c) Efisiensi dan fleksibilitas
- 2) Jangka Menengah
 - a) Persaingan
 - b) Pengembangan
- 3) Jangka Panjang merupakan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Kemudian Cascio dalam Gibson *et.al.* (1992: 45), mengatakan bahwa untuk mengetahui tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan/kinerja karyawan,

perlu dilakukan evaluasi dengan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengan penilaian pekerjaan antara lain :

- 1) Kinerja menunjukkan kepada penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan.
- 2) Periode penilaian kinerja adalah rentang waktu dimana seseorang diamati prestasi kerjanya untuk membuat laporan formal.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- 1) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan dan *job design*.

Sedangkan menurut Timpe dalam Mangkunegara (2000), faktor kinerja terdiri dari :

- 1) Faktor internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
- 2) Faktor eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut Robbins dalam Mardian (2009), hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup:

- 1) Kemampuan bekerjasama
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Kemampuan teknis
- 4) Inisiatif
- 5) Semangat
- 6) Daya tahan/kehandalan
- 7) Kuantitas pekerjaan.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam mencapai hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun secara kelompok dengan

asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja pemerintah akan semakin baik.

Mengacu pada pendapat tersebut di atas, maka dalam pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Sehubungan hal itu, beberapa komponen pengukuran kinerja akan digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Kepemimpinan

Robbins (1992: 354) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson dan Ivancevich, 1993: 263). Suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi: yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama, Kartono (1991: 163).

Slamet (2003: 68) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya dikemukakan oleh Slamet (2003: 69) bahwa kepemimpinan penting dalam kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada orang-orang dan kepemimpinan itu harus mengena kepada orang yang dipimpinnya. Hal ini berarti bahwa harus diakui secara timbal balik, misalnya sasaran yang dipimpin harus mengakui bahwa orang tersebut adalah pemimpinnya.

1) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah merupakan cara-cara orang memimpin (Slamet, 2003: 70). Sifat kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, Kartono (1991: 29). Sebagai gaya yang ditetapkan oleh seorang pemimpin pada situasi tertentu, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, Fiedler dalam Mardikanto (1993: 208). Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara-cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2) Gaya Kepemimpinan *Autocratic*

Mardikanto (1993: 304) menyebutkan bahwa otokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang mengarah kepada pengambilan keputusan tergantung kepada pemimpinnya sendiri. Kartono (1991: 49) mengatakan, kepemimpinan otokrasi mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal (*one man show*). Jadi kedua pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa otokrasi merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemimpin, dimana segala keputusan dilakukannya sendiri tanpa mau berkonsultasi dengan

anggotanya. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahannya. Pemimpin otokrasi senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal dan merajai keadaan. Pemimpin mau bersikap baik sepanjang bawahannya patuh secara mutlak terhadap dirinya.

3) Gaya Kepemimpinan *Autoritarian*

Gaya kepemimpinan autoritarian pada hakekatnya sama dengan gaya kepemimpinan otokratis. Prinsip dan gaya ini adalah segala keputusan terpusat pada pemimpin. Anggota atau bawahan hanya menjalankan segala sesuatu yang diputuskan pemimpin tanpa pernah mengajak untuk berkonsultasi. Hubungan antara pemimpin dan anggotanya pada gaya ini sangat kaku.

4) Gaya Kepemimpinan *Task Oriented*

Slamet (2003: 29) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sepenuhnya berorientasi pada tugas yang harus diselesaikan dalam organisasi disebut dengan gaya kepemimpinan *task oriented*.

5) Gaya Kepemimpinan *initiating*

Gibson dan Ivancevich (1993: 271) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan *initiating* menyangkut perilaku pemimpin untuk mengorganisasi dan menentukan hubungan dalam kelompok, menetapkan pola dan saluran komunikasi yang jelas dan menguraikan secara rinci cara menyelesaikan pekerjaan.

6) Gaya Kepemimpinan *Supervisory*

Lundin dalam Gibson dan Ivancevich (1993: 271) menyebutkan bahwa kemampuan *supervisory* merupakan penggunaan secara efektif

dan apa saja yang diperlukan untuk melakukan praktek *supervise* sebagaimana ditentukan secara khusus oleh situasi.

7) Gaya Kepemimpinan *Democratic*

Kartono (1991: 69) menyebutkan kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dengan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu: mau mendengarkan nasehat dan usulan bawahannya. Kekuatan kepemimpinan demokratis terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggota kelompok.

8) Gaya Kepemimpinan *Considerate*

Gibson dan Ivancevich (1993: 271) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan *considerate* menyangkut perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, rasa hormat, kehangatan dan hubungan antara pimpinan dan pengikut.

9) Gaya Kepemimpinan *Participatory*

Mardikanto (1993: 304) mengatakan kepemimpinan *participatory* merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan kesediaan pemimpin untuk membuka pintu lebar-lebar bagi bawahannya untuk berkomunikasi dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan. Jadi Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang mengajak anggotanya untuk memberi saran dan gagasan dalam setiap pengambilan keputusan.

Robbins (1994: 39) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan, lebih lanjut Robbins melakukan pendekatan terhadap apa yang

membuat pemimpin efektif dari berbagai teori kepemimpinan. Menurut Sujak (1997: 14) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu, Sujak (1997: 1).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, penulis mengambil kesimpulan mengenai kepemimpinan yaitu suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) ataupun suatu kelompok lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dan pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi.

Kartono (1994: 119) menyatakan sifat-sifat kepemimpinan menurut ajaran Ki Hajar Dewantoro, meliputi 3 hal, yaitu :

- 1) *Ing ngarso sung tulodho* (di muka harus memberi teladan).

Bahwa seorang pemimpin, sikap dan perbuatannya harus dapat dijadikan teladan bagi orang yang dipimpinnya.

- 2) *Ing madyo mangun karso* (di tengah membangun prakarsa).

Bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat bersewaka dan berkreasi pada bawahan atau orang-orang yang dibimbingnya.

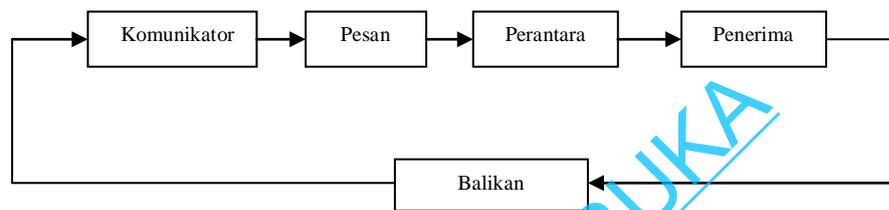
- 3) *Tut wuri handayani* (mengikuti dari belakang dengan wibawa).

Bahwa seorang pemimpin harus mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar berani berjalan di depan dan berani bertanggungjawab.

b. Komunikasi

Proses komunikasi terdiri atas lima unsur-komunikator, pesan, perantara, penerima dan balikan (umpan balik). Komunikasi dapat diikhtisarkan secara sederhana sebagaimana tersaji dalam gambar 2.1.

Siapa... mengatakan apa... bagaimana caranya... kepada siapa... apa akibatnya...



Sumber: Diambil dari Gibson, Ivancevich dan Donnely (1985: 106), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kelima. Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.

Gambar 2.1 Proses Komunikasi

Para ahli komunikasi menyatakan bahwa komunikasi yang efektif adalah hasil dari pemahaman bersama antara komunikator dan penerima. Sebenarnya, kata komunikasi berasal dari Bahasa Latin (*communis*), yang berarti "sama". Komunikator berusaha menciptakan "kesamaan" dengan penerima. Jadi, kita dapat mendefinisikan komunikasi sebagai *penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama*. Tanda yang sama itu mungkin bersifat verbal atau nonverbal. Kita akan mengetahui bahwa dalam konteks struktur organisasi, informasi dapat mengalir ke atas dan ke bawah (vertikal), sejajar (horisontal), melintang (diagonal), dan ke bawah.

- 1) Unsur-unsur komunikasi
 - a) Komunikator

Dalam kerangka organisasi, komunikator haruslah seorang karyawan yang memiliki gagasan, maksud, informasi dan tujuan berkomunikasi.

b) Penyandian (*encoding*)

Setelah adanya komunikator, harus ada penyandian yang menerjemahkan gagasan komunikator menjadi serangkaian tanda yang sistematis-menjadi bahasa yang mengungkapkan tujuan komunikator. Bentuk utama penyandian adalah bahasa. Jadi, fungsi penyandian adalah menyediakan bentuk tertentu agar gagasan dan tujuan dapat diungkapkan sebagai sebuah pesan.

c) Pesan (*message*)

Hasil proses pembuatan berita adalah pesan. Tujuan komunikator diungkapkan dalam bentuk pesan baik secara lisan (*verbal*) atau tulisan (*nonverbal*). Pesan adalah hal-hal yang diharapkan komunikator untuk disampaikan kepada penerima tertentu dan bentuk pastinya sebagian besar bergantung pada perantara yang dipakai untuk menyampaikan pesan tadi, keputusan yang berkaitan dengan bentuk dan isi pesan tidak dapat dipisahkan.

d) Perantara (*medium*)

Perantara adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Organisasi menyediakan informasi kepada anggotanya dengan berbagai cara, termasuk komunikasi tatap muka, telepon, pertemuan kelompok, komputer, memo, pernyataan kebijaksanaan, sistem imbalan, jadwal produksi dan ramalan penjualan.

e) Penguraian Sandi-Penerima

Agar proses komunikasi dapat berlangsung dengan baik, pesan itu harus disandikan sesuai dengan penerima. Penguraian sandi mencakup penafsiran. Para penerima menafsirkan (menguraikan sandi) pesan sesuai dengan pengalaman dan kerangka acuan mereka.

f) Balikan (*Feedback*)

Dalam proses komunikasi diperlukan adanya balikan. Proses komunikasi satu arah adalah proses yang tidak memungkinkan adanya balikan dari penerima ke komunikator. Hal semacam ini dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya penyimpangan pesan yang dikehendaki dengan pesan yang diterima.

g) Kegaduhan (*Noise*)

Dalam kerangka komunikasi manusiawi, kegaduhan dapat dianggap sebagai faktor yang mengganggu pesan yang dikehendaki. Kegaduhan dapat terjadi dalam setiap unsur komunikasi.

Zainun dalam Wibawa (2005: 96) menerangkan bahwa kelancaran komunikasi terhadap kinerja individu. Selanjutnya dikatakan bahwa organisasi yang merangsang pegawainya untuk bekerja giat adalah organisasi yang membuka jalur yang menjamin lancarnya arus komunikasi ke arah semua penjur. Jalur komunikasi ini dapat memberikan penjelasan mengenai hal penting seperti peranan dan tujuan organisasi, kebijakan pimpinan serta peristiwa yang terjadi dalam organisasi dengan segala akibat dan permasalahannya. Terutama yang erat hubungannya dengan tugas menetapkan dan melaksanakan keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan dan kepentingannya.

Menurut Thoha (1994), komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau tidak si penyampai berita tadi menyampaikan pesan tersebut secara baik, dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dipahami dengan baik. Komunikasi yang efektif merupakan hasil dari pemahaman bersama antara komunikator dan penerima.

c. Penghargaan

Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Penghargaan juga merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif, Simamora (2004: 514). Selain itu penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Penghargaan memiliki penilaian kualitatif atas jasa-jasa seseorang yang telah mengabdikan tanpa pamrih. Jadi penghargaan dapat diartikan sebagai suatu imbalan terhadap kemampuan yang telah diraihinya mampu melampaui target tertentu dan untuk meningkatkan produktivitas perlu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja para pegawai dengan pemberian imbalan yang sesuai dengan kinerjanya.

Sesuai pendapat para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam instansi. Pemberian penghargaan ini dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

1) Tujuan Penghargaan

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasi adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan/instansi sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Di dalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi pegawai dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama pentingnya bagi mereka. Penghargaan dapat menjembatani *gap* antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual, Sedamaryanti, (2001: 83).

Tujuan pemberian penghargaan hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, pegawai dapat memenuhi kebutuhannya, yayasan (lembaga swasta) mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas.

Upaya seseorang (kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Bila seseorang mengetahui bahwa dirinya mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang lebih baik probabilitas imbalannya. Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan sebaiknya dilihat dari imbalan intrinsik (seperti rasa keberhasilan dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Setelah imbalan dianggap seimbang maka terjadilah kepuasan.

Kepentingan pegawai harus mendapat perhatian bahwa kompensasi/penghargaan yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada lembaga/instansi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat, yaitu untuk mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain.

Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing pegawai merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer. Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif dan program yang ada di dalam perusahaan atau instansi.

2) Sistem Penghargaan

Penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan dan diberikan atau dibagikan kepada karyawannya. Dapat dikelompokkan menjadi dua macam sistem penghargaan yaitu :

a) Sistem Penghargaan Instrinsik

Menurut Schuster dalam Iswanto (2005), sistem penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari transaksi antara seorang individu dengan tugasnya tanpa ikut sertanya (campur tangan) pihak ketiga. Penghargaan intrinsik ditentukan oleh individu dalam interaksinya dengan pekerjaannya. Contoh, penghargaan intrinsik dapat berupa rasa tanggung jawab, rasa tertantang, rasa unggul, rasa mengontrol, rasa berpartisipasi dan sebagainya. Manajemen harus merancang pekerjaan sedemikian rupa sehingga penghargaan intrinsik dapat dicapai oleh karyawan yang memenuhinya.

b) Sistem Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik menurut Schuster dan Byars & Rue (1997) dalam Iswanto (2005) adalah kompensasi yang secara langsung disampaikan dan dikontrol oleh organisasi (pihak ketiga) serta bersifat lebih kasat mata (mudah dilihat). Sistem penghargaan ekstrinsik mengacu pada semua penghargaan di luar pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, sistem penghargaan ekstrinsik mencakup baik penghargaan finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh organisasi dalam usahanya untuk merespon kinerja karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Walaupun penghargaan intrinsik dan ekstrinsik berbeda, keduanya memiliki hubungan yang sangat erat. Penghargaan intrinsik dan ekstrinsik (finansial dan non-finansial), secara bersama-sama berinteraksi menjadi bagian dari sistem penghargaan tunggal. Contoh, karyawan yang menerima penghargaan ekstrinsik dalam bentuk kenaikan upah, misalnya akan juga merasakan adanya kepuasan batiniah, yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kepuasan batin karyawan tersebut merupakan penghargaan intrinsik, yaitu karyawan yang bersangkutan menginterpretasikan bahwa kenaikan upah tersebut sebagai tanda melaksanakan pekerjaan dengan baik.

1) Penghargaan Sebagai Kebutuhan Harga Diri

Penghargaan akan kebutuhan harga diri merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk baik materi maupun non materi seperti; pemberian gaji/upah yang cukup, jabatan yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas pegawainya, pujian dari pimpinan atau sesama rekan kerja serta sertifikat ataupun sesuatu yang nilainya merupakan nilai harga diri. Manusia sebagai sumber daya adalah penggerak organisasi dan juga merupakan unsur utama atau faktor sentral di dalam organisasi, oleh karena itu sistem penghargaan dalam sebuah organisasi harus disejajarkan dengan sasaran strategis organisasi yang dilakukan secara kompetitif. Kepentingan pegawai harus mendapat perhatian bahwa kompensasi/penghargaan yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada lembaga/instansi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat, yaitu; untuk mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain.

2) Penghargaan Sebagai Faktor Pendukung

Penghargaan yang diberikan sebagai faktor pendukung terhadap kinerja pegawai dapat berupa kesejahteraan pegawai. Hal ini merupakan bagian dari penghargaan seorang pegawai bukan hanya dilihat dari prestasinya melainkan juga karena sebagai upaya penciptaan kondisi serta lingkungan kerja yang menyenangkan. Pada dasarnya manusia sebagai makhluk sosial banyak memerlukan beraneka ragam kebutuhan dan manusia cenderung memiliki kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Menurut Kusumo (2001: 137), kesejahteraan adalah suatu keadaan dimana kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi. Kesejahteraan diberikan kepada pegawai dengan tujuan menurut Hasibuan (2000: 187), antara lain :

- a) Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan pegawai kepada pemerintah;
- b) Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya;
- c) Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja pegawai.
- d) Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* pegawai;
- e) Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman;
- f) Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan;
- g) Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas pegawai dan staf;
- h) Mengefektifkan pengadaan pegawai dan staf;
- i) Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia;
- j) Mengatasi kecelakaan dan kerusakan peralatan lembaga;

k) Meningkatkan status sosial pegawai dan staf beserta keluarganya.

Organisasi yang menerapkan program kesejahteraan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai, mendapat imbalan berupa nilai operasional yang praktis seperti pemeliharaan angkatan kerja dalam persaingan dengan organisasi-organisasi lain, pelestarian suatu keadaan damai antara pegawai manajemen kepegawaian dalam pengaturan-pengaturan persetujuan kolektif dan pemeliharaan tingkat moral yang dapat diterima.

Tunjangan pegawai dalam program kesejahteraan pegawai akan menghasilkan nilai yang bermacam-macam. Masa libur atau cuti yang dibayar dianggap memberikan istirahat mental dan fisik yang membangkitkan peningkatan minat dan kegiatan pada pekerjaan. Asuransi jiwa dan keselamatan kerja pegawai yang akan mengurangi kekhawatiran seseorang akan ketidakterjaminan keluarga, sehingga dianalisis lebih memusatkan perhatian pada pekerjaan. Adanya anggaran untuk tunjangan dana pensiun yang memberikan kesejahteraan pegawai sebagai imbalan jasa selama bekerja sehingga memungkinkan pegawai dan keluarganya merasa terjamin untuk kelangsungan hidupnya. Adanya fasilitas hiburan, rekreasi dan sarana prasarana di kantor yang memadai, dengan demikian akan mengurangi kelelahan di waktu senja dan kejenuhan dalam pekerjaan. Pelayanan kesehatan membantu pegawai menjaga kondisi kesehatan yang baik, sehingga mengurangi ketidakhadiran.

3) Penghargaan Karir

a) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Pada dasarnya, pengembangan karir dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal, pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, Simamora (2004). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dapat disimpulkan dalam suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Menurut Soepriyatno (2000: 48), karir adalah bagian dari promosi dalam suatu organisasi bagi seseorang dalam mencapai posisi tertentu, sedangkan menurut Simamora (2000: 504), karir adalah urutan jabatan yang dilalui oleh seseorang dalam mencapai kedudukan tertentu di sepanjang hidupnya.

Pengembangan karir diperoleh dari perencanaan karir dan manajemen karir, keduanya sebagai pendukung pengembangan karir seseorang yang bekerja dalam organisasi tertentu. Suatu perencanaan karir biasanya disesuaikan dengan rencana pengembangan organisasi. Dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir menjadi kunci dari proses penghargaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerjanya.

Simamora (2000: 506), mengemukakan kegiatan dalam pengembangan karir yaitu terdiri dari :

- (1) Menilai kemampuan, minat dan nilai-nilai;
- (2) Menganalisis opsi karir;
- (3) Mengkomunikasikan pengembangan karir;
- (4) Menganalisis kebutuhan, membuat model perencanaan karir.

Suatu penghargaan karir harus direncanakan secara tepat karena karir merupakan isu sensitif dalam suatu kompetisi organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa salah satu bentuk penghargaan pegawai adalah dengan pengembangan karir bagi pegawai sebagai balas jasa atas jerih payahnya.

b) Evaluasi Kinerja dan Penghargaan Karir

Nichola dalam Umar (2003: 282) mengatakan bahwa penghargaan karir adalah suatu hadiah atau promosi jenjang seseorang dalam menduduki jabatan tertentu atas prestasi yang dicapai dalam mengabdikan diri pada organisasi dimana mereka bekerja. Misalnya seorang pegawai sekretariat daerah di Bangka Selatan memperoleh penghargaan karir karena kinerjanya yang istimewa, oleh sebab itu, penghargaan karir hendaknya berguna bagi pengembangan karir selanjutnya dan memberikan peluang setiap orang untuk mencapai karir yang diharapkan.

Evaluasi kinerja dan pengembangan karir merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi yang diberikan kepada pegawai. Adanya penilaian kinerja dan kemudian melakukan pengembangan karir maka pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena merasa kinerja dan prestasinya dihargai oleh organisasi.

d. Iklim Organisasi

1) Pengertian Iklim Organisasi

Pengertian iklim organisasi dapat didekati dari dua pengertian yaitu organisasi dan iklim organisasi. Hal ini seperti diungkapkan oleh Boone dan Kurtz dalam Basu (2002: 130) yang memberikan definisi mengenai organisasi sebagai suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan iklim organisasi merupakan kualitas dari proses tersebut dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Iklim organisasi atau suasana organisasi menurut pendapat Mill dalam Timpe (2000: 4) berarti serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Lingkungan kerja yang harmonis adalah dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam atmosfer saling menghargai, bila semua staf mendapat manfaat dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas.

Menurut Housser dan Wisler dalam Steers (1985), yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Hubungan ini berjalan melalui beberapa faktor tertentu dimana faktor ini akan menciptakan mutu pelaksanaan pekerjaan. Menurut Betlis dalam Steers (1980), iklim organisasi adalah Suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan

oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai.

Steers (1985) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah suatu proses dengan mana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.

seluruh definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut.

2) Pengukuran Iklim Organisasi

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Oleh karena itu diperlukan suatu tolak ukur untuk mengetahui iklim organisasi. Adapun hal-hal yang diukur dalam iklim organisasi adalah :

a) Otonomi dan fleksibilitas

Artinya karyawan diberikan kewenangan untuk mengambil tindakan atau langkah dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dan tidak kaku dalam menjalankan peraturan.

b) Menaruh kepercayaan dan terbuka

Karyawan diberi kepercayaan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan diberi kebebasan membicarakan hal-hal yang menyangkut masalah pekerjaan kepada rekan kerja maupun kepada pimpinan.

c) Simpati dan memberi dukungan

Artinya karyawan mendapat perhatian atas masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan kepada rekan kerja maupun kepada pimpinan.

d) Jujur dan menghargai

Pimpinan melaksanakan tugasnya dengan memenuhi perjanjian kerja yang disepakati dan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan.

e) Kejelasan tujuan

Artinya tujuan pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan telah didefinisikan (diuraikan) dengan jelas.

f) Pekerjaan yang berisiko.

Karyawan diberi dorongan untuk tidak merasa takut mempunyai pendapat yang berbeda dengan atasan dalam menerapkan metode kerja yang dianggap lebih efisien.

g) Pertumbuhan kepribadian

Artinya karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Menurut Lynn dalam Timpe (2000: 4) yang diukur dalam suasana atau iklim organisasi adalah: tingkat struktur, sentralisasi, pengambilan keputusan serta pengakuan umpan balik. Tolok ukur untuk mengetahui iklim organisasi, Steers (1985) menyatakan bahwa elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi. Selain itu, iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya iklim yang memperhatikan kepentingan pegawai, antar pegawai

adanya hubungan yang harmonis dan berorientasi pada prestasi. Diharapkan bahwa tingkat perilaku pegawai atau pegawai yang mengarah pada tujuan kebutuhan dan motivasi pribadi itu tinggi. Lagi pula apabila iklim organisasi yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi akan dapat mengakibatkan kepuasan dan kinerjanya menurun.

Iklim organisasi memperhatikan penilaian atau tanggapan karyawan mengenai pentingnya aspek-aspek hubungan kerja dalam membentuk nilai-nilai organisasi. Iklim organisasi telah mempertunjukkan pengaruh yang kuat terhadap tingkah laku individu dan kelompok di dalam organisasi Abbey (1983).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan anggota organisasi. Menurut Stringer dalam Wirawan (2007) berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut diantaranya yaitu :

a) Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan disorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

b) Standar-standar (*Standards*)

Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c) Tanggung jawab (*Responsibility*)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d) Penghargaan (*Recognition*)

Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

e) Dukungan (*Support*)

Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam

menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

f) *Komitmen (Commitment)*

Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

3) *Jenis Iklim Organisasi*

Secara umum iklim kerja dalam organisasi dibedakan dalam dua macam, yaitu iklim kerja dalam organisasi yang berkenaan dengan pengaruh yaitu :

a) *Fisik (physical influence)*

Iklim yang dibentuk karena pengaruh fisik misalnya; tempat kerja, bangku kerja, peralatan kerja, cahaya dan penerangan, sirkulasi udara, kondisi udara dan lain sebagainya. Pegawai akan lebih senang apabila lingkungan kerja secara fisik baik. Kamar mandi, pekarangan, kebersihan dan ventilasi tiap ruang dalam kondisi baik. Sarana dan prasarana yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tersedia serta keamanan lingkungan yang kondusif.

b) *Orang (Human Influence)*

Misalnya kepemimpinan, sikap dan perilaku anggota organisasi yang rajin dan malas, ambisi dan apatis, keras dan lembut dan lain

sebagainya. Ditinjau dari orientasinya iklim dibagi dalam dua jenis, yaitu:

(1) Kebudayaan diri (*Self Culture*)

Merupakan iklim yang diciptakan oleh seseorang dalam mengadaptasikan dirinya terhadap lingkungan.

(2) Iklim Sosial (*Social Climate*)

Merupakan iklim lingkungan sosial misalnya (kelompok masyarakat; negara, bangsa, adat daerah dan lain sebagainya, sedangkan kelompok organisasi; perusahaan, organisasi, lembaga pemerintahan, dimana seseorang mengadaptasikan diri kondisi yang sudah ada atau tercipta.

Folger dalam Soewarno (2000: 671) mengatakan bahwa struktur iklim kerja dalam organisasi yang dipengaruhi fisik dan manusia dibentuk oleh dua hal, berdasarkan pemahaman yaitu ,

- a) Membangun, kondisi itu membuat iklim kerja dalam organisasi sehat.
- b) Merusak, kondisi ini dapat membuat iklim kerja dalam organisasi yang tidak kondusif.

Folger dalam Soewarno (2000: 676), iklim kerja dalam organisasi yang konstruktif dan membangun terdiri dari:

- a) CAW (*Constructive active work*), yaitu pola pikir kerja aktif yang bersifat konstruktif, sebagai wujud perilaku kelewatan atau ekstrim, ambisius untuk menjadi super bintang tim kerja dan sikapnya menonjol dan memiliki daya usaha yang kuat, sehingga menciptakan iklim kerja dalam organisasi yang bagus.

- b) CPW (*Constructive passive work*), pola kerja perilaku pasif yang membangun, yaitu sikap individu anggota kelompok kerja yang lamban dan cenderung untuk dimanjakan, sehingga membuat kekesalan anggota yang lain dan dapat mempengaruhi iklim kerja dalam organisasi yang kurang sehat.

Folger dalam Soewarno (2000: 677) lebih lanjut mengemukakan bahwa iklim kerja dalam organisasi yang destruktif atau merusak terdiri dari:

- a) DAW (*Distructive active work*), yaitu pola kerja perilaku merusak, kasar bahkan cenderung kurang ajar, sehingga dalam kerja kelompok dapat mempengaruhi iklim kerja dalam organisasi yang tidak sehat dan tidak kondusif, karena sering adanya perilaku banyolan, kekerasan dan memberontak tanpa alasan yang reslistis.
- b) DPW (*Distructive passive work*), yaitu pola kerja perilaku pasif dan merusak, yaitu sikap keras pimpinan dari anggota kelompok dalam bekerja, yaitu kecenderungan sikap dan perilaku malas dan mengganggu, sehingga membuat iklim kerja dalam organisasi tidak menyenangkan.

4) Pengaruh Iklim Kerja Dalam Organisasi

Menurut Bigley dalam Moenir (2003: 492), iklim kerja dalam organisasi sangat berpengaruh baik untuk kepentingan individu maupun organisasi.

Artinya, secara umum keduanya individu maupun kelompok dapat mempengaruhi kinerja yang dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.

Iklim organisasi dapat juga dikontrol atau membawa pengaruh kepribadian seseorang. Menurut Bigley dalam Moenir (2003: 493), bahwa pengaruh iklim dapat bersifat positif maupun negatif tergantung dari kekuatan pengaruh dalam organisasi tersebut, misalnya pengaruh organisasi dapat memotivasi dan menjadikan orang lebih disiplin atau rajin karena mencapai

kepuasan dalam bekerja, ataupun sebaliknya pengaruh iklim dapat sebagai penghalang atau *barrier*, sehingga menjadikan anggota organisasi malas atau ingin keluar kerja atau (*turn over*).

Secara umum bahwa, biasanya beban psikologis disebabkan seringnya terjadi konflik yang mengganggu ketenangan jiwa orang, sehingga orang tersebut tidak dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal.

Sloma dalam Simamora (2000: 520), mengatakan bahwa salah satu penyebab utama ketidaksehatan iklim kerja dalam organisasi adalah konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar organisasi dalam proses kompetisi dan konflik terjadi karena antar satu atau lebih individu anggota organisasi, yang substantifnya disebabkan karena konflik emosional. Biasanya yang sering terjadi adalah konflik antara sesama teman kerja, antara bawahan dan atasan atau atasan dengan atasan.

Ketidaksehatan iklim kerja dalam organisasi sekretariat daerah adalah yang menyangkut beban mental psikologis adalah konflik interpersonal yang menyebabkan ketidakserasian dalam melakukan tugas secara optimal. Konflik interpersonal tersebut membuat kerjasama tidak harmonis, bila tidak ditangani dengan segera akan menimbulkan konflik-konflik yang berkepanjangan yang dapat merugikan organisasi sekretariat daerah.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi kondisi yang ditangkap pegawai baik secara fisik atau mental, dengan panca indera maupun perasaan, para pegawai terhadap lingkungan kerjanya menerima atau menolak perasaannya.

e. Budaya Organisasi

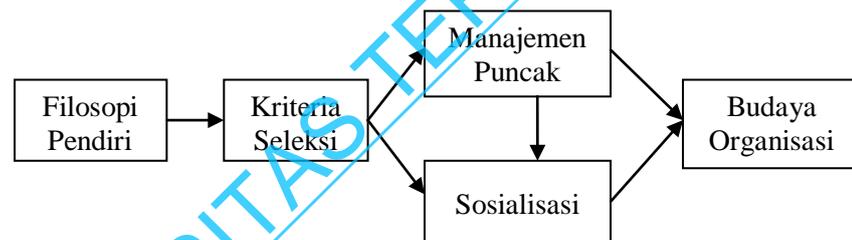
Budaya organisasi yang dalam Bahasa Inggrisnya disebut *Organizational Culture* diartikan sebagai bagian dari suatu keadaan lingkungan dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan suatu kesatuan asumsi-asumsi, kepercayaan, nilai-nilai yang dibawa, *dishare*-kan dan diintegrasikan oleh seluruh anggota organisasi tersebut untuk membimbing mereka dalam melaksanakan fungsinya (Gordon, J.R., 1996; Luthans, 1995) dalam Purwanto *et.al.* (2008). Sedangkan menurut Cushway dan Lodge (1995: 24-25) budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi. Jones dalam Wirawan (2007: 7) mendefinisikan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai yang mengendalikan interaksi antar anggota organisasi dan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya.

Robbins (2001) mengatakan budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Menurut Sathe seperti dikutip Ndraha (1997), budaya yang ideal adalah budaya kuat, di mana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Mangkunegara (2005) menyimpulkan pengertian budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

1) Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001), dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan suatu budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berurat berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya.



Sumber: Robbins (2001: 523)

Gambar 2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan, budaya organisasi dalam penelitian ini adalah kepercayaan atau nilai-nilai yang dipegang teguh organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasinya. Kepercayaan atau nilai-nilai tersebut mengendalikan interaksi antar anggota organisasi dan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya.

Ada tiga macam proses terbentuknya budaya organisasi, yaitu:

- a) Budaya diciptakan oleh pendirinya.
- b) Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

- c) Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Menurut Robbins (2001), peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah:

- a) Sebagai tapal batas yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b) Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d) Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Fungsi budaya yang lainnya pada organisasi, yaitu sebagai pola perilaku, yang berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial dan juga sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya.

2) Nilai-Nilai (*Values*) dalam Budaya Organisasi

Budaya korporat (*corporate culture*) memiliki aspek-aspek seperti *values*, *rituals*, *heroes* dan *symbols*. Aspek-aspek budaya ini diyakini mempengaruhi kinerja perusahaan. Nilai-nilai (*values*) adalah ukuran yang mengandung kebenaran dan kebaikan tentang keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dan visi organisasi.

Nilai ialah keyakinan yang bertahan lama mengenai sesuatu yang dianggap berharga (*worthwhile*), penting (*importance*), mempunyai arti (*meaningful*), diinginkan (*desirable*), dan diprioritaskan (*preferable*) sehingga diperjuangkan untuk direalisasikan. Nilai-nilai yang terbentuk

di dalam suatu organisasi kerja, sumbernya dari masyarakat yang kemudian dibawa ke dalam organisasi ketika seseorang menjadi anggota organisasi kerja tertentu. Nilai-nilai dari suatu masyarakat diyakini dominan mempengaruhi budaya perusahaan tempat organisasi berada. Nilai terbentuk mulai dari keluarga, sosial, sekolah dan universitas.

Nilai-nilai budaya merupakan gejala kolektif dan lebih mencerminkan gejala komunitas. Nilai-nilai para pendiri dan pemimpin kunci membentuk budaya perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan yang permanen, organisasi perlu membangun *core values* yang membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Nilai-nilai organisasi tidak akan berarti bila hanya tertulis tanpa dihayati oleh seluruh anggota organisasi. Tidak ada batasan jumlah nilai yang dianut suatu organisasi, namun mempunyai terlalu banyak nilai sama seperti mengabdikan kepada terlalu banyak tuan. Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

Budaya pada intinya adalah nilai dan norma yang berlaku di suatu organisasi dan dianut oleh para anggotanya. Tiap organisasi seharusnya memiliki nilai masing-masing, yang sebaiknya merupakan nilai-nilai inti dari seluruh anggota.

3) Budaya Kuat, Budaya Lemah Serta Budaya Adaptif

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Pada budaya yang kuat para anggota memegang tata nilai inti organisasi (*core values*) secara intensif dan dianut bersama secara meluas Robbins (2001).

Organisasi dengan budaya kuat memiliki serangkaian nilai dan norma yang kohesif dan mengikat anggota organisasi dan mendorong munculnya komitmen dari anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi tersebut mengadopsi praktek-praktek ketenagakerjaan yang menunjukkan komitmen pada para anggotanya.

Budaya yang kuat dan kohesif adalah budaya yang menegaskan nilai-nilai dan norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Nilai-nilai dan norma imperatif dikomunikasikan dan disepakati menjadi pedoman perilaku yang diharapkan bersama. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya.

Suatu budaya yang kuat memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Sebaliknya, budaya perusahaan dipandang lemah bila sangat terfragmentasi dan tidak disatukan dan diikat dalam nilai dan keyakinan bersama.

Menurut Kotler dan Heskett (1992) kuat atau tidaknya suatu perusahaan dapat diindikasikan dari faktor-faktor berikut :

- a) Stabilitas. Budaya yang kuat mampu memberikan identitas perusahaan, sehingga membuat perusahaan tidak terombang-ambing oleh keadaan internal maupun eksternal.
- b) Kedalaman. Budaya yang kuat mampu menjelma menjadi nilai yang dianut oleh pegawai perusahaan. Nilai ini secara tidak disadari mengatur perilaku pegawai di banyak aspek pekerjaan.
- c) Cakupan. Budaya yang kuat mampu menjangkau sebanyak mungkin pegawai dan aspek pekerjaan. Semakin banyak pegawai menganut budaya dimaksud dan semakin banyak aspek pekerjaan yang mengacu padanya, semakin kuat budaya perusahaan.

Budaya yang kuat terkadang bak pedang bermata dua, sebab bila budaya tersebut tidak tepat maka budaya akan semakin menjerumuskan perusahaan. Budaya yang kuat namun pelaksanaannya tidak sesuai dengan situasi sesungguhnya dapat mengakibatkan orang berperilaku menghancurkan.

Kotler & Heskett (1992) menyarankan budaya yang adaptif untuk menghindari kekakuan budaya (*culture rigidity*). Budaya yang adaptif tidak sekedar berfokus pada nilai dan norma yang menjadi tradisi, tapi pada dinamika tuntutan pelanggan, pemegang saham dan pegawai. Artinya, budaya ini bersifat adaptif, fleksibel dan tidak kaku dalam mengikuti keadaan. Perusahaan yang berbudaya kuat namun adaptif memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan berbudaya kuat tapi kurang adaptif.

f. Motivasi

Menurut Gibson dalam Suparman (2007) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins (2003) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi

merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak kearah tujuan yang diinginkan.

Terkait definisi ini menurut Robbins (1994) ada 3 elemen penting yaitu; usaha, tujuan dan kebutuhan. Elemen usaha merupakan pengukuran intensitas. Usaha yang diarahkan menuju dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang seharusnya dicari, dan motivasi merupakan proses pemenuhan kebutuhan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan mantap.

Melanjutkan Robbins dalam Farid wadjdi (2008) menyatakan hirarki kebutuhan menurut Maslow, bahwa motivasi didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya. Apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi maka kondisi ini menimbulkan kebutuhan untuk memenuhi perilaku yang menuntut kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan terbawah adalah kebutuhan fisiologis atau kebutuhan untuk hidup terus misalnya kebutuhan untuk makan, tidur udara dan sebagainya. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan keselamatan atau keamanan.

McClelland dalam Prasetyo (2009) memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu : prestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*), dan kekuasaan (*need for power*). Ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup.

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg dikenal sebagai teori motivasi dua faktor, atau teori motivasi-higienis (*motivation-hygiene theory*) atau sering disingkat teori M-H, Prasetyo (2009). Teori Herzberg berhubung erat dengan hirarki kebutuhan Maslow. Faktor-faktor higienis, seperti istilah medis, adalah bersifat preventif dan merupakan faktor lingkungan, dan secara kasar ekuivalen dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah Maslow. Faktor-faktor higienis ini bukan sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi (terutama dengan mandor), gaji dan sebagainya.

Motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Dua elemen tersebut saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi. Mengetahui dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawai merupakan hal penting untuk mendorong atau memotivasi mereka supaya mau menyumbangkan kemampuannya dan juga supaya mau mentaati peraturan-peraturan yang berlaku didalam organisasi tempat bekerja secara terus menerus. Motivasi ini merupakan pendorong semangat untuk bekerja.

g. Disiplin

1. Pengertian Disiplin

Mondy dan Noe dalam Iswanto (2005), mengartikan disiplin sebagai keadaan dimana karyawan mampu mengontrol diri mereka sendiri, penyelenggaraan organisasi yang tertib, serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam suatu organisasi. Siagian (1995) memberikan pengertian tentang disiplin kerja adalah merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kemudian Davis (1996) mengemukakan bahwa: *Discipline is management action to enforce organizational standards*, pengertian disiplin tersebut diinterpretasikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

2. Pendisiplinan Karyawan (Pegawai)

Tindakan pendisiplinan yang efektif menurut Mondy dan Noe dalam Iswanto (2005), adalah permohonan suatu penghukuman bagi karyawan yang gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya disebutkan bahwa tindakan pendisiplinan yang efektif dialamatkan kepada perilaku karyawan yang salah, bukan pada karyawan sebagai person. Tindakan pendisiplinan disini tidak untuk merusak kepada karyawan maupun organisasi dan dilakukan secara sembrono.

Senada dengan hal tersebut, Byars dan Rue dalam Iswanto (2005) mendefinisikan pendisiplinan organisasional sebagai tindakan yang diambil

untuk mengatasi karyawan yang telah melanggar peraturan organisasional, atau karyawan yang kinerjanya mulai merosot hingga suatu titik tertentu di mana tindakan perbaikan diperlukan. Byars dan Rue dalam Iswanto (2005) lebih lanjut menyatakan, pendisiplinan seringkali dipahami sebagai hukuman di masa lampau. Banyak manajer ketika menghadapi masalah disiplin dalam organisasi mereka langsung berpikir, hukuman apa yang akan diberikan? Seberapa berat hukuman akan diberikan? Jelas ini keliru, karena yang penting dalam kaitannya dengan pendisiplinan karyawan adalah adanya perubahan karyawan demi meningkatkan produktifitas karyawan. Artinya pendisiplinan harus dipandang sebagai suatu peluang untuk belajar dan sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas serta hubungan kemanusiaan.

Tujuan utama pendisiplinan adalah untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan peraturan perusahaan atau organisasi. Peraturan diadakan untuk mencapai tujuan organisasi, jika peraturan tersebut dilanggar, pada derajat tertentu maka keefektifan organisasi menjadi rusak dan seberapa jauh rusak tergantung pada kerasnya suatu pelanggaran yang terjadi.

3. Proses Pendisiplinan

Proses pendisiplinan merupakan proses yang dinamis dan terus menerus. Ivancevich dalam Iswanto (2005), menjelaskan proses pendisiplinan sebagai berikut :

- a) Tahap pertama dalam proses pendisiplinan adalah pembuatan sasaran kinerja yang dituntut dan peraturan kerja. Kinerja yang diinginkan

biasanya dibuat melalui proses penilaian kinerja. Peraturan kerja harus relevan dengan usaha untuk mensukseskan kinerja pekerjaan;

- b) Tahap kedua mengkomunikasikan kinerja yang dituntut dan peraturan kerja yang dibuat kepada seluruh karyawan (pegawai). Biasanya ditangani melalui orientasi dan penilaian kinerja;
- c) Tahap ketiga atau terakhir adalah penerapan tindakan memperbaiki atau tindakan disiplin jika diperlukan. Tindakan perbaikan ini diperlukan jika kinerja karyawan mengalami penurunan atau ketika pelanggaran terhadap peraturan kerja terjadi.

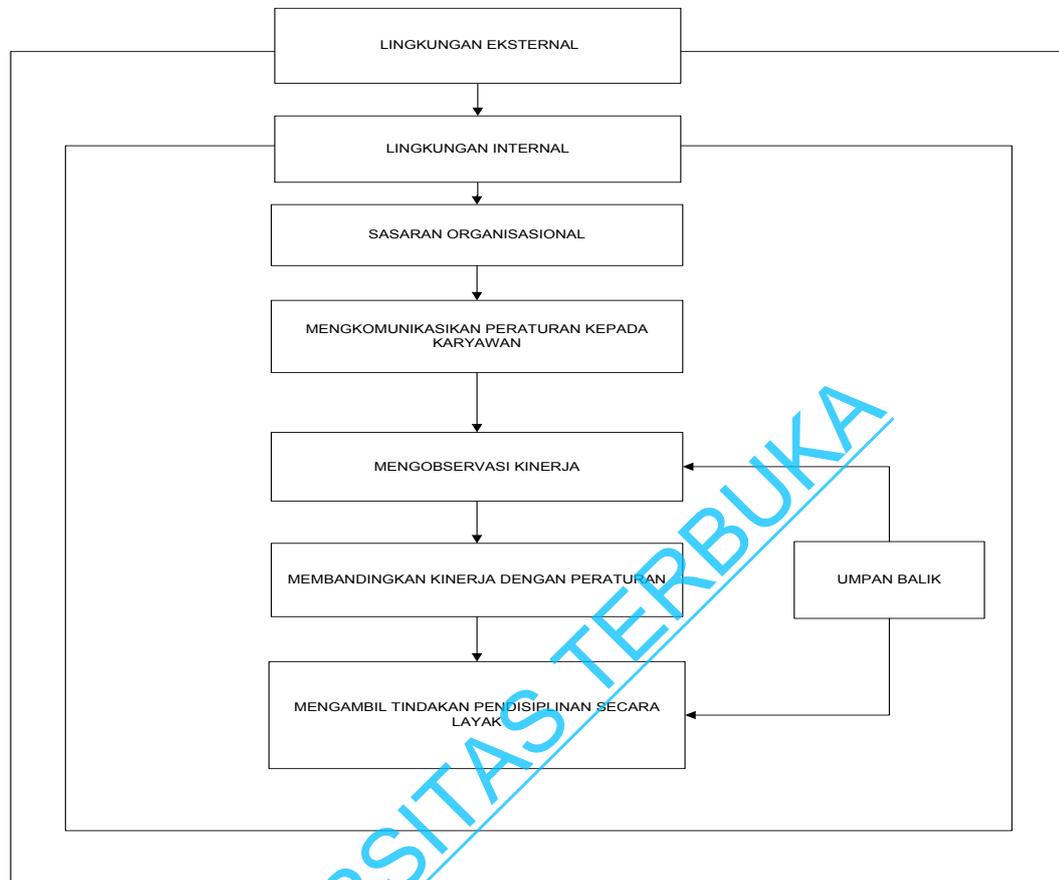


Gambar 2.3 Model Proses Disiplin

Sumber : Ivancevich (1992), *Human Resource Management. Foundations of Personnel* 5th Edition. Boston: Ricard D. Irwin, Inc. (Iswanto (2005))

Penjelasan lebih lengkap dan rinci mengenai proses pendisiplinan karyawan diberikan oleh Mondy dan Noe (1996), sebagaimana digambarkan pada gambar 2.4. Proses pendisiplinan disini mencakup umpan balik yang berasal dari titik pengambilan tindakan pendisiplinan yang layak untuk mengkomunikasikan peraturan kepada pegawai. Apabila tindakan pendisiplinan dilakukan secara memadai, karyawan atau pegawai akan menyadari bahwa perilaku tertentu tidak diterima oleh organisasi dan tidak boleh diulang, Jika tidak diambil tindakan

maka karyawan merasa bahwa perilakunya diterima dan mereka akan mengulangnya dilain waktu dan di masa yang akan datang.



Gambar 2.4 Proses Pendisiplinan Model Mondy dan Noe

Sumber : Mondy R.W. dan Noe R.M. 1996. *Human Resource Management*.
5th Edition. Upper Saddle River.NJ. Prentice Hall.,Inc. (Iswanto,2005)

Gambar, 2.4, Mondy dan Noe dalam Iswanto (2005) memasukkan pengaruh unsur lingkungan terhadap setiap bidang sumber daya manusia termasuk kebijakan dan tindakan pendisiplinan. Perubahan lingkungan eksternal seperti inovasi teknologi dapat menyebabkan suatu peraturan menjadi tidak memadai lagi bahkan mengharuskan adanya peraturan baru.

Perubahan dalam lingkungan internal juga dapat mengubah proses pendisiplinan karyawan. Melalui Pengembangan organisasional, organisasi dapat mengubah budaya organisasinya. Perubahan ini dapat menghasilkan

penanganan pendisiplinan pegawai yang lebih positif pada penyelia garis pertama.

4. Pendekatan untuk Pendisiplinan

Ivancevich dalam Iswanto (2005), mengemukakan beberapa pendekatan dalam disiplin, meliputi pendekatan negatif dan positif. Pendekatan negatif menekankan pada efek hukuman, sedangkan pendekatan positif menekankan pada apa yang dapat dilakukan untuk menjamin perilaku yang diinginkan tidak berulang kembali. Lebih lanjut Ivancevich, menjelaskan ada beberapa pendekatan positif yaitu sebagai berikut.

1) Peraturan kompor menyala (*Hot Stove Rule*)

Dimaksudkan bahwa apa yang akan terjadi jika seseorang menyentuh kompor menyala maka akan memiliki beberapa konsekuensi:

- a) Memberi peringatan atau sistem peringatan. Pimpinan harus mengkomunikasikan atau member peringatan tentang konsekuensi dari perilaku yang tidak diinginkan sebelum perilaku itu terjadi.
- b) Suatu yang dapat membakar. Jika diperlukan tindakan disiplin dapat dilakukan segera mungkin manakala ditemui suatu tindakan pelanggaran atau perilaku yang tidak diinginkan ditemui.
- c) Konsistensi dan tidak pilih-pilih. Maksudnya, siapa saja karyawan atau pegawai yang melakukan pelanggaran atau perilaku yang tidak sesuai aturan yang sama akan diambil tindakan disiplin dengan cara yang sama pula.

d) Berlaku tidak pandang orang. Artinya, tindakan disiplin tidak menunjuk kepada person, akan tetapi pada perilaku yang tidak diinginkan.

2) Pendisiplinan Progresif

Disiplin progresif merupakan suatu pendekatan yang memberikan hukuman administrasi secara progresif. Artinya, kesalahan atau pelanggaran yang berikutnya akan memperoleh hukuman akan lebih berat dari kesalahan atau pelanggaran sebelumnya.

3) Pendisiplinan Positif

Pendisiplinan kompor menyala dan pendisiplinan progresif fokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendisiplinan positif memandang sebagai orientasi masa depan. Caranya dengan bekerja bersama dengan karyawan untuk memecahkan masalah agar masalah-masalah tersebut tidak terjadi lagi di masa datang. Pendekatan ini mengakui kelemahan manusia bahwa orang bias saja membuat kesalahan., dan tidak menekankan kepada hukuman akan tetapi perbaikan.

4) Pendisiplinan Tanpa Hukuman

Pendekatan ini memberikan waktu/kesempatan tidak bekerja (*time off*) kepada karyawan bila melakukan kesalahan dengan maksud agar karyawan tersebut berpikir kembali apakah ia bersedia mengikuti aturan-aturan perusahaan atau berhenti bekerja. Dalam pendekatan ini pimpinan mendorong agar karyawan sanggup tidak mengulangi lagi kesalahannya atau sebaliknya ingin keluar dari perusahaan/instansi.

Sesuai dengan pengertian, aspek disiplin dan pendisiplinan, maka dapat disimpulkan bahwa untuk pelaksanaan disiplin pegawai diperlukan

kepatuhan terhadap aturan-aturan kerja, memahami hak dan kewajiban, kreatifitas dan tanggung jawab dari seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi pada umumnya dilakukan secara dini guna mencapai keberhasilan tujuan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, disiplin dalam penelitian ini diartikan sebagai sikap pegawai yang mematuhi atau melaksanakan peraturan/ketentuan dalam bekerja, mengikuti prosedur kerja, perintah kerja dan pengendalian kerja yang telah ditetapkan.

h. Pelatihan

Armstrong (1994) mengatakan program pendidikan didisain untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman sesuatu dengan tujuan untuk mempengaruhi perilaku dan perubahan sikap yang progresif, sedangkan pelatihan didesain untuk mengembangkan kompetensi yang spesifik. Pendapat lain tentang pelatihan yaitu dari Sikula dalam Mangkunegara (2000: 44) mengatakan bahwa pelatihan (training) sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis sebagai tujuan yang terbatas.

Menurut Walker (1992: 103) pelatihan memberikan bantuan kepada pekerja mempelajari pekerjaannya yang berkaitan dengan keterampilan dan memperoleh pengetahuan yang akan membantu tenaga kerja memperbaiki kinerjanya dan tujuan organisasi selanjutnya. Sedangkan menurut Handoko dalam Yurisman (2010) bahwa pelatihan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan pegawai terhadap tuntutan jabatannya sekaligus diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Siagian dalam Yurisman (2010) menjelaskan mengenai pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan yang dimaksud untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau kelompok yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang inefisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik. Filippo dalam Yurisman (2010) menyatakan bahwa pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan pelatihan adalah tindakan untuk mengembangkan kompetensi secara spesifik dan praktis untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan dilakukan melalui proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.

i. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Boyatzis dalam Notoadmodjo (2003: 57) menyatakan kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan, Boyatzis. Sememntara itu, Mitrani *et. al* (1995: 21) menyebutkan kompetensi yaitu kemampuan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil.

Kompetensi menurut Coombe (2008) dianggap sebagai input, produksi atau proses. Sebagai input, kompetensi adalah kapasitas atau potensi yang

muncul dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan baik. Kapasitas di sini terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Input kompetensi dapat menghasilkan dua bentuk, pertama kemampuan yang diperoleh dari belajar, latihan dan pengalaman, kedua kemampuan yang diperoleh dari dalam diri individu yang mempengaruhinya dengan kuat.

Kompetensi sebagai bentuk produksi berdasar pada rencana dimana konsep kompetensi dibuat hanya akan berarti jika dapat didemonstrasikan atau diaplikasikan. Sementara itu dijelaskan bahwa kompetensi sebagai proses adalah merangkai input dan produksi. Inputnya adalah pengetahuan dan keterampilan, produksinya adalah pencapaian hasil yang diinginkan dan proses penggunaan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan dimaksud.

1) Model Kompetensi

Model-model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts* dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan *coordinator* pada dasarnya sama dan meliputi komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi,

orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berfikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman. Sementara itu, Zwell dalam Hasibuan (2003) membedakan kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja sedangkan tingkat dan fungsi kerja dibedakan lagi antara superior serta antara mitra dan superior.

2) Tipe Kompetensi

Agustian (2010) membedakan beberapa tipe kompetensi yang dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku, sebagai berikut:

- a) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk berkerja menuju tujuan organisasional.
- c) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d) *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*. *Thinking competency*, berkenaan dengan : berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif,

mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.

- e) *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- f) *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja.
- g) *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- h) *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
- i) *Business competency* : merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- j) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- k) *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Berdasarkan teori dan penjelasan tentang kompetensi dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai kemampuan seseorang untuk menguasai sesuatu sehingga suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif. Kompetensi yang dimiliki diharapkan dapat memberikan hasil yang diinginkan.

j. Keterampilan

Pada dasarnya keterampilan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang

berbeda tergantung pada kemampuan dan pengalamannya. Keterampilan kerja memiliki manfaat yang besar bagi individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya. Bagi instansi publik, keterampilan kerja yang dimiliki pegawai berpengaruh pada prestasinya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas. Bagi masyarakat, dengan keterampilan pegawai yang baik dan berkualitas, maka masyarakat dapat mendapatkan dan menikmati pelayanan yang baik dan berkualitas pula.

1. Pengertian Keterampilan Kerja

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai arti dari keterampilan kerja antara lain sebagai berikut :

Sedarmayanti (2001:73) mengemukakan pendapatnya tentang keterampilan bahwa pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (ability) dan pengalaman (experience) yang cukup. Ada beberapa pengertian mengenai keterampilan kerja yang dikemukakan oleh ahli lainnya. Menurut Wahyudi (2002:33) dalam Nurdin (2011), keterampilan kerja yaitu kecakapan atau kemahiran untuk melakukan yang hanya diperoleh dari praktek, baik yang melalui pelatihan praktek maupun melalui pengalaman. Sedangkan keterampilan menurut Badudu (1998:1486) dalam Nurdin (2011) menyatakan keterampilan adalah kecakapan, kemampuan, kecekatan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas.

Beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang terampil dapat bekerja lebih baik dan mampu menggunakan

fasilitas kerja yang disediakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Keterampilan kerja juga merupakan kecakapan atau kemahiran yang dimiliki pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan dan hanya dapat diperoleh melalui praktek ,baik pelatihan praktek kerja maupun melalui pengalaman. Keterampilan kerja juga merupakan hal yang harus dimiliki setiap karyawan, karena keterampilan adalah kecakapan, kemampuan, kecekatan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan maupun tugas yang diberikan.

Tolok ukur keterampilan pegawai tidak ada yang mutlak, oleh karena itu sebagai tolak ukur keterampilan pegawai dapat ditentukan oleh dua faktor yaitu :

- a) Kecakapan (*ability*)
- b) Pengalaman (*experience*)

Kedua tolak ukur diatas, dapat dijadikan patokan dalam menentukan tingkat keterampilan yang dimiliki seseorang. Jadi kecakapan dan pengalaman merupakan hal yang membentuk keterampilan.

2. Jenis-Jenis Keterampilan

Katz dalam Silalahi (2006) mengidentifikasi tipe-tipe dasar keterampilan yaitu :

1) Keterampilan Teknik (*technical skills*)

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik ,alat-alat, prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya .

2) Keterampilan Administratif

Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur.

3) Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok .kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai, menciptakan dan memelihara hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja ,baik secara individual atau kelompok.

4) Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktifitas - aktifitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan ,menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan ,memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian bagian tergantung pada yang lain ,dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan. Kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar aktivitas – aktivitas merupakan keterampilan konseptual.

5) Keterampilan Diagnostik

Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat dan *circumstances* dari suatu kondisi khusus. Singkatnya keterampilan diagnostik dapat dimaknakan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpangsiur, observasi dan fakta – fakta.

Dari uraian yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa keterampilan pegawai adalah kemampuan yang dimiliki pegawai yang diperoleh dari kecakapan dan pengalaman yang diperoleh dari praktek kerja maupun pelatihan kerja.

k. Sistem Kerja

Sistem sebagai satu kesatuan antar elemen-elemen yang saling kait mengait, dimana terjadi kerusakan gangguan pada salah satu elemen sistem, maka akan berpengaruh terhadap elemen lainnya, Sundarso (2006). Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan, dapat dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri dari bagian-bagian dan sub-subagian, tetapi dapat juga dipandang sebagai sebuah subsistem dari Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan yang memiliki sejumlah perangkat-perangkat daerah lainnya.

Antara sistem dengan lingkungannya mempunyai hubungan timbal balik dengan intensitas yang beragam. Birokrasi/organisasi pemerintah sebagai sebuah sistem tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh lingkungan luar, namun juga tidak mungkin menolak sama sekali pengaruh dari lingkungan luar. Konsep sistem terbuka dari organisasi berarti organisasi membuka diri

dari pengaruh lingkungan luar atau sistem tertutup artinya organisasi menutup diri dari pengaruh lingkungan luar dan ini hanya merupakan wacana atau dalam kajian akademis.

Menggunakan konsep sistem berarti ada wilayah lain yang di luar sistem dan di dalam sub sistem. Wilayah di luar sistem disebut sebagai supra sistem, sedangkan wilayah di dalam subsistem disebut sub-subsistem. Nisjar dan Winardi (1997) mendefinisikan sistem sebagai suatu keseluruhan yang kompleks, yang terintegrasi, yang dicirikan oleh elemen-elemen yang saling berinteraksi yang diarahkan ke arah pencapaian tujuan tertentu. Berikut disajikan beberapa pengertian/definisi sistem, dalam Sundarso dkk. (2006):

Hall dan Fogen, *A system is a set of objects together with relationship between the objects and between their attributes connected or related to each other and to their environments in such a manner as to form an entirety or whole,* dan

Buckley, *A system is a complex of elements or component directly or indirectly related to at least some others in a more or less stable way, within any particular period of time.*

Senada dengan definisi tersebut, Istianingrum dalam Yurisman (2010), menyatakan sistem kerja adalah suatu perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas. Sistem kerja di dalam suatu organisasi berperan dalam terlaksananya suatu pekerjaan, kemudian dukungan dari subsistem perangkat-perangkat organisasi maupun sumber daya yang ada di dalamnya dalam rangka mendukung sistem secara keseluruhan menjadi bagian dan fungsi yang tidak terpisah dalam satu kesatuan.

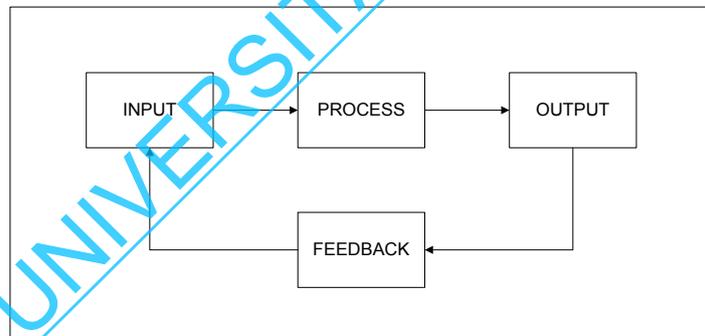
1. Karakteristik Sistem

- (a) Keseluruhan (*holism*), dalam menganalisis sistem tidak boleh menguraikan elemen sistem secara terpisah. Suatu organisasi dikatakan berhasil mencapai tujuannya harus menganalisis elemen-elemen sistem secara keseluruhan.
- (b) Mencapai tujuan (*goal seeking*), artinya semua elemen sistem saling berinteraksi dan bergerak secara keseluruhan untuk mencapai tujuan;
- (c) Masukan dan keluaran (*input* dan *output*), artinya *output* dari sebuah sistem akan dipengaruhi oleh *input* dan bagaimana proses yang dilakukan sistem untuk dijadikan *output*;
- (d) Entropi, artinya sebuah organisasi yang dipandang sebagai sebuah sistem dapat mati atau dibubarkan manakala dipandang tidak diperlukan lagi;
- (e) Transformasi (*transformation*), setiap sistem memiliki elemen proses yang berfungsi mengubah *input* menjadi *output* dengan teknik, proses dan metode yang khas;
- (f) Regulasi (*regulation*), artinya sistem yang terdiri dari banyak elemen tersebut, memiliki keteraturan dengan metode tertentu sehingga dapat bekerja secara selas dalam rangka mencapai tujuan tertentu;
- (g) Hierarki sistem. Elemen-elemen sistem atau subsistem ada yang besar dan kecil atau bertingkat. Di dalam organisasi ditampakkan pada struktur formalnya yang menunjukkan tugas, wewenang dan tanggungjawabnya, seperti jabatan direktur utama, direktur, kepala divisi dan lain-lain;
- (h) Deferensiasi. Artinya, tiap-tiap elemen memiliki spesialisasi tugas dan fungsi yang berbeda satu sama lain tetapi tetap dalam satu kesatuan. Dalam organisasi formal, adanya pembagian kerja seperti ada bagian dan subbagian;

- (i) Ekuifinalitas, (*Equifinality*), artinya hasil di dalam sistem dicapai dari berbagai sebab/aspek, namun pada akhirnya organisasi sebagai sistem terbuka selalu berusaha ke arah keseimbangan (*equilibrium*).

2) Elemen Sistem

Sundarso dkk. (2006), menjelaskan elemen dasar sebuah sistem terdiri dari *input*, *process*, *output* dan *feedback*. *Input* adalah segala masukan yang dibutuhkan oleh sistem untuk melakukan aktifitas atau proses. *Input* dapat berupa manusia, mesin/peralatan, metode, informasi dan material lainnya, Proses adalah aktifitas transformasi *input* menjadi *output*, sedangkan *output* adalah keluaran dari proses transformasi *input* menjadi *output*. *Feedback* adalah umpan balik yang digunakan oleh sistem untuk menilai keluaran yang selanjutnya dapat dijadikan *input* bagi sistem. Analisis *input-output* dari sistem digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.5 Analisis Input-Output dari Sistem

Berdasarkan uraian tersebut, sebagai sebuah sistem organisasi maka keberhasilan Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dalam mencapai kinerja/tujuannya, dipengaruhi variabel sistem kerja dan dapat diukur menggunakan indikator utama dengan analisis *input-output* dari elemen sistem/subsistem, yaitu struktur organisasi, uraian tugas dan prosedur/pedoman kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sistem

kerja dalam penelitian ini adalah keseluruhan perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk kesatuan yang kompleks guna mendukung terlaksananya suatu pekerjaan.

1. Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang mendorong terciptanya pemeliharaan pegawai, karena dengan pemberian insentif pegawai akan mendapatkan perhatian dan pengakuan terhadap prestasi kerja yang dicapainya. Selain itu diharapkan semangat kerja dan loyalitas akan semakin baik. Pemberian insentif dimaksudkan, terutama untuk meningkatkan prestasi kerja dan mempertahankan pegawai yang mempunyai produktifitas tinggi agar tetap berada dalam instansi. Insentif itu sendiri merupakan rangsangan untuk mendorong pegawai bertindak dan berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti insentif merupakan salah satu bentuk motivasi agar dalam diri pegawai timbul semangat kerja yang besar untuk berprestasi.

Ada beberapa pengertian tentang insentif. Terry dalam Sujatmoko (2007) mendefinisikan insentif adalah suatu alat penggerak yang penting, manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap apa yang diminta. Ass'ad (2003) menarik kesimpulan mengenai upah/insentif adalah penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa jaminan pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berdasarkan definisi tersebut, dapat

disimpulkan insentif adalah pemberian balas jasa atas produktifitas kerja seseorang.

Insentif penghasilan tambahan diberikan dalam tanggung jawab yang lebih besar dan berhasil. Wibowo (2009) menyebutkan semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi maka tingkat kepuasannya akan semakin tinggi pula, alasan-alasan yang mendasari hal tersebut adalah:

- a) Penghasilan menjamin,
- b) Pekerjaan memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan,
- c) Status sosial.

Gibson dalam Sujatmoko (2007) menyebutkan 4 (empat) bentuk insentif yang umum diberikan kepada karyawan yang berprestasi, diantaranya:

- a) Material berupa bonus, hadiah-hadiah khusus, uang cuti atau materi-materi lain dan uang lembur. Kenaikan gaji khusus ataupun berkala dalam skala tertentu dapat dianggap menjadi suatu bentuk dari insentif.
- b) Promosi atau kenaikan pangkat serta jabatan.
- c) Pengakuan atau pengumuman dari prestasi seseorang atau grup di lingkungan yang luas.
- d) Dalam bentuk yang berlawanan apabila prestasi atau kinerja tersebut ditemukan tidak baik atau di bawah target maka bentuk reward lebih tepat disebut sebagai ganjaran atau *punishment* (hukuman).

2. Faktor-Faktor yang Terkait dengan Pemberian Insentif

Pemberian insentif sangat terpengaruhi oleh falsafah/kebijakan manajemen organisasi di dalam pemeliharaan sumber daya manusia. Secara psikologis manusia memiliki sifat yang berbeda-beda dalam meneguhkan motivasi kerja. Ada manusia yang tradisional sangat dipengaruhi oleh penyediaan kebutuhan fisik dasar seperti makanan dan kebutuhan fisiologis lain.

Maslow sendiri mengungkapkan bahwa motivasi sebagian orang sangat berlainan yaitu memenuhi kebutuhan psikologis yaitu *self esteem* atau *self fulfilment*. Psikolog McClelland mengatakan ada faktor *high achiever* dan *low achiever* yang menyebabkan tergeraknya motivasi individu di dalam berprestasi.

Menurut Gibson dalam Sujatmoko (2007), dasar atau kriteria pemberian insentif menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk mencapai kriteria-kriteria yang ditentukan, sehingga karyawan memperoleh insentif sesuai dengan yang diharapkan. Pihak *Human Resources Development* (HRD = MSDM) memperhatikan semua faktor-faktor manusia dari personil perusahaan di dalam mengembangkan pemeliharaan asset SDM. Jadi faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pemberian insentif oleh pihak manajemen adalah faktor-faktor motivasi yang dipantau banyak atau dominan menjadi dasar budaya personil perusahaan.

Insentif lebih dikenal memiliki kaitan langsung dengan materi tetapi secara umum pemberian yang bersifat non material disebut sebagai *reward*. Dari uraian tersebut, pengertian Insentif dalam penelitian ini adalah pemberian atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi pada seseorang/kelompok kerja yang menunjukkan prestasi/kinerja yang baik.

m. Kepuasan kerja

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans dalam Mariam (2009) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri, Robbins (2003). Menurut George dan Jones dalam Sujatmoko (2007), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini. Menurut Church dalam Sujatmoko (2007), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dipunyai seorang pegawai. Sikap yang dimaksud dalam hal ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Sampath dalam Mardian (2008), mengatakan kepuasan kerja merujuk pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ditentukan oleh karakteristik pekerjaan dan tingkat dimana kebutuhan individu pegawai dipenuhi oleh situasi kerja. Sifat dasar pekerjaan, kepemimpinan, kondisi kerja, upah dan hubungan dengan sesama pekerja juga turut berkontribusi pada kepuasan kerja.

Lima model kepuasan kerja, yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinichi dalam Mariam (2009) adalah ;

Pertama, pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya. *Kedua*, ketidakcocokan, model

ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. *Ketiga*, pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu. *Keempat*, persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja. *Kelima* watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut. Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene, Kreitner dan Kinichi (2005). Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Faktor hygiene adalah yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Faktor hygiene disimpulkan hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Celluci dan Vries dalam Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut :

- a) Kepuasan dengan gaji
- b) Kepuasan dengan promosi
- c) Kepuasan dengan rekan kerja
- d) Kepuasan dengan penyelia
- e) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipaham dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak.

Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian maka variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai cara seseorang merasakan tentang pekerjaannya yang berkaitan dengan aspek positif atau negatif dari sikap individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan hasil penilaian terhadap seberapa jauh pekerjaannya mampu memuaskan kebutuhannya. Adapun indikator sebagai pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, rekan sekerja, gaji, promosi jabatan dan pengawasan.

B. Penelitian Terdahulu

Topik yang terkait dengan variabel dalam penulisan ini, juga menjadi perhatian para peneliti lain tentang kinerja. Ada beberapa tulisan karya ilmiah terkait topik yang dibahas diperoleh dari perpustakaan dan jurnal ilmiah terbitan Perguruan tinggi negeri maupun swasta, yang didapat secara langsung atau melalui internet, merupakan data sekunder yang digunakan sebagai bahan referensi bagi penulis dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Kinerja

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
1.	Marliana Budhiningtyas Winanti	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)	2011	Jurnal Ilmiah Unikom Vol.7	Adanya pengaruh yang signifikan dari kompetensi karyawan terhadap kinerja, artinya kompetensi menstimulir optimasi pembentukan kinerja	Kompetensi dan Kinerja
2.	Mochammad Ikhsan Zain Nurdin	Pengaruh Beban Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UKM Bembie Digital Printing Bandung	2011	Jurnal Unikom/Internet	Beban kerja dan keterampilan kerja, baik secara sendiri maupun secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UKM Bembie Digital Printing Bandung.	Beban kerja, Keterampilan kerja dan Kinerja karyawan
3.	Andre Bramantyo	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Inti Sukses Garmindo, Bawen)	2010	Graduates Thesis, Universitas Negeri Semarang	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja	Kepemimpinan, Komunikasi dan Kinerja karyawan

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					karyawan secara parsial dan secara bersama sebesar 56,70%	
4.	Yurisman	Determinan-Determinan yang Menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	2010	Unjiversitas Terbuka	Determinan-determinan yang mempunyai koefisien positif yaitu Kemampuan Jalur Karir.	Pegawai, Kinerja Pegawai, Determinan, Menjelaskan
5.	Wiwin Agustian	Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Karyawan Pada Universitas Bina Darma	2010	Universitas Bina Darma, Palembang	Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap SDM Karyawan	Kompetensi, SDM
6.	Rani Mariam	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero))	2009	UNDIP Semarang	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, yang selanjutnya mempengaruhi pula terhadap kinerja pegawai	Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai
7.	Hernowo Narmodo dan M.Farid Wajdi	Pengaruh motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri	2009	Internet	Disiplin mempunyai pengaruh yang lebih dominan dibanding dengan motivasi terhadap kinerja pegawai	Disiplin, Motivasi dan kinerja

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
8.	Juneta Zebua	Pengaruh Budaya Organisasi & Insentif terhadap Kinerja Staf Rekam Medik RSUP H. Adam Malik, Medan	2009	USU Medan	Kekuatan Budaya Organisasi & Insentif di dalam mengestimasi kinerja sebesar 96.10%, yang artinya kinerja staf dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis sebesar 3.90%	Budaya Organisasi, Insentif dan Kinerja Staf Rekam Medik
9.	Mardian AZ	Pengaruh Penghargaan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan	2009	Universitas Krisnadwiyana, Jakarta	Faktor Penghargaan dan Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kab. Bangka Selatan	Kinerja, Penghargaan dan Iklim Organisasi
10.	Fenny Julita	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi	2009	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang ada berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Motivasi, Kepemimpinan dan Kinerja
11.	Budi Prasetyo	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kebakaran Kota Surabaya	2009	Jurnal Ilmiah.7	Variabel disiplin kerja merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier secara	Disiplin, kerja, Motivasi, Pengembangan karier dan Kinerja Pegawai

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					persial maupun bersama berpengaruh nyata	
12.	Marley Helena AK	Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi PNS di Bidang Pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan IV Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Ka.Aceh Tamiang)	2009	Tesis /USU	Kontribusi Pendidikan Pelatihan terhadap kompetensi PNS di bidang Pelayanan publik sebesar 54,7%	Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi, Pelayanan Publik.
13.	Andrianto Wijaya dan Ade Basuki	Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia	2009	Internet/Jurnal Vol.11 No.1A	Kepuasan kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai	Kepuasan kerja, Disiplin kerja dan kinerja pegawai
14.	Andrianto Wijaya dan Bernhard H.Sianipar	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi di Kantor LAPAN)	2008	Jurnal Vol.10 No.1	Ada pengaruh signifikan antara motivasi,kepuasan kerja dan Disiplin secara parsial maupun secara serentak.	Motivasi, Kepuasan kerja, Disiplin dan Kinerja Pegawai
15.	Khairul Akhir Lubis	Pengaruh Pelatihan & Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan	2008	/ USU Medan	Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	Pelatihan. Motivasi dan kinerja karyawan
16.	Putu Sunarcaya	Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur	2008	Universitas Terbuka	Faktor kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Kinerja, Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Iklim Organisasi

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
17.	Kodrat	Peranan pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan: Hasil Riset	2007	Jurnal, No 11.	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan untuk peningkatan kinerja karyawan.	Pelatihan, Motivasi dan Kinerja
18.	Suparman, SE	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)	2007	UNDIP, Semarang	Peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Kepemimpinan, motivasi komitmen organisasi dan kinerja pegawai
19.	Edy Wibawa	Model Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jakarta Selatan	2006	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Tidak ada hubungan model kepemimpinan sebagai variabel dan Kinerja Pegawai. Ada hubungan antara kepuasan kerja sebagai variabel dengan kinerja pegawai dengan kuat hubungan yang sedang	Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja
20.	Koko Sujatmoko	Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen	2007	USU. Medan	Ada pengaruh positif antara pemberian insentif terhadap prestasi kerja karyawan	Insentif, Prestasi kerja

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Operasional Pemasaran Dunkin Donats Cabang Arteri Jakarta.				
21.	Salmon Kristiani	Insentif dan Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Papua	2006	KMPK- UGM	Ada hubungan positif antara pemberian insentif (lemah) dengan kepuasan kerja karyawan	Insentif, Kepuasan kerja
22.	Heni Pandaryasi	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank BPD Bali Kantor Pusat)	2005	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Iklim komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai pengaruh sebesar 0,699. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai pengaruh sebesar 0,873. motivasi (Hal :136)	Komunikasi, Motivasi
23.	Indah Yulianti	Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi	2005	Universitas Indonesia	Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara kompetensi, kepuasan kerja dengan kinerja serta secara bersama-sama kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja (Hal :100-101)	Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Kinerja
24.	Fr.Maria Susila Sumatri Ningsih	Pengaruh Kompetensi Profesional dan Iklim Organisasi	2005	Internet	Kompetensi profesional dan iklim organisasi mempunyai	Kompetensi, iklim organisasi, Kinerja

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Terhadap Kinerja Dosen (Studi kasus pada Akademi Kepekerjaan Budi Luhur dan Ahmad Yani Cimahi)			pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen (Hal: 1)	
25.	Ira Deviani	Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual	2005	Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana	Variabel komunikasi interpersonal berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pemeriksa paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (Hal:169) Variabel kepemimpinan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pemeriksa paten pada direktorat jenderal hak kekayaan intelektual	Komunikasi, Kepemimpinan dan Kinerja
26.	Nurita Andriani, Dkk	Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Malang	2004	Jurnal Aplikasi Manajemen Vo.2 No.1	Iklim organisasi adalah yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai	Iklim organisasi, Kepuasan kerja dan kinerja karyawan
27.	Tanti Sumartini	Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai	2004	Universitas Indonesia	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja. Ada korelasi positif antara motivasi dan kinerja	Kepemimpinan, motivasi dan Kinerja
28.	Dewi Ma'rifah	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja	2004	Tesis, Universitas Airlangga	Motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama	Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja

No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
		Sosial pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur			berpengaruh terhadap kinerja pekerja sosial	
29.	Nuryadin Susanto	Analisis pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat wakil presiden RI	2003	Universitas Indonesia	Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja	Kepemimpinan, Kepuasan kerja, motivasi
30.	Bambang Sunaryo	Hubungan Pelatihan & Budaya Organisasi dengan Kinerja Instruktur di Balai Latihan Kerja Industri Surabaya	2001	Universitas Indonesia	Budaya organisasi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja. (Hal: 17, 140-143)	Kinerja, Pelatihan dan Budaya organisasi
31.	Dwiyanto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal	2001	Tesis Pascasarjana UNDIP	Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja, Selanjutnya pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap variabel kinerja pegawai 58%, sedangkan sebesar 42% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.	Gaya kepemimpinan, Iklim organisasi dan Motivasi kerja dan Kinerja pegawai.
32.	Purbaya Gandawidjaya	Pengaruh Komunikasi Atasan Terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan (Sebuah Studi Manajemen Sumber Daya Manusia)	1993	UI	Untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan dilakukan dengan	Kinerja, Komunikasi, Motivasi intrinsik

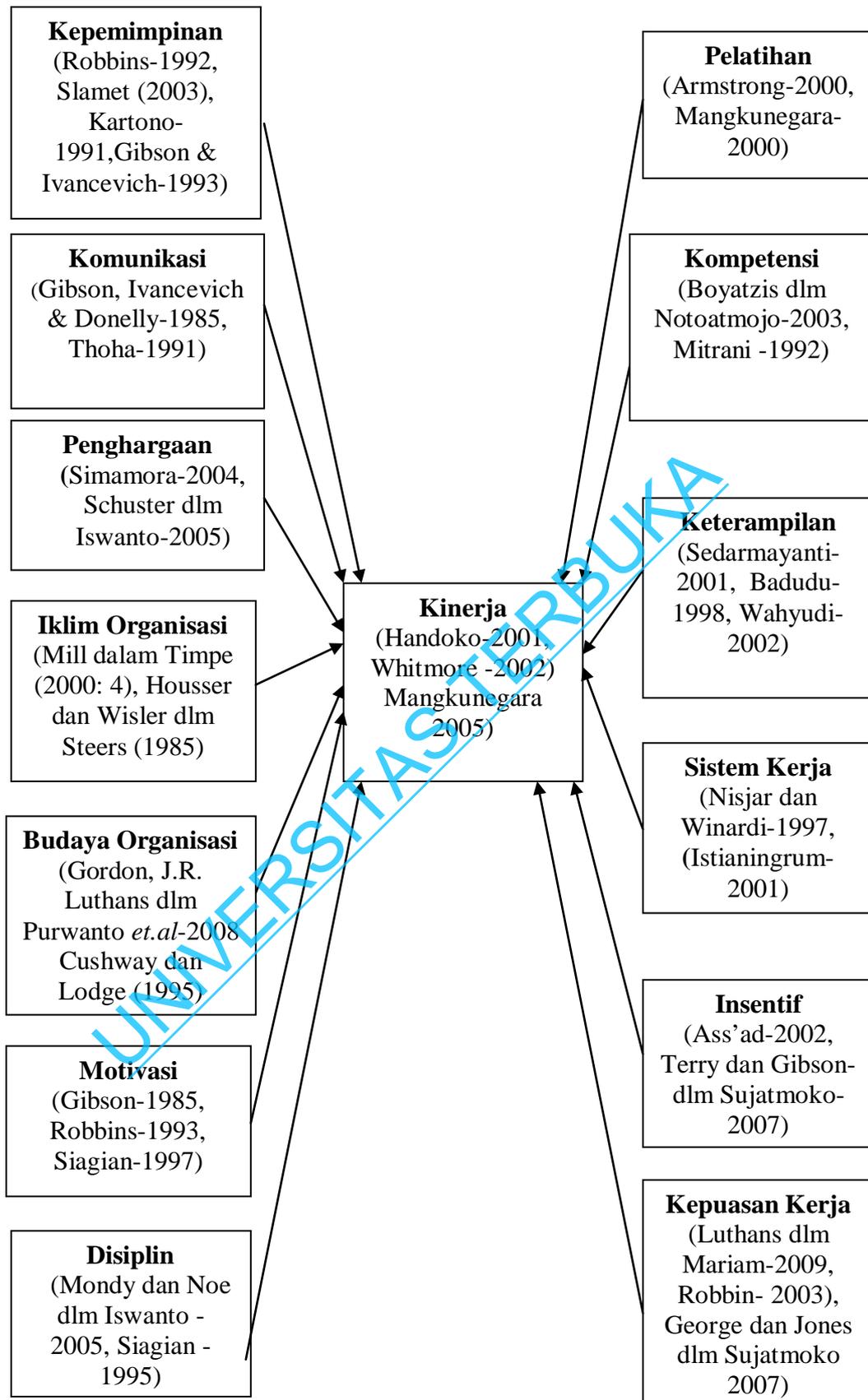
No.	Nama Pengarang/ Peneliti	Judul	Tahun	Media Penerbitan/ Jurnal	Temuan	Variabel
					penerapan teknik komunikasi yang benar (Hal: 3 & 67)	

Sumber : Data Sekunder

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Uraian dan analisis berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan, maka disusun kerangka berpikir sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 2.7 Kerangka Berpikir

D. Definisi Konsep dan Operasional

a. Definisi Konsep

Pemahaman tentang makna variabel, untuk memudahkan dan menjaga agar tidak terjadi penafsiran ganda terhadap variabel yang digunakan, maka dalam penelitian ini, penulis merumuskan konsep dan definisi operasional dengan indikator-indikatornya yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai variabel terikat (Y);
- 2) Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) ataupun suatu kelompok lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dan pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi (X_1);
- 3) Komunikasi adalah Proses pengiriman, pertukaran, pemindahan, penyampaian atau penerimaan pesan, gagasan, informasi atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan tersebut dapat dipahami (X_2);
- 4) Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (X_3);
- 5) Iklim organisasi adalah persepsi kondisi yang ditangkap pegawai baik secara fisik atau mental, dengan panca indera maupun perasaan,

- para pegawai terhadap lingkungan kerjanya menerima atau menolak perasaannya (X_4);
- 6) Budaya organisasi adalah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang diinternalisasikan dan diaktualisasikan ke dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi (X_5);
 - 7) Motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan tingkah lakunya dalam arah dan tekad tertentu sesuai tujuannya (X_6);
 - 8) Disiplin adalah sikap pegawai yang mematuhi atau melaksanakan peraturan/ketentuan dalam bekerja, mengikuti prosedur kerja, perintah kerja dan pengendalian kerja yang telah ditetapkan (X_7);
 - 9) Pelatihan adalah tindakan untuk mengembangkan kompetensi secara spesifik dan praktis untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan dilakukan melalui proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu (X_8);
 - 10) Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk menguasai sesuatu sehingga suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif. (X_9);
 - 11) Keterampilan adalah kemampuan yang dimiliki pegawai yang diperoleh dari kecakapan dan pengalaman (X_{10});
 - 12) Sistem kerja adalah keseluruhan perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk kesatuan yang kompleks guna mendukung terlaksananya suatu pekerjaan (X_{11});

13) Insentif adalah pemberian atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi pada seseorang/kelompok kerja yang menunjukkan prestasi/kinerja yang baik (X_{12});

14) Kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan tentang pekerjaannya yang berkaitan dengan aspek positif atau negatif dari sikap individu terhadap pekerjaannya (X_{13}).

b. Definisi Operasional

Instrumen yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden digunakan skala likert. Nilai skala likert dari variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, selanjutnya indikator dijadikan dasar untuk mendapatkan data yang diperlukan. Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel sebagaimana diuraikan pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel
1. Kinerja	Hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi	Kemampuan bekerjasama, Kualitas pekerjaan, Kemampuan teknis, Inisiatif, Semangat kerja, Daya tahan/kehandalan dan Kualitas pekerjaan
2. Kepemimpinan	Suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (<i>interpersonal</i>) ataupun suatu kelompok lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dan pada situasi tertentu	Hubungan pemimpin dengan bawahan, Struktur tugas, Kewibawaan dan Kedudukan pemimpin

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel
3. Komunikasi	Pertukaran, pemindahan, penyampaian atau penerimaan pesan, gagasan, informasi atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan tersebut dapat dipahami	vertikal, Komunikasi dari atas ke bawah, Komunikasi dari bawah ke atas, Arus komunikasi horizontal
4. Penghargaan	Ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi	Kebutuhan harga diri, Penghargaan pendukung, dan Penghargaan karir
5. Iklim Organisasi	Persepsi kondisi yang ditangkap pegawai secara fisik atau mental, dengan panca indera maupun perasaan terhadap lingkungan kerjanya	Otonomi dan fleksibilitas, Kepercayaan dan keterbukaan, Simpati dan dukungan, Jujur dalam menghargai, dan Kejelasan tujuan
6. Budaya Organisasi	Sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan, dan pengalaman kehidupan yang membentuk sikap, tingkah laku dan perbuatan dalam organisasi	Proaktif, Keunggulan, Kerjasama, Inovasi dan tanggung jawab
7. Motivasi	Sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan tingkah lakunya dalam arah dan tekad tertentu sesuai tujuannya	Keberhasilan dalam pekerjaan, Pengalaman, Tanggung jawab, Wewenang dan Perkembangan
8. Disiplin	Sikap pegawai yang mematuhi atau melaksanakan peraturan/ketentuan dalam bekerja, mengikuti prosedur kerja, perintah kerja dan pengendalian kerja yang telah ditetapkan	Kepatuhan terhadap aturan, Memahami hak dan kewajiban, Kreatifitas dan tanggung jawab

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel
9. Pelatihan	Tindakan untuk mengembangkan kompetensi secara spesifik dan praktis untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu	Pengembangan, Kemampuan dan kecakapan, dan Produktifitas.
10. Kompetensi	kemampuan seseorang untuk menguasai sesuatu sehingga suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif	Peningkatan kapasitas, Efektifitas, Sikap dan Penghargaan;
11. Keterampilan	Kemampuan yang dimiliki pegawai yang diperoleh dari kecakapan dan pengalaman	Jenis tugas, Pengalaman, Kecakapan dan Iklim organisasi
12. Sistem Kerja	Keseluruhan perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk kesatuan yang kompleks guna mendukung terlaksananya suatu pekerjaan	Struktur, Uraian tugas, Prosedur/Pedoman kerja
13. Insentif	Pemberian atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi pada seseorang/kelompok kerja yang menunjukkan prestasi/kinerja yang baik	Kriteria, Sistem pemberian insentif dan Bentuk insentif
14. Kepuasan Kerja	Cara seseorang merasakan tentang pekerjaannya yang berkaitan dengan aspek positif dan negatif dari sikap individu terhadap pekerjaannya	Kepemimpinan, rekan sekerja, Gaji, Promosi jabatan dan Pengawasan

Sumber : Pengolahan Data Sekunder

E. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan penelitian dan model penelitian maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh signifikan secara parsial kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi, disiplin, pelatihan, kompetensi, keterampilan, sistem kerja, insentif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan;
2. Ada pengaruh signifikan secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi, disiplin, pelatihan, kompetensi, keterampilan, sistem kerja, insentif dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh eksplanasi yang teruji mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam pelaksanaan penelitian ini akan digunakan jenis atau bentuk penelitian eksplanatif (*explanatory research*) yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan kepada Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Bentuk penelitian eksplanatif digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Singarimbun, *et.al* (1995: 5).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Metode survey adalah metode penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data (Irawan, 2005).

B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan berjumlah 91 (Sembilan puluh satu) pegawai. Hal ini berarti jumlah populasi sama dengan jumlah sampel (metode sensus). Unit analisis penelitian adalah lembaga, dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan, dengan demikian seluruh PNS pada Sekretariat Daerah

Kabupaten Bangka Selatan otomatis menjadi responden penelitian. Adapun rincian jumlah populasi (PNS) penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian

No	Unit Kerja Sekretariat Daerah Bangka Selatan	Jumlah
1.	Pimpinan Sekretariat Daerah (Sekda, Staf Ahli, Asisten Sekda)	7
2.	Bagian Pemerintahan Umum	8
3.	Bagian Hukum dan Organisasi	15
4.	Bagian Perekonomian dan Pembangunan	7
5.	Bagian Kesejahteraan Rakyat	10
6.	Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol	11
7.	Bagian Umum dan Perlengkapan	33
	Jumlah	91

Sumber : Bagian Umum dan Perlengkapan (2010)

Sesuai data tabel 3.1 jumlah populasi (pegawai) kepada responden penelitian dilakukan pencarian data primer secara langsung menggunakan kuesioner dan wawancara. Adapun yang menjadi responden wawancara terbuka dilakukan kepada 10 orang pegawai, dengan perincian 4 (empat) pejabat tinggi dan menengah dan 6 (enam) staf operasional sebagaimana tercantum pada tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2 Jumlah Responden Wawancara

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Sekretaris Daerah	1
2.	Asisten Sekretaris Daerah	1
3.	Kepala Bagian Pemerintahan	1
4.	Kepala Bagian Umum dan Perlengkapan	1
5.	Staf Pelaksana	4
	J u m l a h	10

Sumber : Pengolahan Data Primer

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menyusun daftar pertanyaan atau kuesioner yang mengacu pada variabel bebas dan variabel terikat.

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka instrumen penelitian ini dalam bentuk angket atau kuesioner yang disebarkan kepada responden. Skala pengukuran yang digunakan untuk format jawaban pada kuesioner adalah skala likert Nasir, (1999: 397) dengan menggunakan 5 alternatif jawaban yang masing-masing diberi skor seperti pada tabel 3.3 sebagai berikut.

Tabel 3.3 Format Jawaban Skala Likert

Nilai	Skor	Alternatif Jawaban
5	Tinggi Sekali	Sangat Setuju
4	Tinggi	Setuju
3	Sedang	Ragu-Ragu
2	Rendah	Tidak Setuju
1	Rendah Sekali	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Nasir (1999)

Sifat kuesioner yang diajukan adalah pertanyaan tertutup dan disusun terlebih dahulu, sehingga para responden hanya memilih jawaban yang telah disediakan. Untuk mendapatkan data yang akurat terhadap penilaian kuesioner yang telah dijawab responden, maka semua tanggapan responden tersebut disusun ke dalam suatu tabulasi data yang dapat diolah dan hasilnya diprosentasekan dalam suatu tabulasi distribusi yang didasarkan pada tabulasi nilai skor yang dijawab oleh para responden.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang lengkap yang berhubungan dengan penelitian ini dilakukan dengan survey. Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan kombinasi teknik pengumpulan data yang terdiri dari:

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lapangan/dari sumbernya (Irawan, 2007). Misalnya dapat diperoleh melalui cara:

- a. Kuesioner atau angket adalah metode pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang selanjutnya diserahkan kepada pihak yang ditunjuk oleh pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan untuk diisi jawabannya.
- b. Wawancara (*interview*) adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pihak instansi yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan penulis.
- c. Observasi adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil pengamatan gejala yang ada dan yang dapat menunjang penelitian.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya (Irawan, 2007). Misalnya dapat diperoleh melalui cara :

a. Studi Pustaka

Metode studi pustaka ini dilakukan untuk mengumpulkan data yang relevan dari buku-buku, jurnal, artikel, peraturan perundang-undangan yang terkait, laporan-laporan penelitian terdahulu dan bahan-bahan lainnya yang dapat menunjang penelitian.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data dengan cara meminta dokumen-dokumen yang dimiliki Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan yang menjadi obyek penelitian. Dokumen yang dibutuhkan antara lain, struktur organisasi, data jumlah pegawai dan data gambaran umum tentang Kabupaten Bangka Selatan.

E. Pengolahan dan Analisis Data

Setelah semua data terkumpulkan, maka dilakukan pengolahan dan analisis data melalui beberapa tahap yang meliputi:

1. Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan kegiatan yang dimulai dari penataan data mentah sampai dengan data siap untuk dianalisis. Beberapa kegiatan teknis yang berhubungan dengan pengolahan data ini adalah sebagai berikut (Irawan, 2007):

a. Penataan Data Mentah

Penataan data mengacu kepada kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk mengatur dan mengorganisasikan (secara fisik) data mentah yang terkumpul dari lapangan. Pada tahap penataan data ini, peneliti sama sekali belum masuk ke segi-segi substansi dari data tersebut, tetapi benar-benar terbatas pada segi fisik dari data-data atau sumber data. Penataan data mentah ini menjadi semakin penting karena dalam penelitian ini melibatkan berbagai macam teknik dan instrumen pengumpulan data, sehingga akan lebih memudahkan peneliti dalam memahami datanya sendiri.

b. Editing Data

Kegiatan ini bermaksud untuk menyunting atau memeriksa semua data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner yang telah disebar dan telah ditanggapi oleh para responden, kemudian diteliti kembali apakah setiap angket/kuesioner telah diisi sesuai petunjuk yang diberikan. Jika angket/kuesioner tersebut tidak diisi atau diisi tidak sesuai dengan petunjuk, maka akan dilakukan lagi dengan menggunakan angket/kuesioner baru dengan responden yang berbeda.

c. Koding Data

Kegiatan pembuatan kode-kode (dalam bentuk angka) yang mewakili (mempresentasikan) data-data tertentu. Pemberian kode data mutlak diperlukan dalam penelitian ini, karena untuk memudahkan pemindahan data ke bagian tabulasi dan analisis yang menggunakan bantuan program komputer.

d. Tabulasi Data

Proses tabulasi data dilakukan setelah proses editing dan pengkodean selesai. Tabulasi data menampilkan tabel-tabel data yang disesuaikan dengan item pertanyaan. Proses tabulasi ini juga dilakukan proses pemberian skor terhadap jawaban yang telah dipilih oleh para responden.

2. Analisis Data

a. Analisis Instrumen Penelitian

Pertanyaan diajukan kepada responden yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dengan menggunakan instrumen penilaian yang masing-masing terdiri dari lima jawaban dengan skala likert. Oleh karena itu, sebelum data hasil penelitian tersebut dianalisis, perlu diuji terlebih dahulu instrumen penelitian yang disusun yaitu dengan cara menguji validitas (kesahihan) dan reliabilitas (keandalan). selanjutnya dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Analisis Validitas Instrumen Penelitian

Hasil penelitian disebut valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*validity construct*) yang menentukan validitas dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pernyataan maupun pertanyaan dengan skor totalnya.

Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan uraian statistik. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas. Valid tidaknya masing-masing item pernyataan dalam instrumen, untuk mengetahuinya dilakukan tes validitas dengan rumus Karl Pearson Correlation Product Moment (Hasan, 2004: 61). Hasil uji validitas instrument seperti tercantum pada tabel 3.4.

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen

Kepemimpinan			
Nomor Kuesioner	r⁻hitung	r⁻tabel	Keterangan
X1.1	0.517	0.174	Valid
X1.2	0.456	0.174	Valid
X1.3	0.767	0.174	Valid
X1.4	0.718	0.174	Valid
X1.5	0.504	0.174	Valid
Komunikasi			
Nomor Kuesioner	r⁻hitung	r⁻tabel	Keterangan
X2.1	0.773	0.174	Valid
X2.2	0.893	0.174	Valid
X2.3	0.841	0.174	Valid
Penghargaan			
Nomor Kuesioner	r⁻hitung	r⁻tabel	Keterangan
X3.1	0.485	0.174	Valid
X3.2	0.397	0.174	Valid
X3.3	0.266	0.174	Valid
X3.4	0.540	0.174	Valid
X3.5	0.560	0.174	Valid
X3.6	0.557	0.174	Valid
X3.7	0.716	0.174	Valid
X3.8	0.502	0.174	Valid

Iklm Organisasi			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X4.1	0.380	0.174	Valid
X4.2	0.282	0.174	Valid
X4.3	0.271	0.174	Valid
X4.4	0.506	0.174	Valid
X4.5	0.453	0.174	Valid
X4.6	0.453	0.174	Valid
X4.7	0.340	0.174	Valid
X4.8	0.484	0.174	Valid
Budaya Organisasi			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X5.1	0.629	0.174	Valid
X5.2	0.692	0.174	Valid
X5.3	0.696	0.174	Valid
X5.4	0.693	0.174	Valid
X5.5	0.656	0.174	Valid
X5.6	0.516	0.174	Valid
X5.7	0.516	0.174	Valid
Motivasi			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X6.1	0.594	0.174	Valid
X6.2	0.750	0.174	Valid
X6.3	0.796	0.174	Valid
X6.4	0.451	0.174	Valid
Disiplin			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X7.1	0.477	0.174	Valid
X7.2	0.757	0.174	Valid
X7.3	0.711	0.174	Valid
X7.4	0.674	0.174	Valid
X7.5	0.719	0.174	Valid
Pelatihan			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X8.1	0.829	0.174	Valid
X8.2	0.675	0.174	Valid
X8.3	0.831	0.174	Valid
Kompetensi			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X9.1	0.639	0.174	Valid
X9.2	0.618	0.174	Valid
X9.3	0.719	0.174	Valid
X9.4	0.514	0.174	Valid

Keterampilan			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X10.1	0.804	0.174	Valid
X10.2	0.728	0.174	Valid
X10.3	0.786	0.174	Valid
X10.4	0.359	0.174	Valid
Sistem Kerja			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X11.1	0.847	0.174	Valid
X11.2	0.896	0.174	Valid
X11.3	0.850	0.174	Valid
Insentif			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X12.1	0.664	0.174	Valid
X12.2	0.685	0.174	Valid
X12.3	0.827	0.174	Valid
X12.4	0.709	0.174	Valid
Kepuasan Kerja			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
X13.1	0.507	0.174	Valid
X13.2	0.491	0.174	Valid
X13.3	0.698	0.174	Valid
X13.4	0.682	0.174	Valid
X13.5	0.625	0.174	Valid
X13.6	0.631	0.174	Valid
Kinerja Pegawai			
Nomor Kuesioner	r⁻ hitung	r⁻ tabel	Keterangan
Y.1	0,314	0.174	Valid
Y.2	0,247	0.174	Valid
Y.3	0,431	0.174	Valid
Y.4	0,453	0.174	Valid
Y.5	0,413	0.174	Valid
Y.6	0,430	0.174	Valid
Y.7	0,395	0.174	Valid
Y.8	0,435	0.174	Valid
Y.9	0,324	0.174	Valid
Y.10	0,368	0.174	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan data hasil uji validitas instrumen tabel 3.3 nilai dari masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai r_{xy} (r_{hitung}) adalah

positif dan menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih besar dari nilai r_{tabel} ($\alpha = 0,05$; $n = 91$; $r_{tab} = 0,174$), maka dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel independen dan variabel dependen adalah *valid*.

2) Analisis Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1987). Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya (reliabel), akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar dan sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan memberikan hasil yang sama.

Secara garis besar terdapat dua jenis reliabilitas, yaitu reliabilitas eksternal dan reliabilitas internal. Perbedaan antara keduanya terletak pada ukuran atau kriteriumnya. Jika ukuran tersebut berada di luar instrumen maka dari hasil pengujian tersebut diperoleh reliabilitas eksternal. Apabila perhitungan dilakukan berdasarkan data instrumen itu saja, maka akan menghasilkan reliabilitas internal, Arikunto (2005).

Metode yang digunakan untuk memperkirakan reliabilitas dalam penelitian ini, adalah metode konsistensi internal. Metode dalam

konsistensi internal, reliabilitas dapat ditunjukkan melalui besarnya nilai *Cronbach Alpha* (α).

Menurut Arikunto (2005)), untuk menginterpretasikan koefisien korelasi reliabilitas, dapat ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- a) 0,80 – 1,00 = sangat tinggi
- b) 0,60 – 0,80 = tinggi
- c) 0,40 – 0,60 = cukup tinggi
- d) 0,20 – 0,40 = rendah
- e) 0,00 – 0,20 = sangat rendah (tidak berkorelasi).

Adapun uji reabilitas instrumen penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 3.4.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Cronbach Alfa	Tingkat Reliabilitas
1	Kepemimpinan (X_1)	0,564	Cukup Tinggi
2	Komunikasi (X_2)	0,645	Tinggi
3	Penghargaan (X_3)	0,585	Cukup Tinggi
4	Iklim Organisasi (X_4)	0,424	Cukup Tinggi
5	Budaya Organisasi (X_5)	0,735	Tinggi
6	Motivasi (X_6)	0,545	Cukup Tinggi
7	Disiplin (X_7)	0,699	Tinggi
8	Pelatihan (X_8)	0,676	Tinggi
9	Kompetensi (X_9)	0,484	Cukup Tinggi
10	Keterampilan (X_{10})	0,591	Cukup Tinggi
11	Sistem Kerja (X_{11})	0,830	Tinggi
12	Intensif (X_{12})	0,689	Tinggi
13	Kepuasan Kerja (X_{13})	0,659	Tinggi
14	Kinerja Pegawai (Y)	0,636	Cukup Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil tersebut, masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* (α) adalah positif sesuai kriteria, artinya reliabilitas pertanyaan masing-masing variabel cukup tinggi, dengan demikian item

pertanyaan untuk variabel kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi, disiplin, pelatihan, kompetensi, keterampilan, sistem kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah reliabel.

3. Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian, maka analisisnya dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Model Penelitian

Menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier dengan metode *stepwise*. Analisis regresi ini dimanfaatkan dengan maksud untuk melakukan penilaian terhadap variabel bebas (independen) yang akan masuk persamaan regresi serta memprediksi seberapa jauh nilai variabel terikat (dependen) bila nilai variabel bebas dirubah. Analisis regresi digunakan untuk analisis antara satu dengan variabel lain secara konseptual mempunyai hubungan kausal.

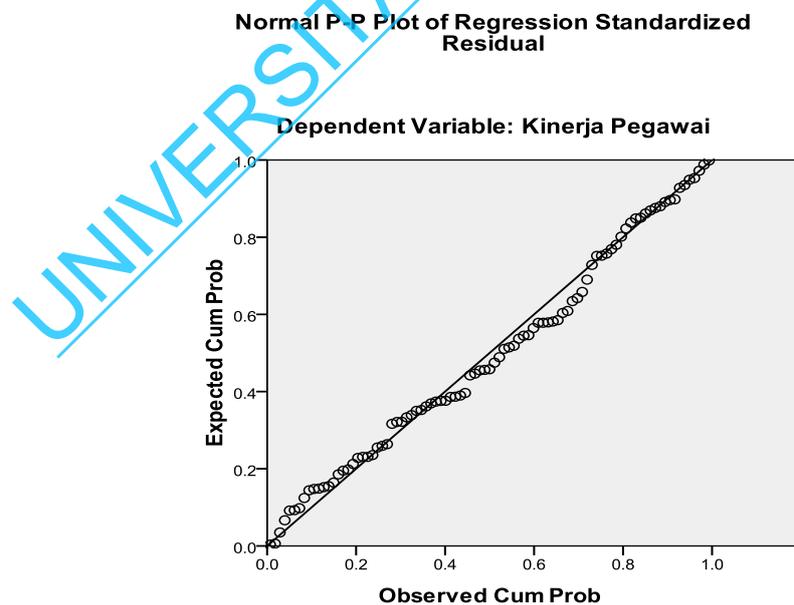
Sebagai persyaratan analisis regresi, maka data ordinal yang didapat dengan menggunakan pengukuran skala likert, ditransformasikan ke dalam data interval dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*). Adapun data hasil transformasi dari data ordinal ke dalam data interval, disajikan pada lampiran.

b. Uji Asumsi Klasik

Sebelum menganalisis menggunakan metode regresi linier, perlu dilakukan uji asumsi klasik, karena adanya suatu penyimpangan terhadap asumsi tersebut akan menghasilkan estimasi yang tidak valid. Deteksi yang biasa dilakukan terhadap ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik adalah :

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada. Pengujian normalitas data dilakukan dengan dua cara yaitu mengamati grafik Normal Probability Plot sebagai berikut:



Gambar 3.1 Hasil Uji Normalitas Data (P-P Plot)

Memperhatikan hasil gambar 3.1, maka dari persyaratan normalitas ternyata sebaran data berdistribusi normal terpenuhi, karena sebaran berada pada area di sekitar garis lurus dari arah kiri bawah ke kanan atas.

2) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya ($t-1$). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokorelasi. Untuk pengujian autokorelasi dilakukan dengan cara Uji *Durbin watson*. Data *D-W* dapat dilihat dalam tabel 3.5.

Tabel 3.6 Nilai *D-W Model Summary*

Model Summary^d

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Durbin-Watson</i>
3	0,673 ^c	0,453	0,434	2,27172	1,836

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan penghitungan komputer *software* SPSS 17.0, diperoleh nilai *Durbin - Watson* pada tabel 3.6, yakni sebesar 1,836. Sesuai dengan kriteria karena nilai tersebut di atas -2, maka asumsi data bebas autokorelasi terpenuhi.

3) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent variabel*). Uji ini untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji multikolinieritas dilakukan dengan menghitung

nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari tiap-tiap variabel bebas.

Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.6.

Tabel 3.7 Nilai Variance Inflation Factors (VIF)

No.	Variabel	Nilai VIF
1	Kepemimpinan (X_1)	1,139
2	Komunikasi (X_2)	1,125
3	Penghargaan (X_3)	1,136
4	Iklim Organisasi (X_4)	1,271
5	Budaya Organisasi (X_5)	1,399
6	Motivasi (X_6)	1,021
7	Disiplin (X_7)	1,271
8	Pelatihan (X_8)	1,037
9	Kompetensi (X_9)	1,004
10	Keterampilan (X_{10})	1,216
11	Sistem Kerja (X_{11})	1,269
12	Intensif (X_{12})	1,138
13	Kepuasan Kerja (X_{13})	1,075

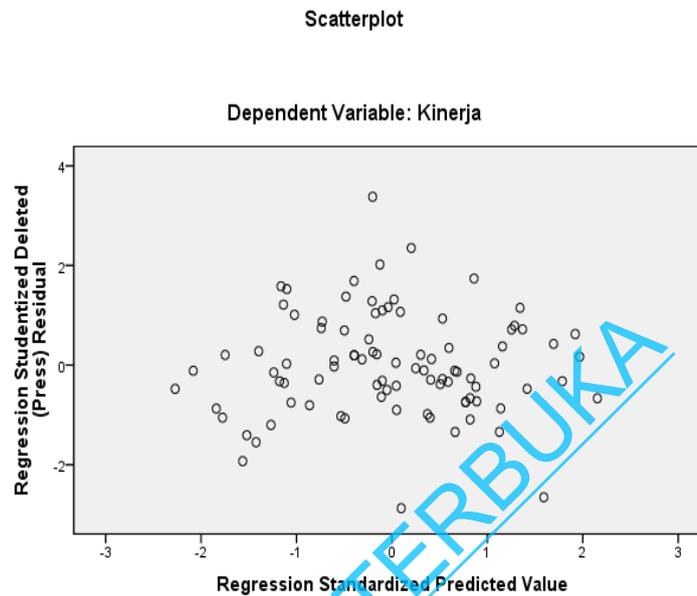
Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan tabel 3.7, data hasil penghitungan uji multikolinieritas tersebut, menjelaskan bahwa nilai VIF semua variabel < 10 , maka data bebas dari multikolinieritas.

4) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka terjadi problem heteroskedastisitas. Model regresi yang baik yaitu homoskedastisitas atau

tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan cara melihat *scatterplot*.



Gambar 3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas (*Scatterplot*)

Gambar 3.2 hasil *scatterplot* menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas dapat terpenuhi, karena data menyebar mulai dari kiri dan ke kanan sesuai persyaratan model.

4. Pengujian Hipotesis

Apabila syarat untuk ditelitinya suatu model regresi telah terpenuhi, maka selanjutnya untuk mengetahui diterima atau ditolaknya suatu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dilakukan analisis data:

- a) untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel bebas (*predictor*) untuk variabel terikat digunakan uji t.
- b) untuk menguji signifikansi kelayakan model regresi dalam memprediksi variabel bebas digunakan Uji F.

- c) untuk mengetahui kemampuan variabel bebas menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi (R^2). Jadi R^2 (Uji koefisien determinasi) digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan secara bersama-sama dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. R^2 semakin besar (mendekati 1), maka sumbangan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat semakin besar.

Adapun hasil dan penjelasan lebih lanjut dari uji t dan uji f serta uji koefisien determinasi dapat dilihat pada Bab IV.

5. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Adapun jumlah populasi penelitian sama dengan jumlah sampel yakni seluruh PNS yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

Profil Responden dengan karakteristik tertentu selanjutnya dikelompokkan dalam penelitian ini dan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.8 Jumlah Pegawai Berdasarkan Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	59	64,8%
	Perempuan	32	36,2%
Umur	21-30 tahun	37	40,6%
	31-40 tahun	34	37,4%
	41- 50 tahun	12	13,2%
	> 50 tahun	8	8,8 %
Tingkat Pendidikan	SMP	3	3,3%
	SLTA/SMU	21	23,1%
	D3	25	27,5%
	D4	1	1,1%
	S1	39	42,85%
	S2	2	2,2%
Masa Kerja	1 - 10 Tahun	43	48, %
	11 - 20 Tahun	36	38,6%
	21 - 30 Tahun	12	14,3%
	>30 Tahun	-	-
Golongan	Golongan I	3	3,3%
	Golongan II	45	49,5%
	Golongan III	32	35,2%
	Golongan IV	11	12,1%

Sumber: Pengolahan data Primer

Berdasarkan hasil data tabel 3.8, dapat dijelaskan responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 59 responden atau sebanyak 64,8% dan perempuan sebanyak 32 responden atau sebanyak 36,2%. Responden dalam

penelitian ini didominasi oleh responden dengan usia 31 – 40 tahun, yaitu berjumlah 37 responden atau sebanyak 40,6%, diikuti dengan responden dengan usia diantara 21 - 30 tahun tahun sebanyak 34 responden atau 37,4%, selanjutnya responden dengan usia 41 – 50 tahun berjumlah 12 responden atau sebanyak 13,2%, dan yang terendah responden usia diatas 50 tahun ke atas berjumlah 8 responden atau 8,8%.

Berdasarkan latar belakang pendidikan, bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan latar belakang pendidikan S1 dengan jumlah 39 responden atau sebanyak 42,8%, kemudian diikuti dengan responden dengan latar belakang pendidikan D3 sebanyak 25 responden atau 27,5%, selanjutnya ketiga, latar belakang pendidikan SLTA/SMU sebanyak 21 responden atau 23,1%, kemudian dengan latar belakang pendidikan S2 sebanyak 2 responden atau 2,2% dan yang terendah responden yang memiliki latar belakang pendidikan D1 sebanyak 1 responden atau 1,1%.

Berdasarkan masa kerja Pegawai, pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka selatan didominasi oleh Pegawai yang memiliki masa kerja 1 – 10 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 48,6%, diikuti yang memiliki masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 36 orang atau 38,6%, dan yang terendah responden yang telah bekerja diantara 21 – 30 yaitu sebanyak 12 orang responden atau 14,3% tahun. Terakhir, kelompok responden berdasarkan golongan. Pertama, yaitu pegawai Golongan II sebanyak 45 orang responden atau 49,5%, diikuti Pegawai Golongan III sebanyak 32 responden atau 35,2% dilanjutkan pegawai Golongan IV sebanyak 11 responden atau

12,1%, dan yang terendah adalah Pegawai Golongan I hanya 3 responden atau 3,3%.

Memperhatikan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dan ternyata lebih banyak laki-laki (64,8%). Dari segi usia responden dengan usia 31 - 40 tahun yang terbanyak (40,6%). Pendidikan yang tertinggi adalah responden atau pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S1 (42,85%), selanjutnya berdasarkan masa kerja terbanyak adalah responden yang memiliki masa kerja 1 - 10 tahun (48,6%). Berdasarkan Golongan tertinggi diduduki pegawai yang berkedudukan golongan II dengan persentase 49,5%.

5) Distribusi Frekuensi Responden

Sebaran dan pola distribusi jawaban dari responden, dapat diketahui dengan melakukan penghitungan distribusi frekuensi responden. Penghitungan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 17.0 dalam bagian *Frequency Table* didapatkan hasil skor rata-rata distribusi frekuensi dari jawaban pertanyaan kuesioner, dapat diketahui nilai skor rata-rata distribusi frekuensi masing-masing variabel seperti tersebut pada tabel 3.9

Tabel : 3.9 Skor Rata-rata Distribusi Frekuensi Variabel

Variabel	Nilai	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
Kepemimpinan	3	3	3,3	3,3	3,3
	4	43	47,3	47,3	5,5
	5	45	49,5	49,5	100
	Total	91	100	100	

Variabel	Nilai	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
Komunikasi	3	21	23,1	23,1	23,1
	4	37	40,7	40,7	63,7
	5	33	36,3	36,3	100
	Total	91	100	100	
Penghargaan	3	6	6,6	6,6	6,6
	4	59	64,8	64,8	71,4
	5	26	28,6	28,6	100
	Total	91	100	100	
Iklim organisasi	3	12	13,2	13,2	13,2
	4	76	83,5	83,5	96,7
	5	3	3,3	3,3	100
	Total	91	100	100	
Budaya organisasi	2	1	1,1	1,1	1,1
	3	17	18,7	18,7	19,8
	4	65	71,4	71,4	91,2
	5	8	8,8	8,8	100
	Total	91	100	100	
Motivasi	2	1	1,1	1,1	1,1
	3	67	73,6	73,6	74,7
	4	22	24,2	24,2	98,9
	5	1	1,1	1,1	100
	Total	91	100	100	
Disiplin	3	31	34,1	34,1	34,1
	4	51	56,0	56,0	90,1
	5	9	9,9	9,9	100
	Total	91	100	100	
Pelatihan	2	1	1,1	1,1	1,1
	3	5	5,5	5,5	6,6
	4	58	63,7	63,7	70,3
	5	27	29,7	29,7	100
	Total	91	100	100	

Variabel	Nilai	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
Kompetensi	2	1	1,1	1,1	1,1
	3	4	4,4	4,4	5,5
	4	58	63,7	63,7	69,2
	5	28	30,8	30,8	100
	Total	91	100	100	
Keterampilan	3	7	7,7	7,7	7,7
	4	54	59,3	59,3	67,0
	5	30	33,0	33,0	100
	Total	91	100	100	
Sistem kerja	2	4	4,4	4,4	4,4
	3	23	25,3	25,3	29,7
	4	50	54,9	54,9	84,6
	5	14	15,4	15,4	100
	Total	91	100	100	
Insentif	3	10	11,0	11,0	11,0
	4	67	73,6	73,6	84,6
	5	14	15,4	15,4	100
	Total	91	100,0	100	
Kepuasan kerja	2	2	2,2	2,2	2,2
	3	17	18,7	18,7	20,9
	4	60	65,9	65,9	86,8
	5	12	13,2	13,2	100
	Total	91	100	100	
Kinerja	3	19	20,9	20,9	20,9
	4	72	79,1	79,1	100
	Total	91	100	100	

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Pelayanan Umum Sekretaria Daerah

Sekretariat Daerah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 18 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.. Jumlah Pegawai PNS sebanyak 91 orang terdiri dari laki-laki 59 orang dan perempuan 32 orang. Golongan 3 orang, Golongan II 41 orang, Golongan III dan Golongan IV 11 orang.

Tugas Pokok Sekretariat Daerah adalah membantu Bupati dalam menyusun kebijakan serta mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dinas daerah, lembaga teknis daerah, staf ahli dan perangkat daerah lainnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan, sedangkan Fungsinya adalah :

- 1) Perencanaan yang bersifat strategis dan rencana kerja tahunan;
- 2) Penyusunan kebijakan pemerintah daerah;
- 3) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah, lembaga teknis daerah, staf ahli dan perangkat daerah lainnya;
- 4) Pengkoordinasian pengelolaan keuangan daerah;
- 5) Pemanatauan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;

6) Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah.

B. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Sekretariat Daerah terdapat Staf Ahli Bupati yang diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2009 tentang Perbidangan, Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Staf Ahli. Staf Ahli Bupati merupakan pejabat yang memberikan telaahan mengenai masalah pemerintahan daerah sesuai bidang tugasnya, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Staf ahli bupati sebagaimana diatur pada pasal 2 ayat 2 terdiri dari :

- a. Staf Ahli bidang Hukum, Politik dan Pemerintahan;
- b. Staf Ahli bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan;
- c. Staf Ahli bidang Teknologi, Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup.

Sekretariat Daerah memiliki susunan organisasi yang di atur pada pasal 7 Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 7 Tahun 2010, terdiri dari Sekretariat Daerah membawahi dan mengkoordinasikan :

- a. Asisten Pemerintahan, membawahi;
 - 1) Bagian Pemerintahan Umum terdiri atas;
 - a) Sub Bagian Pemerintahan Umum;
 - b) Sub Bagian Otonomi Daerah;
 - c) Sub Bagian Pertanahan.
 - 2) Bagian Hukum dan Organisasi terdiri atas;
 - a) Sub Bagian Perundang-undangan, HAM dan Dokumentasi Hukum;

- b) Sub Bagian Bantuan Hukum dan Sosialisasi Hukum;
 - c) Sub Bagian Organisasi dan Tata Laksana.
- b. Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahi ;
- 1) Bagian Perekonomian dan Pembangunan terdiri atas;
 - a) Sub Bagian Produksi Daerah dan Sarana;
 - b) Sub Bagian Pengendalian Program;
 - c) Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.
 - 3) Bagian Kesejahteraan Rakyat terdiri atas;
 - a) Sub Bagian Agama, Pendidikan dan Kebudayaan;
 - b) Sub Bagian Pemuda dan Olahraga;
 - c) Sub Bagian KB, Kesehatan, Sosial dan Pemberdayaan Perempuan.
- c. Asisten Administrasi Umum, membawahi;
- 1) Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri atas;
 - a) Sub Bagian Pengumpulan Informasi dan Pemberitaan;
 - b) Sub Bagian Komunikasi antar Lembaga dan Pengaduan Masyarakat;
 - c) Sub Bagian Protokol.
 - 2) Bagian Umum, Rumah Tangga dan Perjalanan Dinas terdiri atas ;
 - 1) Sub Bagian Umum Keuangan dan Kepegawaian;
 - 2) Sub Bagian Rumah Tangga dan Perjalanan Dinas;
 - 3) Sub Bagian Perlengkapan.

Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dapat dilihat pada lampiran 1.

C. Visi dan Misi Sekretariat Daerah

Mengacu kepada beberapa gagasan hasil kajian/analisis lingkungan internal dan eksternal Sekretariat Daerah serta dinamika masyarakat yang berkembang, maka dirumuskan visi dan misi Sekretariat Daerah, yaitu; “Mewujudkan Profesionalisme Sekretariat Daerah Sebagai Organisasi yang Handal dalam Penyelenggaraan Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa.”

Penjelasan visi dijabarkan sebagai berikut:

- a) Profesionalisme Sekretariat Daerah menjelaskan komitmen dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan perkembangan informasi dan teknologi serta kebutuhan masyarakat;
- b) Penyelenggaraan Pemerintahan yang bersih dan berwibawa, menjelaskan Sekretariat Daerah sebagai organisasi perangkat daerah yang melaksanakan kebijakan pemerintah daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;

Visi yang telah ditetapkan, untuk mewujudkannya maka perlu dijabarkan upaya Sekretariat Daerah untuk melaksanakannya melalui misi sebagai berikut;

- a) Peningkatan ketatalaksanaan kelembagaan pemerintah daerah yang proporsional dan transparan.
- b) Pembentukan sumber daya aparatur yang profesional.
- c) Pembinaan dan fasilitasi pengelolaan keuangan dan pelayanan sosial.

D. Temuan

1. Hasil Analisis Regresi

a. Koefisien korelasi dan determinasi

Uji koefisien korelasi dilakukan terhadap semua variabel yang ada dan dikelompokkan sesuai hasil perhitungan metode *stepwise* sebagaimana diuraikan di atas, sehingga variabel yang telah dikeluarkan tersebut tidak dilakukan analisis lebih lanjut, sedangkan untuk variabel yang masuk dalam persamaan regresi saja (*Include Variables*) yang akan dianalisis lebih lanjut.

Sebagaimana dimaklumi bahwa kelebihan metode *stepwise* adalah sifat penilaiannya yang *reversible* terhadap variabel bebas yang akan masuk dan dianalisis dalam persamaan regresi dengan pemeriksaan yang relatif lebih ketat. Dari 3 (tiga) variabel yang masuk dalam persamaan regresi di atas selanjutnya dilakukan pengujian korelasi dan determinasi.

Besarnya koefisien korelasi antara +1 hingga -1. Koefisien menunjukkan kekuatan hubungan dan arah hubungan dua variabel. Jika koefisien korelasi positif maka hubungan kedua variabel searah. Artinya nilai variabel X tinggi maka nilai variabel Y juga tinggi, dan jika koefisien korelasi negatif maka kedua variabel mempunyai hubungan terbalik. Jika nilai variabel X tinggi maka nilai variabel Y akan menjadi rendah atau berlaku sebaliknya. Adapun interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Interpretasi Koefisien Korelasi

Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,199 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2002:183)

Adapun nilai koefisien korelasi variabel yang dapat masuk dan yang akan dikeluarkan dari persamaan regresi dalam penelitian ini, dengan bantuan SPSS 17.0 dapat dilihat pada tabel 4.2 dan 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.2 Nilai Koefisien Korelasi Variabel yang Masuk Persamaan Regresi (*Include Variables*)

No.	Variabel	Nilai Korelasi (r)
1	Sistem kerja (X_{11})	0,334
2	Iklim organisasi (X_4)	0,509
3	Disiplin (X_7)	0,350

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan nilai tersebut pada tabel 4.2 variabel adalah signifikan dan memenuhi syarat secara statistik dari model regresi dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Koefisien korelasi (r) sistem kerja dengan kinerja pegawai positif dan searah dengan nilai koefisien korelasinya adalah 0,334 dan nilai tingkat signifikansi 0,001 berarti kedua variabel ini mempunyai hubungan yang cukup dan berpengaruh signifikan, yang berarti pula bahwa apabila tingkat sistem kerja tinggi maka tingkat kinerja pegawai akan tinggi pula.

- 2) Koefisien korelasi (r) iklim organisasi dengan kinerja pegawai positif dan searah dengan nilai koefisien korelasinya adalah 0,509 dan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000 berarti, kedua variabel ini mempunyai hubungan yang kuat dan berpengaruh signifikan, yang berarti pula apabila tingkat Iklim organisasi tinggi maka tingkat kinerja pegawai akan tinggi pula.
- 3) Koefisien korelasi (r) disiplin dengan kinerja pegawai positif dan searah nilai koefisien korelasinya adalah 0,350 dan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,001 berarti, kedua variabel ini mempunyai hubungan yang cukup dan berpengaruh signifikan, yang berarti apabila tingkat disiplin pegawai tinggi maka tingkat kinerja pegawai akan tinggi pula.

Tabel 4.3 Koefisien Korelasi Variabel yang Dikeluarkan dari Persamaan Regresi (*Excluded Variables*)

No.	Variabel	Koefisien Korelasi (r)
1	Kepemimpinan	0,090
2	Komunikasi	0,168
3	Penghargaan	0,162
4	Budaya Organisasi	0,016
5	Motivasi	-0,023
6	Pelatihan	0,069
7	Kompetensi	0,005
8	Keterampilan	0,135
9	Insentif	-0,192
10	Kepuasan Kerja	-0,186

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil penghitungan data pada tabel 4.3 menunjukkan variabel kepemimpinan, komunikasi, penghargaan, budaya organisasi, motivasi, pelatihan, kompetensi, keterampilan,

insentif dan kepuasan kerja memiliki nilai koefisien korelasi yang negatif serta tidak memenuhi syarat secara statistik sehingga dikeluarkan dari penghitungan analisis regresi.

Koefisien determinasi (R^2) diartikan secara proporsi variasi sikap yang diterangkan oleh regresor atau variabel bebas (X) dalam model. Nilai R^2 adalah 0 sampai dengan maksimal 1. Dengan demikian, $R^2 = 1$ akan mempunyai arti bahwa model yang sesuai menerangkan variabel terikat (Y). Semakin besar nilai R^2 mendekati 1 maka model semakin baik.

Nilai hasil pada tabel 4.6 didapati nilai koefisien determinasi R^2 dari variabel Sistem kerja, Disiplin, Iklim organisasi dengan variabel terikat (Kinerja Pegawai) adalah 0,453. Artinya bahwa sebesar 45,3% dari variasi variabel kinerja pegawai (Y) dapat diterangkan dengan variabel Sistem kerja (X_{11}), Disiplin (X_4) dan Iklim Organisasi (X_7), sedangkan sisanya 54,7 % dipengaruhi variabel lain.

b. Persamaan Regresi

Hasil analisis data dengan bantuan pengolahan komputer SPSS versi 17.0 menggambarkan persamaan regresi untuk mengetahui angka konstan sebagaimana tercantum pada tabel 4.3.

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka didapat persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } Y = a + b_1 X_{11} + b_2 X_4 + b_3 X_7 + e_i$$

$$\text{Maka : } Y = 7,687 + 0,536 X_{11} + 0,636 X_4 + 0,452X_7$$

Keterangan :

Y	: Kinerja Pegawai
X ₁₁	: Sistem Kerja
X ₄	: Disiplin
X ₇	: Iklim Organisasi
a	: Parameter Konstanta;
b ₁ , b ₂ , b ₃	: Parameter Penduga
e _i	: Faktor <i>Error/Disturbance</i> .

Nilai persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Koefisiensi regresi variabel X₁₁ (sistem kerja) sebesar 0,536 berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan variabel sistem kerja maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,536;
- 2) Koefisiensi regresi variabel X₄ (iklim organisasi) sebesar 0,452 berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan variabel iklim organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,452;
- 3) Koefisiensi regresi variabel X₇ (disiplin) sebesar 0,636 berarti bahwa setiap peningkatan 1 satuan variabel disiplin maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,636.

Analisis regresi adalah analisis yang dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan variabel bebas. Analisis regresi sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut sebagai variabel yang diterangkan (*the explained variable*) dengan satu atau dua variabel yang menerangkan (*the explanatory variable*). Variabel pertama disebut juga variabel tergantung atau terikat, sedangkan variabel kedua disebut variabel bebas. Jika variabel bebas lebih dari satu maka analisis regresi disebut analisis regresi linier berganda.

Disebut berganda karena pengaruh beberapa variabel bebas akan dikenakan kepada variabel terikat.

Pola hubungan antar variable, untuk mengetahuinya, dilakukan dengan analisis regresi berganda metode *stepwise*. Teknik analisis regresi metode *stepwise* adalah teknik analisis regresi yang menggunakan beberapa variabel bebas dan hanya satu variabel terikat, dengan keunggulan langsung dapat menentukan variabel-variabel yang signifikan dan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan dari model, sehingga secara langsung diperoleh model regresi yang memenuhi kriteria statistik.

Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan bantuan komputer *software* SPSS versi 17.0 dengan metode *stepwise*, terjadi perubahan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu yang dilakukan tentang kinerja, sebelum dilakukan penghitungan yang semula terdapat 13 variabel bebas atau faktor-faktor yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

Hasil penghitungan dengan metode *stepwise* menunjukkan bahwa variabel yang masuk persamaan regresi (*include variables*) adalah yang memiliki nilai korelasi dan signifikansi terbesar dan layak secara statistik. Hasil penghitungan tersebut diperoleh 3 (tiga) variabel, yaitu a) Sistem Kerja, b) Iklim Organisasi, dan c) Disiplin, yang memiliki nilai korelasi parsial sebesar 0,334 sampai dengan

0,509 dan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000 sampai dengan 0,001.

Adapun variabel yang memiliki nilai korelasi dan signifikansi rendah dan tidak layak secara statistik akan dikeluarkan dari persamaan regresi (*excluded variables*) sebanyak 10 (sepuluh) variabel yaitu: a) Kepemimpinan, b) Komunikasi, c) Penghargaan, d) Budaya Organisasi, e) Motivasi, f) Pelatihan, g) Kompetensi, h) Keterampilan, i) Insentif dan j) Kepuasan Kerja. Nilai korelasi dan signifikansi kesepuluh variabel tersebut tergolong rendah dan tidak layak secara statistik, dengan nilai korelasi parsial antara $-0,192$ sampai dengan $0,168$ dengan nilai tingkat signifikansi sebesar $0,073$ sampai dengan $0,960$ jauh dari $0,000$.

c. Uji t

Apabila syarat untuk ditelitinya suatu model regresi telah terpenuhi, maka selanjutnya untuk mengetahui diterima atau ditolaknya suatu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dilakukan analisa data. Untuk menguji hipotesis secara parsial digunakan uji t, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil Uji t

Model	Nilai t_{hitung}	Nilai Signifikansi
Sistem Kerja	3,300	0,001
Disiplin	5,515	0,000
Iklim Organisasi	3,487	0,001

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil uji t dapat dijelaskan bahwa variabel sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi mempunyai nilai t_{hitung} positif $>$ dari t_{tabel} yaitu 1,66 dengan nilai signifikansi sama atau mendekati 0, dengan demikian menjawab hipotesis: H_0 diterima dan H_a ditolak. Berarti pula bahwa sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

d. Uji F

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan besarnya angka probabilitas atau signifikansi pada penghitungan Anova yang akan digunakan untuk Uji Kelayakan Model Regresi (Uji F) dengan ketentuan angka probabilitas yang baik pada model regresi harus $<$ 0,05. Lebih lanjut hasil uji F dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Uji F (Anova)

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	371,135	3	123,712	23,972	0,000^c
<i>Residual</i>	448,982	87	5,161		
<i>Total</i>	820,117	90			

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil penghitungan pada tabel 4.5 Anova, nilai F_{hitung} sebesar 23,972 dan nilai F_{tabel} sebesar 1,85 dengan tingkat signifikansi (angka probabilitas) sebesar 0,000. Nilai F_{hitung} (23,972) $>$ dari nilai F_{tabel} (1,85) maka dengan demikian model dapat dikatakan baik dan layak untuk digunakan. Dengan kata lain bahwa variabel Sistem kerja, Disiplin dan Iklim Organisasi secara

bersama-sama adalah signifikan mempengaruhi variabel kinerja pegawai.

E. Pembahasan

1. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

Berdasarkan data hasil penghitungan yang dilakukan, diketahui data analisis menggunakan metode *stepwise* terhadap faktor-faktor yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan secara parsial adalah faktor sistem kerja, disiplin, dan iklim organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil uji korelasi dari variabel faktor Sistem Kerja, Disiplin dan Iklim Organisasi yang memiliki nilai korelasi parsial sebesar 0,334 sampai dengan 0,509 dengan nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000 sampai dengan 0,001 artinya angka probabilitas lebih kecil dari α (0,05). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Variabel yang Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

No.	Variabel	Beta	Nilai Korelasi (r)	Nilai Signifikansi	R Square
1	Sistem kerja (X ₁₁)	0,536	0,334	0,001	0,453
2	Iklim organisasi (X ₄)	0,452	0,509	0,000	
3	Disiplin (X ₇)	0,636	0,350	0,001	

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil pada tabel 4.6 menunjukkan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan sebagai berikut:

a. Sistem kerja

Sistem kerja dalam penelitian ini adalah keseluruhan perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk kesatuan yang kompleks guna mendukung terlaksananya suatu pekerjaan. Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan, dapat dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri dari bagian-bagian dan sub-subbagian, tetapi dapat juga dipandang sebagai sebuah subsistem dari Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan

Terkait dengan itu, Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan berdasarkan hasil pengamatan di lapangan serta hasil wawancara secara langsung kepada pegawai, diketahui bahwa struktur organisasi dan tata kerja bagi pejabat dan pegawai sekretariat daerah sudah tersusun dan telah diterapkan dengan baik. Prosedur dan tata kerja telah disusun serta diatur lebih lanjut dalam penjabaran tugas pokok dan fungsi kepada masing-masing jabatan sampai kepada para pelaksana, dengan kata lain tidak ada lagi pejabat atau pegawai yang tidak tahu apa tugas dan tanggungjawabnya dan kepada siapa ia harus bertanggung jawab sudah diatur sedemikian rupa.

Kenyataan menunjukkan pejabat dan pegawai pelaksana pada sekretariat daerah konsisten dalam menjalankan tugas pokok masing-masing, tumpang tindih dan duplikasi tugas dapat diminimalisir.

Meskipun diakui belum optimal, seperti masih ada tugas-tugas yang tidak tertangani dengan baik, masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, namun hal itu lebih kepada perilaku individu pegawai pelaksananya. Kesimpulannya bahwa sistem kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dominan dalam memberikan kontribusi bagi kinerja pegawai.

Penerapan sistem kerja secara konsisten mutlak diperlukan dalam menata dan mengelola tugas-tugas dan pekerjaan di instansi Sekretariat Daerah. Keberhasilan kinerja organisasi dalam mencapai kinerjanya mustahil akan terwujud tanpa adanya dukungan dan kontribusi kinerja dari seluruh unit-unit kerja yang ada.

b. Iklim Organisasi

Iklim organisasi atau suasana organisasi mengandung arti serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Lingkungan kerja yang harmonis adalah dengan memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang tersedia. Ini dapat terjadi dalam atmosfer saling menghargai, bila semua staf mendapat manfaat dari suatu lingkup pengalaman dan sudut pandang yang lebih luas. Iklim organisasi dimaksud diartikan sebagai suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis terhadap iklim organisasi pada sekretariat daerah adalah kondusif. Iklim organisasi yang kondusif yang dimaksudkan disini sebagai terciptanya hubungan yang harmonis antar pribadi yang berlaku dalam organisasi, saling menghargai, saling mendukung dan bekerjasama. Adanya dukungan dan simpati dari dan terhadap sesama rekan kerja, baik dalam tugas maupun dalam hubungan pribadi. Sikap saling mendukung dan saling bantu ini dapat dimaklumi karena sebagian besar pegawai tergolong berusia 20 sd. 35 tahun, dan dalam masa kerja yang rata-rata sama yaitu 2 sd. 7 tahun membentuk hubungan emosional dan hubungan individu yang akrab dan bersahabat di dalam maupun di luar kedinasan. Saling pengertian dan apresiatif terhadap sesama rekan sekerja, tolong menolong dalam pekerjaan, saling kunjung mengunjungi apabila ada rekan yang sakit ataupun menghadiri undangan hajatan rekan dan lain sebagainya, justru lebih efektif dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam lingkungan kerja.

Adanya perhatian dari instansi/pimpinan sekretariat daerah sangat penting dalam memberikan dukungan dan keleluasaan dalam melaksanakan perkerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai baik ketersediaan dana maupun peralatan kerja. Sebagai contoh, kemudahan penggunaan kendaraan dinas, adanya biaya transport untuk pelaksanaan tugas relatif disediakan meskipun pegawai tersebut bukanlah pejabat eselon. Adanya dukungan dan kepercayaan dari pimpinan dan sesama rekan sekerja tersebut secara psikologis pegawai

dapat merasakan bahwa mereka tidak berkerja sendiri dan setiap pekerjaan menjadi tanggungjawab bersama. Iklim organisasi yang kondusif sebagaimana diuraikan diatas memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

c. Disiplin

Tujuan utama penerapan disiplin adalah untuk memastikan bahwa perilaku pegawai sesuai dengan peraturan organisasi. Peraturan diadakan untuk mencapai tujuan organisasi, jika peraturan tersebut dilanggar, pada derajat tertentu maka keefektifan organisasi menjadi rusak dan seberapa jauh rusak tergantung pada kerasnya suatu pelanggaran yang terjadi.

Sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman organisasi, dalam suatu organisasi atau lembaga pada dasarnya merupakan pelajaran, patuh, taat, kesetiaan, hormat kepada ketentuan/peraturan/norma yang berlaku. Profesionalisme Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan akan menjelaskan komitmen dalam menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan perkembangan informasi dan teknologi serta kebutuhan masyarakat.

Merujuk hasil analisis dan pengamatan penulis bahwa penerapan disiplin pegawai di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Bangka Selatan sudah berjalan cukup baik. Sebagai contoh, adanya kegiatan apel pagi setiap hari kerja sebelum melaksanakan tugas sehari-hari, selalu diikuti sebagian besar pegawai, kecuali yang ijin, dinas luar

atau sakit. Tingkat kehadiran masuk kerja dan mengikuti kegiatan apel pagi yang rata-rata diatas 95%., masih sebagian kecil saja yang bolos atau tidak ikut apelpagi. Pegawai yang melanggar aturan dikenakan sanksi mulai ringan, sedang dan berat. Pelaksanaan pekerjaan mengedepankan prosedur dan aturan-aturan yang berlaku serta memahami batasan kewenangannya.

Kepatuhan pegawai terhadap perintah atasan cukup tinggi, misalnya dalam ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kesadaran akan disiplin pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran dan mengikuti kegiatan apel pagi yang rata-rata diatas 95%., masih sebagian kecil saja yang bolos atau tidak ikut apel. Perintah atasan kadangkala tidak dipatuhi sebagian pegawai, jika dipandang perintah itu tidak sesuai aturan, bukan kewenangannya atau diluar tugas pokoknya. Biasanya penolakan perintah ini dilakukan secara terang-terangan atau diam-diam pekerjaan tidak dikerjakan.

Pembinaan dan pengawasan disiplin pegawai dilakukan secara berjenjang mulai dari tingkat eselon terendah atasan langsung sampai atasan tertinggi. Pola pembinaan dan pengawasan disiplin yang diterapkan pimpinan merupakan sesuatu yang positif untuk membentuk karakter dan budaya kerja, namun fleksibel. Kontribusi faktor disiplin pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dalam peneltian ini signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Faktor-Faktor yang Belum Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja

Faktor kepemimpinan, penghargaan, budaya organisasi, motivasi, pelatihan, kompetensi, insentif dan kepuasan kerja belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai korelasi parsialnya kisaran antara -0,192 sampai dengan 0,168 dan nilai tingkat signifikansi sebesar -0,192 sampai dengan 0,168 dan angka probabilitas 0,073 sampai dengan 0,960 artinya lebih besar dari α (0,05). Adapun faktor-faktor yang belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Variabel yang Belum Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

No.	Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
1	Kepemimpinan	0,090	0,402
2	Komunikasi	0,168	0,118
3	Penghargaan	0,162	0,131
4	Budaya Organisasi	0,016	0,881
5	Motivasi	-0,023	0,829
6	Pelatihan	0,069	0,521
7	Kompetensi	0,005	0,960
8	Keterampilan	0,135	0,208
9	Insentif	-0,192	0,073
10	Kepuasan Kerja	-0,186	0,083

Sumber: Pengolahan Data Primer

Hasil penghitungan dengan uji korelasi dan uji signifikansi tersebut pada tabel 4.7 menunjukkan variabel sebagai faktor yang belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan terkait dengan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan berhubungan langsung dengan gaya kepemimpinan yang merupakan cara-cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan penting dalam kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada orang-orang dan kepemimpinan itu harus mengena kepada orang yang dipimpinnya. Hal ini berarti bahwa harus diakui secara timbal balik.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Gaya kepemimpinan pada organisasi sekretariat daerah belum sesuai dengan harapan pegawai sebagai bawahan. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan belum sesuai dengan harapan pegawai (bawahan) pada Sekretariat Daerah karena cenderung *elitis* yang menempatkan bawahan hanya sebagai pelaksana saja, pegawai merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan-keputusan. Aspek lain yang menjadi catatan penting yakni masih rendahnya pengetahuan dan kemampuan manajemen organisasi.

Dilain pihak kerjasama yang dibangun oleh sesama pegawai rekan sekerja lebih dominan ketimbang himbauan atau perintah dari atasan. Hal ini dikarenakan adanya rasa solidaritas dan rasa kesetiakawanan pegawai untuk saling bantu dalam tugas dan pekerjaan yang sifatnya tolong-menolong, saling membantu justru dapat membentuk hubungan dan kerjasama yang lebih efektif antar unit-unit kerja dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

Berdasarkan uraian tersebut dan mengingat pentingnya peran seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi maka para pemimpin di Sekretariat daerah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diharapkan bawahan. Pemimpin harus berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan, terutama yang bersifat manajerial dalam mengelola dan mengintegrasikan seluruh sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan organisasi.

b. Komunikasi

Organisasi yang merangsang pegawainya untuk bekerja giat adalah organisasi yang membuka jalur yang menjamin lancarnya arus komunikasi ke arah semua penjurur. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau tidak si penyampai berita tadi menyampaikan pesan tersebut secara baik, dan penerima berita menerimanya tidak dalam bentuk distorsi.

Terkait hal tersebut, berdasarkan hasil penelitian ini ternyata faktor komunikasi belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Berdasarkan pengamatan di lapangan didapati masih belum lancarnya jalur komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan antar sesama pegawai sehingga menghambat pekerjaan. Rapat-rapat resmi di internal instansi kurang melibatkan pegawai, kerana dianggap cukup diwakili oleh pimpinan saja sehingga sebagian besar pegawai apatis dan masabodoh terhadap permasalahan-permasalahan kantor.

Kesalahpahaman dalam komunikasi antara atasan kepada (bawahan) pegawai pelaksana (bawahan) pada Sekretariat Daerah masih terjadi mengakibatkan pekerjaan menjadi kurang terkoordinasi dengan baik, terlambat penyelesaiannya atau pegawai keliru dan belum tepat dalam melaksanakan perintah atasan. Hal ini karena tingkatan birokrasi sekretariat daerah terlalu panjang, pada akhirnya justru membuat penyelesaian pekerjaan menjadi bertele-tele.. Sekretariat Daerah perlu memperlancar arus komunikasi dengan menciptakan sistem informasi internal yang efektif. Komunikasi akan efektif apabila pegawai terlibat aktif disemua lini dalam menerima dan menyampaikan ide/gagasan-gagasan melalui saluran formal (rapat-rapat kantor) atau pun melalui saluran informal (tidak resmi) di luar kedinasan.

c. Penghargaan

Penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi kepada pegawainya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan kata lain pemberian

penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pegawai yang berprestasi agar tetap berada dalam organisasi. Pemberian penghargaan ini dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penghargaan belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Penghargaan berupa gaji dan tunjangan yang diterima pegawai setiap bulan dirasakan sudah cukup memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup beserta keluarganya. Penghargaan berupa non materi dirasakan kurang menjadi perhatian pimpinan. Bentuk penghargaan non materi dimaksud antara lain; Pimpinan banyak menuntut pegawai untuk bekerja keras akan tetapi aspek ketenangan kerja, keselamatan kerja dan harga diri pegawai kurang diperhatikan. Atasan pun sering kurang objektif dalam memberikan penghargaan seperti pujian kepada pegawai atas keberhasilan pekerjaan. Penghargaan berupa pemberian kesempatan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan kerja masih terbatas. Pendek kata, *rajin atau malas sama saja nasibnya*. Promosi dan mutasi jabatan sebagai salah satu bentuk penghargaan juga belum sesuai aturan yang berlaku.

Faktor penghargaan belum menjadi faktor yang dapat diandalkan dalam meningkatnya kinerja pegawai sekretariat daerah maka Sekretariat Daerah perlu membuat program pemberian penghargaan kepada pegawai guna memperbaiki dan menerapkan sistem penghargaan agar lebih baik.

Penghargaan berupa materi maupun non materi akan memacu gairah dan semangat pegawai dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah kepercayaan atau nilai-nilai yang dipegang teguh organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasinya. Kepercayaan atau nilai-nilai tersebut mengendalikan interaksi antar anggota organisasi dan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya. Berdasarkan persepsi dan pemahaman pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dapat diketahui bahwa pegawai belum memiliki etos kerja yang berkualitas, masih banyak yang berkerja menunggu perintah baru kerja sehingga pekerjaan menumpuk dan terbangkalai.

Inovasi dan ide/gagasan baru bagi perbaikan kerja belum nampak meskipun jumlah pegawai yang berpendidikan sarjana cukup banyak. Keinginan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pada kompetensi tertentu sebenarnya cukup tinggi, namun belum dapat diwujudkan dalam waktu singkat terkendala terbatasnya dana. Budaya yang dimiliki oleh sebagian pegawai seperti, rajin, tekun dan handal, memiliki integritas dan bisa berkerjasama dengan siapa saja, masih belum nampak untuk dapat merubah budaya kerja sekretariat daerah.

Budaya menyampaikan kepada pegawai bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Pimpinan dan seluruh pegawai di Sekretariat Daerah bertanggungjawab mendorong terbentuknya budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat dapat diwujudkan dengan melakukan peningkatan dan pengembangan kapasitas kelembagaan dan individu pegawai guna membentuk karakter pegawai yang memiliki etos kerja yang baik. Dengan budaya kuat, memiliki serangkaian nilai dan norma yang kohesif dan mengikat anggota organisasi dan mendorong munculnya disiplin dan komitmen dari anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Motivasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Artinya kondisi pada sekretariat daerah belum dapat memacu motivasi pegawai secara optimal dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Kinerja sekretariat daerah belum optimal, antara lain disebabkan pegawai belum benar-benar bersungguh-sungguh terhadap pekerjaannya. Bagi mereka yang penting tugas yang diberikan pimpinan dapat diselesaikan namun kurang memperhatikan kualitas pekerjaan. Pegawai belum sepenuhnya mengerahkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Disisi lain pegawai juga menyadari bahwa uang bukan segalanya dalam bekerja, ada faktor lain yang diduga menyebabkan terjadinya penurunan motivasi kerja, yakni masalah kesempatan untuk peningkatan karir dan promosi jabatan. Jajaran pimpinan harus mampu memberi motivasi kepada pegawai, salah satunya dengan adanya

kepastian mengenai peluang serta jaminan kesempatan karir dan promosi jabatan yang jelas sangat penting bagi pegawai. Konsekuensinya jika pegawai telah bekerja baik dan berhasil maka setiap pegawai memiliki kesempatan mendapat promosi jabatan yang lebih baik.

Terdapat 3 (tiga) teori penting tentang motivasi yang perlu dibahas pada penelitian ini yaitu :

- 1) Teori hirarki kebutuhan dari Maslow;
- 2) Teori dua-faktor dari Herzberg dan;
- 3) Teori Mc. Clelland.

Adanya ketiga teori tentang motivasi ini telah memotivasi orang khususnya para pemimpin untuk menerapkannya dalam praktek manajemen termasuk dalam manajemen sumber daya bidang ilmu administrasi publik. Teori ini mempunyai pengaruh yang besar bagi para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kemampuan atasan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan dalam memotivasi bawahan adalah *kata kunci* untuk membangkitkan semangat dan produktifitas kerja pegawai. Pemimpin yang memahami keinginan dan kebutuhan pegawai merupakan motivator bagi sukses organisasi di masa depan.

f. Pelatihan

Pelatihan (*training*) sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis sebagai tujuan yang terbatas. Program pelatihan memberikan bantuan

kepada pekerja mempelajari pekerjaannya yang berkaitan dengan keterampilan dan memperoleh pengetahuan yang akan membantu tenaga kerja memperbaiki kinerjanya dan tujuan organisasi.

Ketepatan dalam memilih dan menentukan kebutuhan pendidikan pegawai ditentukan oleh sejauhmana program pendidikan dan pelatihan didisain untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman sesuatu dengan tujuan untuk mempengaruhi perilaku dan perubahan sikap yang progresif, sedangkan pelatihan didesain untuk mengembangkan kompetensi yang spesifik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan pegawai belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Perhatian pimpinan terhadap pemberian kesempatan pelatihan pegawai masih rendah. Sekretariat Daerah tidak menganggarkan kegiatan untuk pendidikan dan pelatihan pegawai dengan alasan untuk penganggaran program pendidikan dan pelatihan pegawai terpusat pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah.

Adakalanya pegawai berkesempatan ditugaskan mengikuti diklat di lembaga/instansi lain saja dan bukan berdasarkan analisis kebutuhan. Minimnya jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan bidang manajerial maupun teknis tertentu dibutuhkan instansi mengakibatkan produktifitas dan inovasi pegawai rendah.

Sementara, pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Daerah lebih kepada bidang manejerial, seperti diklat kepemimpinan, padahal yang lebih dibutuhkan adalah diklat teknis bagi pegawai

pelaksana, karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Secara umum, semangat pegawai sekretariat daerah untuk mengikuti pelatihan cukup besar, namun terkendala anggaran dan belum terarahnya kebijakan mengenai pengembangan pelatihan pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, sekretariat daerah melakukan analisis kebutuhan pelatihan pegawai yang terencana didukung anggaran yang memadai. Pelaksanaan pengembangan pelatihan bagi pegawai harus sesuai dengan jenis dan kebutuhan organisasi demi menghadapi tuntutan tugas dan peningkatan produktifitas kinerja.

g. Kompetensi

Kompetensi dalam penelitian ini dapat diartikan bahwa kemampuan seseorang untuk menguasai sesuatu sehingga suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif. Kompetensi yang dimiliki diharapkan dapat memberikan hasil yang diinginkan. Kompetensi dianggap sebagai input, produksi atau proses. Kompetensi adalah kapasitas atau potensi yang muncul dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan baik, sebagai input. Kompetensi sebagai proses, merupakan kemampuan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil.

Temuan menunjukkan bahwa kompetensi belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Jumlah pejabat definitif ada 15 orang, yang memenuhi syarat kepegawaian 10 orang, dan telah mengikuti diklat penjenjangan (manejerial) sesuai dengan eselon baru 6 orang (40%). Begitu pula pada

level pegawai pelaksana seperti tenaga administrasi keuangan, kehumasan, analis produk hukum, arsiparis, administrasi pengadaan barang dan jasa, pertanahan yang memiliki atau yang telah dilatih baru sekitar 25%. Akibatnya banyak tugas dan pekerjaan tertunda atau tidak dikerjakan sehingga menghambat pekerjaan serta kelancaran pelayanan kepada masyarakat secara keseluruhan.

Kapasitas individu pegawai perlu peningkatan, karena akan berdampak kepada efektifitas keberhasilan tugas dan pekerjaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Persoalan lainnya yang menjadi kendala masalah terbatas anggaran yang tersedia karena belum ada kebijakan yang jelas, dan ini menjadi hambatan utama bagi pimpinan maupun pegawai pelaksana terkait dengan peningkatan kompetensi.

Melihat dari permasalahan yang ada, maka sekretariat daerah perlu menganalisis dan memetakan kebutuhan SDM maupun jenis kompetensi yang diperlukan. Pimpinan sekretariat daerah sebaiknya memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk meningkatkan kompetensi, baik pengetahuan maupun keterampilannya sesuai dengan bidang tugas, melalui pendidikan dan pelatihan maupun berbagi pengetahuan dengan instansi lainnya.

Dukungan kebijakan dari manajemen pimpinan tentang Program Diklat teknis pegawai untuk memberikan kesempatan yang sama bagi pengembangan kompetensi pegawai.

h. Keterampilan

Berdasarkan data hasil analisis menunjukkan bahwa keterampilan belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Temuan menunjukkan pegawai yang belum memiliki keterampilan kerja yang memadai dan kurang sesuai, pegawai merasakan penempatannya belum sesuai dengan latar belakang keterampilan. Sebagai contoh, pegawai yang keahliannya sebagai pemrogram komputer ditempatkan sebagai pengelola administrasi keuangan. Jelas hal ini menggambarkan ketidaktepatan dalam penempatan penugasan pegawai sehingga mengakibatkan terjadinya hambatan dalam menunaikan tugas bagi pegawai yang bersangkutan.

Keterampilan kerja juga merupakan kecakapan atau kemahiran yang dimiliki pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan, dan hanya dapat diperoleh melalui praktek, baik pelatihan praktek kerja maupun melalui pengalaman kerja. Keterampilan dalam kerja juga merupakan hal yang harus dimiliki setiap karyawan, karena keterampilan adalah kecakapan, kemampuan, kecekatan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan maupun tugas yang diberikan.

Meningkatkan keterampilan kerja pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di dalam maupun di luar kedinasan. Pelatihan dalam organisasi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran sesama rekan sekerja yang lebih dahulu menguasai pekerjaan atau pendampingan dan bimbingan kerja. Diluar organisasi Sekretariat daerah antara lain dengan mengirimkan pegawai untuk

magang kerja di instansi lain, mengirim pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkualitas di Balai Pelatihan yang diakui pemerintah atau sistem pendampingan yang melibatkan tenaga ahli, dan jenis pendidikan pelatihan praktis lainnya. Masalah penempatan pegawai juga perlu mendapat perhatian pimpinan baik pegawai baru atau pegawai lama agar sesuai dengan minat, bakat dan keterampilan pegawai yang bersangkutan.

i. Insentif

Berdasarkan hasil analisis ternyata faktor insentif belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Salah satu kebijakan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, kepada Pegawai diberikan tunjangan khusus setiap bulan berdasarkan jabatan dan pangkat/golongan. Pegawai cukup terbantu dengan adanya pemberian insentif ini dalam mencukupi kebutuhan hidupnya. Pemberian tunjangan berdasarkan pangkat/golongan dirasakan belum tepat dan belum memuaskan pegawai karena belum memrepresentasikan kinerja pegawai secara personal. Dapat dimaklumi pula bahwa insentif berupa materi atau uang bukanlah yang menjadi tujuan orang dalam bekerja, lebih dari itu aktualisasi diri dan pengakuan terhadap diri juga merupakan hal penting bagi pegawai.

Insentif sebagai sesuatu pemberian atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi pada seseorang/kelompok kerja yang menunjukkan prestasi/kinerja yang baik diluar ketentuan pengupahan yang umum. Senada dengan hal tersebut, Maslow mengungkapkan bahwa motivasi

sebagian orang sangat berlainan yaitu memenuhi kebutuhan psikologis yaitu *self esteem* atau *self fulfilment*. Psikolog McClelland, ada faktor *high achiever* dan *low achiever* yang menyebabkan tergeraknya motivasi individu di dalam berprestasi.

Sekretariat Daerah dapat menerapkan sistem pemberian insentif yang proporsional agar besaran yang diterima oleh semua pegawai diperlakukan lebih adil dengan mempertimbangkan juga kinerja secara personal. Sedangkan insentif dalam bentuk lain adanya perhatian pimpinan untuk mengangkat harga diri serta martabat pegawai seperti memberikan pujian lisan, pemberian *reward* material maupun immaterial bagi pegawai berprestasi serta peluang promosi jabatan dan karier.

j. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan hasil penilaian terhadap seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Ada beberapa aspek yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai tingkat kepuasan kerja seperti kepercayaan pemimpin, suasana kerja dan tempat kerja, gaji atau penghasilan, pengembangan dan pelaksanaan pengawasan.

Berdasarkan analisis penelitian bahwa kepuasan kerja belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Gambaran tentang persepsi dan pemahaman pegawai tentang kondisi tingkat kepuasan kerja di Sekretariat Daerah. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah cara seseorang merasakan tentang pekerjaannya yang berkaitan dengan aspek positif atau negatif dari sikap individu terhadap pekerjaannya.

Berbagai aspek tersebut, dapat dijelaskan kondisi kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah sebagai berikut :

Secara umum kepercayaan pimpinan kepada pegawai untuk melaksanakan dan bertanggung jawab atas pekerjaan belum sepenuhnya sebagaimana yang diharapkan, masih dirasakan adanya sikap pilih kasih dalam memberikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Pekerjaan diberikan hanya kepada orang-orang tertentu saja yang dekat dengan atasan, meskipun pekerjaan pegawai tersebut sudah menumpuk.

Sikap pilih kasih oleh pimpinan akan menimbulkan kecemburuan bagi pegawai lain yang merasa tersisihkan atau menjadi tidak jelas tugasnya. Akibatnya menimbulkan rasa ketidakpuasan dan keadaan tidak nyaman terhadap dan sesama rekan sekerja dan dengan atasan. Sebenarnya, dalam hal ini tidak sepenuhnya pimpinan dapat disalahkan ada juga pegawai yang menyadari kekurangan dan ketidakmampuannya, namun pimpinan terkesan membiarkan tanpa ada upaya konkret untuk mengatasi hal tersebut. Pimpinan seharusnya melakukan pembinaan akan kemajuan pengembangan diri serta memberi kesempatan yang sama. Mengenai kondisi tempat kerja, seperti bangunan dan ruang kantor, ruang rapat dan toilet pegawai diakui cukup bersih dan terawat baik, dilengkapi dengan fasilitas perlengkapan dan peralatan kerja modern.

Ketidakpuasan pegawai yang sudah umum dan sering dipertanyakan adalah masalah konsistensi atasan terhadap penerapan aturan mengenai mutasi dan promosi jabatan dirasakan belum berdasarkan ketentuan kepegawaian. Memang ada penempatan tugas dan jabatan pegawai di

lingkungan sekretariat daerah seringkali bukan berdasar pertimbangan kompetensi pegawai secara objektif, sebaliknya lebih kepada faktor *like and dislike*. Jelas ini dapat merugikan bagi pegawai yang telah bekerja dengan baik dan memenuhi syarat kepangkatan dan jabatan namun tidak diperhatikan, tentu akan menurunkan semangat dan gairah kerja pegawai karena harapan dan kesempatan pengembangan karir di masa depan tidak jelas.

Sehubungan uraian temuan dapat disimpulkan faktor kepuasan kerja belum memberikan pengaruh positif bagi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah. Kepuasan kerja pegawai dapat terwujud apabila pekerjaan yang dilakukan pegawai mampu memenuhi kebutuhannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor sistem kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Susunan dari struktur organisasi dan tata kerja bagi pejabat dan pegawai sekretariat daerah sudah ada dan dijalankan dengan baik. Prosedur kerja telah disusun dan diatur lebih lanjut dalam penjabaran tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan sampai kepada para pelaksana dengan harapan terjalannya koordinasi antar unit menjadi optimal. Prinsip pembagian kerja sudah ditetapkan sesuai bidang tugas sehingga tidak ada alasan pejabat atau pegawai yang tidak tahu apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya dan kepada siapa ia harus bertanggung jawab. Standar prosedur kerja yang menjadi pedoman dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai. Faktor sistem kerja di Sekretariat Daerah dalam hal ini dominan dalam meningkatkan kinerja;
2. Faktor disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan disiplin terhadap pekerjaan dan aturan kedisiplinan, dijalankan dengan cukup baik oleh pegawai. Pegawai menyadari bahwa disiplin sebagai unsur penentu bagi keberhasilan dalam mencapai

tujuan. Disiplin diyakini dapat membangkitkan semangat persatuan pegawai atau semangat korp yang jadi sarana mewujudkan integrasi dan integritas pegawai;

3. Faktor iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Hal ini berarti bahwa kondisi iklim organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan yang sehat dan kondusif. Adanya hubungan antar sesama pegawai, yang mengedepankan semangat kesetiakawanan menjadikan nilai-nilai dalam membentuk iklim organisasi. semangat kebersamaan pegawai menjadi modal utama dalam meningkatkan kinerja pegawai;
4. Berdasarkan hasil uji determinasi, diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) dari variabel sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi dengan variabel kinerja pegawai adalah 0,453. Hal tersebut menunjukkan bahwa 45,3% dari variasi variabel kinerja pegawai dapat diterangkan dengan variabel sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi, sedangkan sisanya 54,7% dipengaruhi variabel lain;
5. Faktor sistem kerja, disiplin, iklim organisasi secara simultan (bersama-sama), mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil Uji F, dimana nilai F_{hitung} sebesar 22,658 dengan tingkat signifikansi (angka probabilitas) sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari α (0,05), dengan demikian nilai F_{hitung} (22,658) > dari nilai

$F_{\text{tabel}} (1,85)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga model dapat dikatakan baik dan layak untuk digunakan;

B. Saran

Berdasarkan uraian dan kesimpulan dapat disarankan sebagai berikut:

1. Terhadap faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan, pimpinan dan pegawai pelaksana harus mempertahankan dan meningkatkannya. Hal yang dapat dilakukan antara lain:
 - a. Mengoptimalkan sistem dan prosedur kerja, untuk itu, perlu menata kembali struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan yang memberikan pedoman dan arah yang jelas, efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dengan mempertimbangkan kekuatan sumber daya manusia, jenis tugas serta adanya koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi serta komunikasi;
 - b. Menciptakan dan memelihara iklim organisasi yang sehat dan dinamis di lingkungan Sekretariat Daerah, maka perlu melengkapi sarana dan prasarana kerja serta menciptakan hubungan kerja yang nyaman, harmonis antara pimpinan dengan bawahan serta sesama rekan sekerja;
 - c. Menerapkan disiplin pegawai yang lebih baik, pimpinan sekretariat daerah perlu mengkomunikasikan secara intensif sasaran kinerja yang dituntut dan peraturan kerja melalui proses penilaian kinerja, serta menerapkan tindakan atau sanksi tegas terhadap pegawai yang melanggar agar tidak mengulangnya.

2. Faktor-faktor yang belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka selatan, pimpinan dan pegawai hendaknya menjadi perhatian untuk ditingkatkan sehingga menjadi signifikan meningkatkan kinerja, disarankan sebagai berikut :
- a. Perlu adanya Program Diklat Kepemimpinan Khusus bagi para atasan untuk membentuk gaya kepemimpinan yang tepat. Melalui pelatihan diharapkan dapat membentuk pemimpin yang dapat menjadi inspirasi dan mampu memotivasi bawahan, menjadi tauladan yang baik. Berpegang teguh pada prinsip-prinsip kepemimpinan, salah satu di antaranya yaitu *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*. Dalam memimpin bawahannya, pemimpin juga harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahan;
 - b. Perlu adanya budaya organisasi yang kuat, dengan komitmen bersama untuk membentuk budaya kerja, disiplin dan mentaati peraturan kerja dan kepegawaian;
 - c. Perlu membuat kajian tentang tentang sistem penghargaan yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik yang berorientasi evaluasi kinerja individu dan untuk pengembangan karir pegawai itu sendiri.
 - d. Perlu membuat analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi;
 - e. Perlu merekrut pegawai baru yang memiliki kompetensi teknis yang dibutuhkan dan memberikan kesempatan kepada pegawai yang lama untuk meningkatkan kompetensi sesuai minat dan bidang tugasnya;

- f. Meningkatkan motivasi pegawai, yang perlu mendapat perhatian pimpinan sekretariat daerah dalam hal ini adalah aspek kesejahteraan dan pengembangan karier; di sini perlu adanya kebijakan yang jelas tentang pemberian penghargaan (*reward*) dan promosi jabatan kepada pegawai yang berkerja baik dan berprestasi;
 - g. Perlu meningkatkan komunikasi dua arah, dengan cara memberikan kesempatan yang lebih luas kepada pegawai untuk terlibat dalam setiap proses pembuatan keputusan;
 - h. Perlu mendorong dan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dan bertanggungjawab atas pekerjaannya adalah hal penting membuat pegawai merasa diakui, dihargai dan memiliki kepuasan kerja. Pimpinan dalam hal ini hanya berperan memberi arahan dan pengawasan;
 - i. Untuk meningkatkan keterampilan kerja pegawai maka perlu mengadakan kursus-kursus keterampilan kerja yang dilaksanakan sendiri atau mengirim ke lembaga/kursus-kursus yang ada di luar daerah;
 - j. Perlu mengevaluasi sistem pemberian insentif atau tunjangan khusus yang diberikan selama ini masih bersifat umum. Khusus kepada pegawai Sekretariat Daerah sebaiknya pemberian insentif berdasarkan pertimbangan beban kerja dan kinerja individu, sehingga lebih adil dan pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja;
3. Bagi peneliti selanjutnya, apabila berminat untuk mengadakan penelitian lebih lanjut terkait kinerja, bahwa masih terdapat keterbatasan dalam

penelitian ini, karena belum secara luas menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Dimungkinkan masih ada faktor-faktor lain yang belum terungkap, karena penelitian ini hanya menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan saja.

Disarankan untuk menemukan variabel lain yang kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat beberapa faktor yang dianalisis dalam penelitian ini, ditemukan ada 3 (tiga) faktor dominan yaitu sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abbey. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.2, 362-368.
- Anwar, Arifin. (1984). *Strategi Komunikasi*. Bandung : PT. Armico.
- As'ad, Mochammad. (2003). *Psikologi industry: Seri sumber daya manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Arikunto, Suharsimi., 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2005). *Prosedur penelitian suatu pendekatan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Rhineka Cipta.
- Armstrong, M. (1994). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- Atmosudirjo, Prayudi. (1999) *Teori Organisasi*, Jakarta: STIA – LAN Press.
- Azhari, Azril. (2002). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Bagian Penerbit Universitas Trisakti.
- Basri, A.F.M dan Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Basu, Swastha. (2002). *Manajemen pemasaran modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Bestira, I. (1998). *Produktivitas perusahaan*. Bandung: Alumnus.
- Byars, L. L. dan Rue, L. W. (1997) *Human Resource Management*. 5th Edition. Chicago: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge .(1995). *Organizational Behavior and Design*. (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Elex Media Computindo.
- Coombe, C dan kawan-kawan. (2008). *Leadership in English language teaching and learning* . Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personal Management*. Int'l Ed. Mc Graw Hill.
- Davis, Keith. (1993). *Perilaku Dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen. Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. (1985). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kelima. Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L, John M.I, James H. Donnelly. (1996). *Organisasi, perilaku, struktur, proses*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Bina Aksara.
- Gie, Liang The. (1999). *Administrasi perkantoran modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Hadibroto. (2000). *Psikologi industri*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
-(2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasan, I. (2004). *Analisis data penelitian dengan statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman & Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Metodologi penelitian administrasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Islamy, Irfan. (2000). *Prinsip-prinsip perumusan kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku, Universitas Terbuka.
- Kartono. K. (1991). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kartono. K. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo, (2005), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Buku 1 edisi 5, diterjemahkan oleh Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler, P., John, dan Heskett, L. James, (1992), *Corporate Culture and Performance*, Maxwell MacMillan, New York.
- Kusumo. B. (2001). *Manajemen dan motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Lane, J.E. (1995). *The public sectors, concept, model and approaches*. London: Sage Publications.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mahmudi. (2001). *Manajer kinerja sektor publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, Akademi Manajemen Perusahaan.
- Mardian, AZ. (2008). *Pengaruh Penghargaan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan*. Jakarta: Unkris.
- Mardikanto, T. (1993). *Penyuluhan Pembangunan Pertanian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- McNamara, Clayton. (1999). *Organizational Culture*. Oxford : Oxford University Press.
- Mitrani, Alain, et. al. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetisi*. Penterjemah Dadi Pakar. Jakarta : Pustaka Utama Graffiti.
- Moenir. (2003). *Pendekatan manusia dan organisasi terhadap pembinaan pegawai*. Jakarta. Gunung Agung.
- Murdianto. (2006). *Pengaruh perilaku pemimpin dan pemberian penghargaan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan. Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka. Jakarta.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit-Undip Semarang.
- Nasir, M. (1999). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nisjar Karhi dan Winardi. (1997). *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem Dalam Bidang Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Notoadmojo, Soekidjo. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Purwanto, Agus Joko. (2008). *Materi Pokok Teori Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Penerjemah : Jusuf Udaya. Ed. III. Jakarta: Arcan.
- Robbins, Stephen P. (1992). *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall. (Part I, II, III).
- Robbins, S.P. Alih Bahasa Pujaatmaka, H & Molan, B (2001), *Perilaku Organisasi: Konsep kontroversi, aplikasi*, Edisi kedelapan. Jakarta. PT Prenlindo (sumber asli diterbitkan tahun 1998).
- Robert, L.M & Jackson Jhon, H. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Pertama Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2001). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Mandar Maju. Bandung.
- Sedarmayanti, (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Siagian, SP. (1997). *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, SP. (1988). *Teori dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri. (1998). *Metode penelitian survei*. Jakarta: LP3ES.
- Slamet, M.R. (2003). *Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*. Bogor : Institut Pertanian Bogor Press.
- Soepriyatno. (2000). *Sumber daya manusia*. Surabaya: Surya.
- Soewarno, H. (2000). *Pengantar study ilmu administrasi dan manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- (1997). *Perilaku organisasi*. Jilid I & II. Jakarta: Erlangga.
- Sterrs, Richard. M. (1985). *Efektifitas organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfab

- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2004). *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta : Gaya Media.
- Sundarso , dkk. (2006). *Teori Administrasi*. Universitas Terbuka
- Sujak, Abi. (1997). *Kepemimpinan*. Bandung, Alfabeta.
- Suyadi, P. (2003). *Kebijakan kinerja karyawan kiat membangun organisasi menjelang perdagangan bebas dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Thoha, Miftah. (1994). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dale. (2000). *Memotivasi pegawai*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein. (2003). *Metode riset perilaku konsumen jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Walker, James F. (1992). *Human Resources Strategy*. Singapore : McGraw Hill.
- Wilfridus. B.Elu dan Purwanto, Joko. A. (2009). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Buku, Universitas Terbuka.
- Whitmore, John. (2002). *Coaching For Performance, Seni mengarahkan untuk mendongkrak kinerja*. Terjemahan Y.D. Helly Purnomo. Jakarta: Gramedia.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibawa, Samodra. (2005). *Reformasi Administrasi: Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara / Publik*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yurisman. (2010). *Determinan-Determinan yang Menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*: Universitas Terbuka.
- Zainun, B. (1994). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara Baru.

WEBSITE

- Nurdin, Mochammad Ikhsan Zain. (2011). *Pengaruh Beban Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UKM Bembie Digital Printing Bandung*. Jurnal Unikom, Bandung
- Winanti, Marlina Budiningtyas. (2011). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survey pada PT Frisian Flag Indonesia Wialayah Jawa Barat)*. Jurnal Ilmiah Unikom Vol.7
- Agustian, Wiwin. (2010). *Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Karyawan pada Universitas Bina Darma*. Universitas Bina Darma Palembang.
- Bramantyo, Andre. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Inti Sukses Garmino, Bawean)*. Universitas Negeri Semarang.
- Setyowati, Endah. (2010). *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi*. Jurnal
- Mariam, Rani. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia, UNDIR Semarang)*.
- Narmodo, Hernowo dan Wajdi, M Farid. (2009). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri*. Internet
- Julita, Fenny. (2009). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi*. Depok: Tesis Universitas Indonesia FISIP Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana.
- Zebua, Juneta. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Staf Rekam Medik RSUP H. Adam Malik Medan*. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Prasetyo Budi. (2009). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kebakaran Kota Surabaya*. Jurnal ilmiah.
- Helena AK, Marley. (2009). *Hubungan Pendidikan Pelatihan dengan Kompetensi PNS di Bidang Pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan IV Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang)*. USU Medan, Internet.

- Wijaya, Andrianto dan Basuki, Ade. (2009). *Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia*. Jurnal Vo.11 No.1A.
- Wijaya, Andrianto dan H. Sianipar, Benhard. (2008). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Stidi di Kantor LAPAN)* Jurnal Vol10 No,1.
- Lubis, Khairul Akhir. (2008). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan*. USU, Medan.
- Sunarcaya, Putu. (2008). *Analisis Determinan yang menjelaskan Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Suparman, SE. (2007). *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)*. Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana FISIP UI, Jakarta.
- Sujatmoko, Koko. (2007). *Pengaruh Insentif Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Operasional Pemasaran Dunkin Donats Cabang Arteri Jakarta*. Medan: USU Medan.
- Kodrat. (2007). *Peranan Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Hasil Riset*. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia, Vol. 36, No. 11.
- Kristiani, Salmon. (2006). *Pengaruh Insentif dan Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Papua*. KMPK-UGM Yogyakarta.
- Wibawa, Edy. (2006). *Pengaruh Model Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jakarta Selatan*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana. FISIP Universitas Indonesia.
- Deviani, Ira. (2005). *Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana. FISIP Universitas Indonesia.
- Pandaryasi, Heni. (2005). *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Bank BPD Bali Kantor Pusat)*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana. FISIP Universitas Indonesia.

- Yulianti, Indah. (2005). *Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana. FISIP Universitas Indonesia.
- Sumartiningsih, Fr. Maria Susila. (2005). *Pengaruh Kompetensi Profesional dan Iklim Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus pada Akademi Kepekerjaan Budi Luhur dan Ahmad Yani Cimahi)*. Diambil dari situs World Wide Web <http://www.digilib.upi.edu>
- Ma'rifah Dewi. (2004). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Sumartini, Tanti. (2004). *Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai*. Depok: Universitas Indonesia.
- Andriani, Nurita Dkk. (2004). *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Istudi pada PT Bank Mandiri Persero Cabang Malang*. Jurnal Aplikasi manajemen Vol.2 No.1, Internet.
- Susanto, Nuryadin. (2003). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Wakil Presiden RI*. Depok: Universitas Indonesia.
- Sunaryo, Bambang. (2001). *Hubungan Pelatihan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Instruktur di Balai Latihan Kerja Industri Surabaya*. Depok: Universitas Indonesia.
- Dwiyanto. (2001). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal*. Pascasarjana UNDIP Semarang.
- Gandawijaya, Purbaya. (1993). *Pengaruh Komunikasi Atasan Terhadap Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan (Sebuah Studi Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Universitas Indonesia.

DOKUMEN

- Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 NO. 217 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No. 4033).
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat dan Kabupaten Belitung Timur.

Undang-undang RI No.12 Tahun (2008). Tentang Perubahan Kedua atas UU No.32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta: dihimpun oleh Pusat Info Data Indonesia (PIDI).

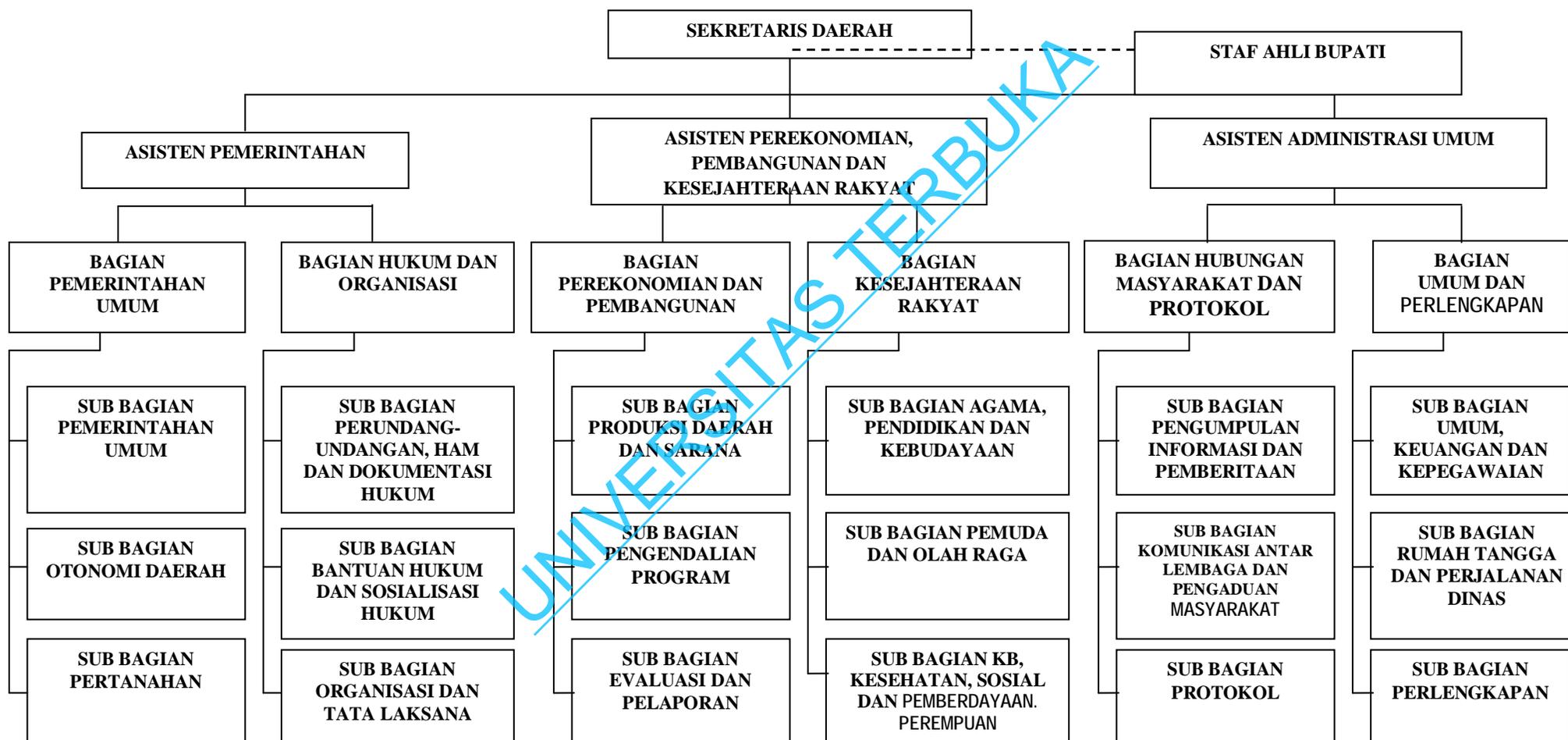
Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 18. Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 7 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 18. Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Selatan Akhir Tahun 2010.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1 : Gambar Bagan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan



UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2 : Daftar Kuesioner Penelitian

KUESIONER FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANGKA SELATAN

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Kode Responden :
2. Nama Responden :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Agama :
5. Usia (Tempat tanggal lahir) :
6. Pendidikan Terakhir : SLTA Diploma S1 S2
7. Pangkat/Golongan :
8. Jabatan Sekarang di Kantor : Sekda Asisten Kabag Kasubbag
 Staf

II. PENJELASAN

1. Penelitian ini dilakukan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
2. Untuk kelancaran penelitian ini, diharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk memberi jawaban dari daftar pertanyaan angket yang disediakan dengan member tanda silang (X) pada jawaban setiap nomor yang paling tepat pada kolom alternative pilihan : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-Ragu (RG), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).
3. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari/ berikan, akan di jamin kerahasiaannya berdasarkan kode etik penelitian.
4. Atas kesediaan, dukungan, kerjasama dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari diucapkan terima kasih.

Toboali, 27 Mei 2011

Peneliti,

Edi Alfian, S.IP

NIM.016093197

KINERJA PEGAWAI (Y)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Pegawai mampu memecahkan permasalahan secara bersama-sama/mufakat.					
2.	Kerjasama dalam penyelesaian pekerjaan akan membuat pekerjaan itu menjadi lebih mudah dan ringan.					
3.	Standar kualitas kerja pegawai di instansi saya melebihi standar resmi yang telah ditetapkan.					
4.	Kualitas pekerjaan yang telah dicapai saat ini sudah sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh pimpinan/instansi.					
5.	Kemampuan pegawai saat ini sangat mendukung penyelesaian pekerjaan secara cepat, tepat&sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan oleh pimpinan/instansi					
6.	Dalam melakukan pekerjaan pegawai sudah memahami prosedur, tata cara dalam bekerja & memiliki kemampuan/keahlian yang sesuai dengan pekerjaan saat ini.					
7.	Dalam bekerja, pegawai selalu bersedia memberikan inisiatif dan berpartisipasi terhadap atasan, sesama maupun bawahan.					
8.	Dalam melakukan pekerjaan dikantor, pegawai selalu bersemangat untuk mengerjakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh pimpinan.					
9.	Pegawai bersedia untuk menyelesaikan pekerjaannya di luar jam kerja.					
10.	Pegawai dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan jadwal dan standar waktu yang ditentukan.					

KEPEMIMPINAN (X_1)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Keteladanan yang ditunjukkan atasan pada bawahan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepemimpinan yang dilakukan atasan.					
2.	Atasan harus mampu memotivasi bawahannya untuk menguasai pengetahuan dan kemampuan bidang-bidang tertentu.					
3.	Atasan mampu mewujudkan harapan-harapan dari bawahannya.					
4.	Atasan memberikan atau menerima informasi dalam bentuk laporan tertulis dari atau kepada bawahannya.					
5.	Atasan harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya tanpa ada paksaan.					

KOMUNIKASI (X_2)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Di instansi saya, pimpinan memberi penjelasan untuk memperlancar pelaksanaan tugas.					
2.	Pimpinan dan bawahan dapat berkomunikasi dengan baik sehingga memperlancar pencapaian hasil kerja sesuai yang telah ditetapkan.					
3.	Pimpinan di sini memberi kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan ide atau gagasan.					

PENGHARGAAN (X_3)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Kebutuhan materi berupa gaji dan tunjangan yang cukup dan sesuai dapat meningkatkan harga diri pegawai dalam instansi.					
2.	Kebutuhan non-materi seperti jabatan yang sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya dapat mengangkat martabatnya dan harga diri pegawai.					
3.	Pimpinan selalu memberikan pujian baik lisan atau tertulis kepada pegawai yang memiliki kinerja bagus dan berprestasi.					
4.	Instansi selalu memberikan pembayaran insentif atau bonus atau sejenisnya kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan loyalitas kerja pegawai.					
5.	Penyediaan dana asuransi sosial, dana pensiun pegawai dapat memberikan rasa aman dalam kelangsungan hidup keluarga pegawai.					
6.	Pemberian promosi jabatan terhadap pegawai yang berprestasi akan meningkatkan semangat dalam bekerja.					
7.	Sebagai penghargaan terhadap pegawai yang rajin dan berkompeten maka instansi selalu memperhatikan kesejahteraan pegawai.					
8.	Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai yang berkompetensi untuk meningkatkan karir.					

IKLIM ORGANISASI (X_4)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Adanya fleksibilitas dalam menggunakan waktu&sumber daya akan meningkatkan efisiensi & efektifitas kerja pegawai.					
2.	Adanya peraturan kepegawaian yang diterapkan secara kaku oleh pegawai.					
3.	Adanya kecurigaan antar pegawai dalam organisasi mengakibatkan suasana kerja menjadi tidak nyaman.					
4.	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
5.	Adanya dukungan dari pimpinan/instansi untuk menyelesaikan tugas dengan baik terhadap pegawai.					
6.	Adanya rasa simpati&saling memberikan dukungan antar sesama rekan kerja.					
7.	Nilai kejujuran merupakan faktor penting dalam bekerja dan berhubungan dengan atasan dan sesama rekan kerja.					
8.	Aktifitas kerja pegawai selalu berkaitan dengan tujuan organisasi.					

BUDAYA ORGANISASI (X_5)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Pegawai disini bekerja cepat, tuntas dan berkualitas.					
2.	Pegawai disini dalam bekerja tidak harus selalu menunggu instruksi dari atasan.					
3.	Pegawai di sini selalu meningkatkan pengetahuan/keterampilan.					
4.	Pegawai mampu menelurkan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan.					
5.	Adanya pertemuan secara rutin di unit kerja tempat saya bekerja.					
6.	Keberhasilan pekerjaan merupakan hasil kerjasama seluruh pegawai.					
7.	Ada pedoman uraian tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja.					

MOTIVASI (X_6)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Pegawai sungguh-sungguh dan peduli dengan pekerjaannya.					
2.	Pekerjaan di sini menyenangkan dan menantang.					
3.	Pegawai di sini tidak masalah dan menikmati pekerjaan yang sukar dan menantang.					
4.	Pekerjaan disini tidak menarik minat pegawai dan membosankan.					
5.	Kalau tidak karena uang, pegawai tidak akan melakukan pekerjaan di instansi ini.					
6.	Pegawai ingin mengetahui seberapa baik pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk diri sendiri sebagai bahan instropeksi dan perbaikan.					

DISIPLIN (X_7)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Dalam melaksanakan tugas-tugas tidak selalu harus didasarkan pada aturan-aturan yang sudah ditetapkan.					
2.	Pegawai sudah mengetahui dan melaksanakan hak dan kewajibannya.					
3.	Setiap tugas/pekerjaan yang saya selesaikan dan kerjakan disini tidak semata-mata dilaksanakan karena tugas/perintah kerja.					
4.	Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan pegawai itu tidak selalu harus mengerjakannya sesuai dengan prosedur yang sebenarnya.					
5.	Saya lebih mengutamakan tugas kantor/urusan dinas dari pada kepentingan lainnya.					

PELATIHAN (X_8)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan pegawai.					
2.	Dengan pelatihan yang terarah dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai.					
3.	Pegawai yang telah mengikuti pelatihan menunjukkan produktifitas kinerja yang lebih baik dari pegawai lain.					

KOMPETENSI (X_9)

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Intansi mendorong pegawai untuk selalu meningkatkan kapasitas individu pegawai.					
2.	Kompetensi pegawai berhubungan dengan efektifitas dan keberhasilan pekerjaan.					
3.	Pegawai disini slalu bersemangat utnuk meningkatkan kompetensinya demi keberhasilan tugas.					
4.	Pegawai disini mendukung kepada rekan sekerja untuk meningkatkan kompetensinya.					

KETERAMPILAN (X_{10})

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Kecakapan dan pengalaman pegawai sudah sesuai dengan kebutuhan keterampilan kerja kantor.					
2.	Pekerjaan kantor menuntut pegawai untuk selalu meningkatkan keterampilan.					
3.	Keterampilan dalam melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh kecakapan dan pengalaman pegawai					
4.	Instansi dan rekan sekerja mendorong pegawai dalam meningkatkan keterampilan.					

SISTEM KERJA (X_{11})

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Adanya struktur organisasi dan telah berjalan dengan baik.					
2.	Ada uraian tugas yang menjadi hak kewajiban dan tanggungjawab atasan dan bawahan berjalan sesuai dengan SOTK yang ditetapkan.					
3.	Adanya standar prosedur kerja yang mengatur sistem kerja pegawai.					

INSENTIF (X_{12})

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Instansi/kantor mempunyai kriteria tertentu dalam memberikan insentif pegawai.					
2.	Insentif pegawai diberikan dalam bentuk tunai.					
3.	Insentif non tunai diberikan berupa penghargaan dan promosi jabatan.					
4.	Penghargaan diberikan kepada pegawai yang mendapatkan prestasi tertentu.					

KEPUASAN KERJA (X_{13})

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk melaksanakan dan bertanggungjawab atas pekerjaan.					
2.	Kondisi tempat kerja bersih, nyaman, rapi dan menyenangkan.					
3.	Suasana kerja dengan pimpinan dan sesama rekan sekerja menyenangkan.					
4.	Pegawai merasa puas atas gaji dan penghasilan yang diterima dari kantor.					
5.	Instansi memberikan harapan dan kesempatan bagi pengembangan promosi jabatan.					
6.	Pengawasan kerja telah dilaksanakan dengan baik.					

Lampiran 3 : Pedoman Wawancara Penelitian

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN: FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BANGKA SELATAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Pangkat dan Golongan/Ruang :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
4. Usia/ Tempat tanggal lahir :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Jabatan Sekarang :

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan sekarang ini sudah memenuhi harapan seperti yang diinginkan?
2. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa yang menyebabkan kinerja pegawai sekretariat Daerah seperti sekarang?
3. Menurut Bapak/Ibu, selama ini faktor-faktor apa yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah?
4. Kebijakan apa saja yang telah dilakukan pimpinan Sekretariat Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai?
5. Menurut Bapak/Ibu, upaya apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan agar menjadi lebih efektif?

Lampiran 4 : Data Validitas Instrumen

Correlations

		x11	x12	x13	x14	x15	jumlx1
x11	Sig. (2-tailed) N	1 91	.249* .017 91	.253* .016 91	.100 .344 91	.212* .044 91	.517** .000 91
x12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.249* .017 91	1 91	.141 .183 91	.100 .344 91	.177 .094 91	.456** .000 91
x13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.253* .016 91	.141 .183 91	1 91	.512** .000 91	.089 .402 91	.767** .000 91
x14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.100 .344 91	.100 .344 91	.512** .000 91	1 91	.211* .045 91	.718** .000 91
x15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.212* .044 91	.177 .094 91	.089 .402 91	.512** .000 91	1 91	.504** .000 91
jumlx1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.517** .000 91	.456** .000 91	.767** .000 91	.718** .000 91	.504** .000 91	1 91

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

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

Correlations

		x21	x22	x23	jumlx2
x21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 91	.497** .000 91	.431** .000 91	.773** .000 91
x22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.497** .000 91	1 91	.718** .000 91	.893** .000 91
x23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.431** .000 91	.718** .000 91	1 91	.841** .000 91
jumlx2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.773** .000 91	.893** .000 91	.841** .000 91	1 91

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

Correlations

		x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	jumlx3
x31	Pearson Correlation	1	.309**	.108	.021	.233*	.067	.219*	.058	.485**
	Sig. (2-tailed)		.003	.307	.840	.026	.528	.037	.585	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x32	Pearson Correlation	.309**	1	-.071	-.021	.301**	.215*	.059	-.100	.397**
	Sig. (2-tailed)	.003		.507	.840	.004	.040	.576	.347	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x33	Pearson Correlation	.108	-.071	1	.019	.016	-.020	.076	-.029	.266*
	Sig. (2-tailed)	.307	.507		.856	.883	.847	.475	.787	.011
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x34	Pearson Correlation	.021	-.021	.019	1	.036	.111	.394**	.439**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.840	.840	.856		.738	.296	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x35	Pearson Correlation	.233*	.301**	.016	.036	1	.511**	.270**	.041	.560**
	Sig. (2-tailed)	.026	.004	.883	.738		.000	.010	.699	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x36	Pearson Correlation	.067	.215*	-.020	.111	.511**	1	.329**	.142	.557**
	Sig. (2-tailed)	.528	.040	.847	.296	.000		.001	.178	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x37	Pearson Correlation	.219*	.059	.076	.394**	.270**	.329**	1	.405**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.037	.576	.475	.000	.010	.001		.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x38	Pearson Correlation	.058	-.100	-.029	.439**	.041	.142	.405**	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.585	.347	.787	.000	.699	.178	.000		.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
jumlx3	Pearson Correlation	.485**	.397**	.266*	.540**	.560**	.557**	.716**	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91

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

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

Correlations

		x41	x42	x43	x44	x45	x46	x47	x47	jumlx4
x41	Pearson Correlation	1	-.104	-.117	.047	.205	.000	.241*	.217*	.380**
	Sig. (2-tailed)		.325	.268	.659	.051	1.000	.021	.038	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x42	Pearson Correlation	-.104	1	.160	-.132	.065	-.197	-.053	-.244*	.282**
	Sig. (2-tailed)	.325		.130	.213	.538	.061	.616	.020	.007
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91

x43	Pearson Correlation	-.117	.160	1	.000	-.340**	-.230*	-.509**	-.074	.271**
	Sig. (2-tailed)	.268	.130		.999	.001	.028	.000	.488	.009
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x44	Pearson Correlation	.047	-.132	.000	1	.185	.364**	.143	.226*	.506**
	Sig. (2-tailed)	.659	.213	.999		.079	.000	.176	.031	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x45	Pearson Correlation	.205	.065	-.340**	.185	1	.429**	.460**	.039	.453**
	Sig. (2-tailed)	.051	.538	.001	.079		.000	.000	.713	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x46	Pearson Correlation	.000	-.197	-.230*	.364**	.429**	1	.334**	.322**	.453**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.061	.028	.000	.000		.001	.002	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x47	Pearson Correlation	.241*	-.053	-.509**	.143	.460**	.334**	1	.191	.340**
	Sig. (2-tailed)	.021	.616	.000	.176	.000	.001		.070	.001
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
x47	Pearson Correlation	.217*	-.244*	-.074	.226*	.039	.322**	.191	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.038	.020	.488	.031	.713	.002	.070		.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91
jumlx4	Pearson Correlation	.380**	.282**	.271**	.506**	.453**	.453**	.340**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.009	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	91	91	91	91	91	91	91	91	91

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

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

Correlations

	x51	x52	x53	x54	x55	x56	x57	jumlx5	
x51	Pearson Correlation	1	.329**	.263*	.537**	.218*	.140	.220*	.629**
	Sig. (2-tailed)		.001	.012	.000	.038	.186	.036	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
x52	Pearson Correlation	.329**	1	.565**	.423**	.239*	.083	.392**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.023	.436	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
x53	Pearson Correlation	.263*	.565**	1	.383**	.328**	.256*	.293**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000		.000	.002	.014	.005	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
x54	Pearson Correlation	.537**	.423**	.383**	1	.351**	.158	.239*	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001	.134	.023	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
x55	Pearson Correlation	.218*	.239*	.328**	.351**	1	.393**	.303**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.038	.023	.002	.001		.000	.003	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
x56	Pearson Correlation	.140	.083	.256*	.158	.393**	1	.132	.516**
	Sig. (2-tailed)	.186	.436	.014	.134	.000		.211	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
x57	Pearson Correlation	.220*	.392**	.293**	.239*	.303**	.132	1	.516**
	Sig. (2-tailed)	.036	.000	.005	.023	.003	.211		.000
	N	91	91	91	91	91	91	91	91
jumlx5	Pearson Correlation	.629**	.692**	.696**	.693**	.656**	.516**	.516**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	91	91	91	91	91	91	91	91

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

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

Correlations

		x61	x62	x63	x64	x65	x66	jumlx6
x61	Pearson Correlation	1	.286**	.322**	-.050	-.101	.084	.498**
	Sig. (2-tailed)		.006	.002	.637	.341	.429	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x62	Pearson Correlation	.286**	1	.580**	-.196	-.245*	-.014	.533**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.063	.019	.894	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x63	Pearson Correlation	.322**	.580**	1	-.170	-.201	.121	.604**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.108	.056	.255	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x64	Pearson Correlation	-.050	-.196	-.170	1	.525**	-.105	.379**
	Sig. (2-tailed)	.637	.063	.108		.000	.324	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x65	Pearson Correlation	-.101	-.245*	-.201	.525**	1	-.090	.363**
	Sig. (2-tailed)	.341	.019	.056	.000		.396	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x66	Pearson Correlation	.084	-.014	.121	-.105	-.090	1	.349**
	Sig. (2-tailed)	.429	.894	.255	.324	.396		.001
	N	91	91	91	91	91	91	91
jumlx6	Pearson Correlation	.498**	.533**	.604**	.379**	.363**	.349**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	91	91	91	91	91	91	91

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

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

Correlations

		x71	x72	x73	x74	x75	jumlx7
x71	Pearson Correlation	1	.103	-.011	.413**	-.334**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.331	.920	.000	.001	.000
	N	91	91	91	91	91	91
x72	Pearson Correlation	.103	1	-.234*	.148	.176	.418**
	Sig. (2-tailed)	.331		.025	.160	.096	.000
	N	91	91	91	91	91	91
x73	Pearson Correlation	-.011	-.234*	1	-.125	.086	.281**
	Sig. (2-tailed)	.920	.025		.237	.419	.007
	N	91	91	91	91	91	91
x74	Pearson Correlation	.413**	.148	-.125	1	-.121	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.160	.237		.252	.000
	N	91	91	91	91	91	91
x75	Pearson Correlation	-.334**	.176	.086	-.121	1	.197
	Sig. (2-tailed)	.001	.096	.419	.252		.061
	N	91	91	91	91	91	91

jumlx7	Pearson Correlation	.658**	.418**	.281**	.672**	.197	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.000	.061	
	N	91	91	91	91	91	91

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

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

Correlations

		x81	x82	x83	jumlx8
x81	Pearson Correlation	1	.413**	.508**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91
x82	Pearson Correlation	.413**	1	.331**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	91	91	91	91
x83	Pearson Correlation	.508**	.331**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	91	91	91	91
jumlx8	Pearson Correlation	.829**	.675**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91

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

Correlations

		x91	x92	x93	x94	jumlx9
x91	Pearson Correlation	1	-.081	.072	.159	.077
	Sig. (2-tailed)		.448	.498	.132	.470
	N	91	91	91	91	91
x92	Pearson Correlation	-.081	1	.058	.026	.970**
	Sig. (2-tailed)	.448		.583	.810	.000
	N	91	91	91	91	91
x93	Pearson Correlation	.072	.058	1	.485**	.233*
	Sig. (2-tailed)	.498	.583		.000	.027
	N	91	91	91	91	91
x94	Pearson Correlation	.159	.026	.485**	1	.206*
	Sig. (2-tailed)	.132	.810	.000		.050
	N	91	91	91	91	91
jumlx9	Pearson Correlation	.077	.970**	.233*	.206*	1
	Sig. (2-tailed)	.470	.000	.027	.050	
	N	91	91	91	91	91

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

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

Correlations

		x101	x102	x103	x104	jumlx10
x101	Pearson Correlation	1	.560**	.540**	-.047	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.661	.000
	N	91	91	91	91	91
x102	Pearson Correlation	.560**	1	.480**	-.006	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.953	.000
	N	91	91	91	91	91
x103	Pearson Correlation	.540**	.480**	1	.076	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.472	.000
	N	91	91	91	91	91
x104	Pearson Correlation	-.047	-.006	.076	1	.359**
	Sig. (2-tailed)	.661	.953	.472		.000
	N	91	91	91	91	91
jumlx10	Pearson Correlation	.804**	.728**	.786**	.359**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91

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

Correlations

		x111	x112	x113	jumlx11
x111	Pearson Correlation	1	.669**	.539**	.847**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91
x112	Pearson Correlation	.669**	1	.652**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91
x113	Pearson Correlation	.539**	.652**	1	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91
jumlx11	Pearson Correlation	.847**	.896**	.850**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91

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

Correlations

		x121	x122	x123	x124	jumlx12
x121	Pearson Correlation	1	.493**	.354**	.145	.664**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.171	.000
	N	91	91	91	91	91
x122	Pearson Correlation	.493**	1	.406**	.186	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.077	.000
	N	91	91	91	91	91

x123	Pearson Correlation	.354**	.406**	1	.596**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91
x124	Pearson Correlation	.145	.186	.596**	1	.709**
	Sig. (2-tailed)	.171	.077	.000		.000
	N	91	91	91	91	91
jumlx1 2	Pearson Correlation	.664**	.685**	.827**	.709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91

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

Correlations

		x131	x132	x133	x134	x135	x136	jumlx13
x131	Pearson Correlation	1	.340**	.414**	.192	.192	.099	.536**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.068	.068	.353	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x132	Pearson Correlation	.340**	1	.343**	.203	.154	.116	.555**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.054	.146	.274	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x133	Pearson Correlation	.414**	.343**	1	.468**	.432**	.386**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x134	Pearson Correlation	.192	.203	.468**	1	.643**	.486**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.068	.054	.000		.000	.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x135	Pearson Correlation	.192	.154	.432**	.643**	1	.583**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.068	.146	.000	.000		.000	.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
x136	Pearson Correlation	.099	.116	.386**	.486**	.583**	1	.664**
	Sig. (2-tailed)	.353	.274	.000	.000	.000		.000
	N	91	91	91	91	91	91	91
jumlx13	Pearson Correlation	.536**	.555**	.758**	.747**	.750**	.664**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	91	91	91	91	91	91	91

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

Lampiran 5 : Data Reliabilitas Instrumen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.564	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x11	16.6484	3.631	.305	.525
x12	16.6484	3.764	.233	.554
x13	17.4505	2.295	.440	.436
x14	17.3846	2.706	.441	.431
x15	16.8352	3.561	.241	.551

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.645	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x21	8.0769	1.672	.239	.794
x22	7.8901	1.054	.575	.363
x23	7.8791	1.085	.588	.347

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.585	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x31	27.6593	6.805	.274	.556
x32	27.8132	7.131	.169	.587
x33	28.4725	7.652	.029	.625
x34	28.4505	6.361	.290	.552
x35	27.3846	6.617	.383	.526
x36	27.3736	6.592	.374	.528
x37	28.0879	5.481	.518	.462
x38	27.8352	6.739	.295	.550

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.424	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x41	22.4835	4.141	.185	.390
x42	24.1978	4.983	-.197	.620
x44	22.7692	3.935	.240	.363
x45	22.8352	3.628	.432	.271
x46	22.6703	3.912	.392	.310
x47	22.2418	3.719	.413	.286
x47	22.8242	3.747	.190	.391

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x51	22.4945	7.786	.430	.709
x52	22.3077	7.349	.505	.689
x53	22.2637	7.863	.558	.679
x54	22.4725	8.030	.566	.680
x55	22.5604	7.649	.468	.699
x56	21.9011	8.423	.293	.742
x57	21.8681	9.227	.408	.719

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.545	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x61	10.6593	3.760	.334	.480
x62	11.0330	2.766	.427	.380
x63	11.1648	2.717	.550	.263
x64	10.7253	4.135	.076	.669

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x71	15.3407	4.960	.254	.719
x72	14.8681	3.738	.560	.601
x73	14.9341	3.929	.494	.632
X74	15.2967	4.144	.457	.649
X75	14.7692	3.891	.505	.627

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.676	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x81	8.2857	1.140	.571	.466
x82	7.8571	1.635	.425	.671
x83	8.3626	1.034	.512	.567

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.484	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x91	12.0879	1.303	.283	.410
x92	11.9451	1.341	.258	.434
x93	12.1758	1.147	.381	.306
x94	12.0220	1.555	.202	.476

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.591	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x101	12.1538	1.665	.508	.393
x102	11.6374	2.278	.530	.428
x103	11.5934	1.933	.557	.366
x104	11.8242	.035	.006	.757

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x111	7.6813	1.842	.664	.789
x112	7.4176	1.668	.753	.700
x113	7.3846	1.773	.653	.801

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x121	11.6593	4.160	.405	.665
x122	11.4286	4.203	.462	.634
x123	11.5275	3.385	.647	.505
x124	11.3736	3.703	.406	.678

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x131	18.5495	5.250	.287	.650
x132	18.8791	5.241	.248	.664
x133	19.0769	4.316	.479	.580
x134	19.0769	4.561	.490	.580
x135	18.9780	4.800	.421	.606
x136	19.3407	4.694	.410	.609

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	32.6374	9.789	.124	.642
Y2	32.4066	9.844	.082	.650
Y3	33.7582	8.408	.285	.618
Y4	33.3626	8.678	.255	.624
Y5	33.0989	8.090	.513	.565
Y6	33.2198	8.462	.484	.578
Y7	32.9011	9.023	.470	.593
Y8	33.1099	8.277	.436	.582
Y9	33.6813	8.864	.150	.658
Y10	33.2418	8.319	.383	.593

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 5 : Data Hasil Analisis Regresi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	35.3644	3.01868	91
Kepemimpinan	19.1555	2.18817	91
Komunikasi	10.4992	1.63407	91
Penghargaan	28.3139	2.96697	91
Iklim Organisasi	26.4745	2.08178	91
Budaya Organisasi	22.7907	3.08022	91
Motivasi	17.0708	2.32173	91
Disiplin	16.4928	2.07945	91
Pelatihan	6.9818	.86415	91
Kompetensi	7.1241	.79338	91
Keterampilan	13.8782	1.91449	91
Sistem Kerja	9.7189	1.65984	91
Insentif	12.7397	2.28649	91
Kepuasan Kerja	19.6119	3.01379	91

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Kerja		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Disiplin		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	Iklim Organisasi		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162.031	1	162.031	21.913	.000 ^a
	Residual	658.086	89	7.394		
	Total	820.117	90			
2	Regression	308.375	2	154.187	26.514	.000 ^b
	Residual	511.742	88	5.815		
	Total	820.117	90			
3	Regression	371.135	3	123.712	23.972	.000 ^c
	Residual	448.982	87	5.161		
	Total	820.117	90			

Correlations

		Kinerja Pegawai	Kepemimpinan	Komunikasi	Penghargaan	Iklim Organisasi	Budaya Organisasi	Motivasi	Disiplin	Pelatihan	Kompetensi	Keterampilan	Sistem Kerja	Insentif	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.302	.292	.357	.428	.272	.133	.429	.153	.107	.313	.444	-.003	.046
	Kepemimpinan	.302	1.000	.149	.213	.380	.355	.232	.047	.118	-.042	.342	.350	.162	.199
	Komunikasi	.292	.149	1.000	.391	.114	.437	.225	.095	.128	.025	-.053	.333	.109	.326
	Penghargaan	.357	.213	.391	1.000	.303	.400	.274	.115	.225	-.043	.128	.346	.230	.236
	Iklim Organisasi	.428	.380	.114	.303	1.000	.258	.192	-.044	.076	.244	.535	.459	.421	.163
	Budaya Organisasi	.272	.355	.437	.400	.258	1.000	.444	.055	.269	-.116	.246	.534	.181	.448
	Motivasi	.133	.232	.225	.274	.192	.444	1.000	.108	.172	.045	-.003	.144	.026	.111
	Disiplin	.429	.047	.095	.115	-.044	.055	.108	1.000	.052	.108	-.135	.015	-.262	.112
	Pelatihan	.153	.118	.128	.225	.076	.269	.172	.052	1.000	-.098	.036	.190	.174	.173
	Kompetensi	.107	-.042	.025	-.043	.244	-.116	.045	.108	-.098	1.000	.000	-.067	.114	.113
	Keterampilan	.313	.342	-.053	.128	.535	.246	-.003	-.135	.036	.000	1.000	.421	.273	.129
	Sistem Kerja	.444	.350	.333	.346	.459	.534	.144	.015	.190	-.067	.421	1.000	.348	.263
	Insentif	-.003	.162	.109	.230	.421	.181	.026	-.262	.174	.114	.273	.348	1.000	.296
	Kepuasan Kerja	.046	.199	.326	.236	.163	.448	.111	.112	.173	.113	.129	.263	.296	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai	.	.002	.002	.000	.000	.005	.105	.000	.074	.155	.001	.000	.490	.332
	Kepemimpinan	.002	.	.080	.021	.000	.000	.013	.330	.133	.346	.000	.000	.062	.029
	Komunikasi	.002	.080	.	.000	.141	.000	.016	.185	.113	.406	.308	.001	.152	.001
	Penghargaan	.000	.021	.000	.	.002	.000	.004	.139	.016	.343	.113	.000	.014	.012
	Iklim Organisasi	.000	.000	.141	.002	.	.007	.034	.340	.236	.010	.000	.000	.000	.061
	Budaya Organisasi	.005	.000	.000	.000	.007	.	.000	.303	.005	.136	.009	.000	.043	.000
	Motivasi	.105	.013	.016	.004	.034	.000	.	.155	.051	.336	.489	.086	.404	.147
	Disiplin	.000	.330	.185	.139	.340	.303	.155	.	.313	.155	.101	.445	.006	.144
	Pelatihan	.074	.133	.113	.016	.236	.005	.051	.313	.	.177	.368	.036	.050	.050
	Kompetensi	.155	.346	.406	.343	.010	.136	.336	.155	.177	.	.500	.265	.141	.144
	Keterampilan	.001	.000	.308	.113	.000	.009	.489	.101	.368	.500	.	.000	.004	.111

	Sistem Kerja	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.086	.445	.036	.265	.000	.	.000	.006
	Insentif	.490	.062	.152	.014	.000	.043	.404	.006	.050	.141	.004	.000	.	.002
	Kepuasan Kerja	.332	.029	.001	.012	.061	.000	.147	.144	.050	.144	.111	.006	.002	.
N	Kinerja Pegawai	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Kepemimpinan	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Komunikasi	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Penghargaan	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Iklim Organisasi	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Budaya Organisasi	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Motivasi	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Disiplin	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Pelatihan	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Kompetensi	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Keterampilan	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Sistem Kerja	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Insentif	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Kepuasan Kerja	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.444 ^a	.198	.189	2.71923	
2	.613 ^b	.376	.362	2.41148	
3	.673 ^c	.453	.434	2.27172	1.836

a. Predictors: (Constant), Sistem Kerja

b. Predictors: (Constant), Sistem Kerja, Disiplin

c. Predictors: (Constant), Sistem Kerja, Disiplin, Iklim Organisasi

d. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	27.508	1.702		16.159	.000					
	Sistem Kerja	.808	.173	.444	4.681	.000	.444	.444	.444	1.000	1.000
2	(Constant)	17.503	2.501		6.997	.000					
	Sistem Kerja	.797	.153	.438	5.204	.000	.444	.485	.438	1.000	1.000
	Disiplin	.613	.122	.422	5.017	.000	.429	.472	.422	1.000	1.000
3	(Constant)	7.687	3.671		2.094	.039					
	Sistem Kerja	.536	.163	.295	3.300	.001	.444	.334	.262	.788	1.269
	Disiplin	.636	.115	.438	5.515	.000	.429	.509	.437	.997	1.003
	Iklim Organisasi	.452	.130	.312	3.487	.001	.428	.350	.277	.787	1.271

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b.

Excluded Variables^d

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Kepemimpinan	.167 ^a	1.669	.099	.175	.878	1.139	.878
	Komunikasi	.162 ^a	1.620	.109	.170	.889	1.125	.889
	Penghargaan	.230 ^a	2.333	.022	.241	.880	1.136	.880
	Iklim Organisasi	.284 ^a	2.752	.007	.281	.789	1.267	.789
	Budaya Organisasi	.048 ^a	.429	.669	.046	.715	1.399	.715
	Motivasi	.070 ^a	.728	.468	.077	.979	1.021	.979
	Disiplin	.422 ^a	5.017	.000	.472	1.000	1.000	1.000
	Pelatihan	.071 ^a	.731	.467	.078	.964	1.037	.964
	Kompetensi	.138 ^a	1.456	.149	.153	.996	1.004	.996
	Keterampilan	.153 ^a	1.471	.145	.155	.822	1.216	.822
	Insentif	-.179 ^a	-1.789	.077	-.187	.879	1.138	.879
	Kepuasan Kerja	-.076 ^a	-.771	.443	-.082	.931	1.075	.931

2	Kepemimpinan	.148 ^b	1.659	.101	.175	.876	1.142	.876
	Komunikasi	.120 ^b	1.344	.183	.143	.881	1.135	.881
	Penghargaan	.180 ^b	2.030	.045	.213	.868	1.152	.868
	Iklim Organisasi	.312 ^b	3.487	.001	.350	.787	1.271	.787
	Budaya Organisasi	.021 ^b	.206	.837	.022	.713	1.403	.713
	Motivasi	.025 ^b	.289	.773	.031	.968	1.033	.968
	Pelatihan	.050 ^b	.575	.567	.062	.961	1.040	.961
	Kompetensi	.093 ^b	1.093	.278	.116	.984	1.017	.984
	Keterampilan	.231 ^b	2.536	.013	.262	.802	1.246	.802
	Insentif	-.055 ^b	-.582	.562	-.062	.807	1.239	.807
	Kepuasan Kerja	-.127 ^b	-1.454	.149	-.154	.919	1.088	.919
3	Kepemimpinan	.074 ^c	.842	.402	.090	.814	1.229	.731
	Komunikasi	.133 ^c	1.580	.118	.168	.879	1.137	.709
	Penghargaan	.131 ^c	1.523	.131	.162	.840	1.191	.742
	Budaya Organisasi	.014 ^c	.150	.881	.016	.712	1.404	.604
	Motivasi	-.018 ^c	-.217	.829	-.023	.946	1.057	.769
	Pelatihan	.052 ^c	.644	.521	.069	.961	1.040	.764
	Kompetensi	.004 ^c	.050	.960	.005	.884	1.131	.707
	Keterampilan	.123 ^c	1.268	.208	.135	.661	1.514	.648
	Insentif	-.167 ^c	-1.818	.073	-.192	.729	1.372	.711
	Kepuasan Kerja	-.144 ^c	-1.752	.083	-.186	.916	1.092	.753

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Sistem Kerja	Disiplin	Iklim Organisasi
1	1	1.986	1.000	.01	.01		
	2	.014	11.860	.99	.99		
2	1	2.971	1.000	.00	.00	.00	
	2	.022	11.525	.02	.77	.24	
	3	.007	21.332	.98	.23	.76	
3	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.022	13.310	.01	.59	.25	.00
	3	.010	20.425	.08	.34	.59	.16
	4	.002	40.160	.91	.07	.16	.84

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.7520	39.7366	35.3644	2.03069	91
Std. Predicted Value	-2.271	2.153	.000	1.000	91
Standard Error of Predicted Value	.242	.987	.455	.142	91
Adjusted Predicted Value	30.8301	39.8439	35.3499	2.02999	91
Residual	-6.13616	6.87634	.00000	2.23354	91
Std. Residual	-2.701	3.027	.000	.983	91
Stud. Residual	-2.761	3.193	.003	1.012	91
Deleted Residual	-6.41048	7.65169	.01446	2.36698	91
Stud. Deleted Residual	-2.874	3.379	.004	1.029	91
Mahal. Distance	.032	16.014	2.967	2.570	91
Cook's Distance	.000	.287	.015	.036	91
Centered Leverage Value	.000	.178	.033	.029	91

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Lampiran 7 : Hasil Transformasi Data Ordinal ke Interval

VARIABEL X

No	Kepemimpinan X1					Jlh	Komunikasi X2			Jlh	Penghargaan X3								Jlh
	1	2	3	4	5		1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3,47	4,66	3,47	4,66	4,66	20,92	3,47	4,66	4,66	12,79	3,47	3,47	3,47	1,84	4,66	4,66	3,47	3,47	28,51
2	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	17,63	1,84	4,66	2,56	9,06	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	31,33
3	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	17,63	4,66	2,56	4,66	11,87	4,66	2,56	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	32,79
4	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	17,63	4,66	3,47	4,66	12,79	4,66	2,56	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	32,79
5	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	20,92	3,47	4,66	4,66	12,79	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	30,14
6	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	23,29	3,47	4,66	3,47	11,60	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	33,70
7	3,47	4,66	2,56	3,47	3,47	17,63	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	24,12
8	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	22,10	3,47	1,84	3,47	8,78	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	23,20
9	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	3,47	2,56	4,66	10,69	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	28,96
10	4,66	4,66	3,47	2,56	2,56	17,90	2,56	3,47	2,56	8,59	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	25,03
11	4,66	2,56	4,66	2,56	3,47	17,90	2,56	2,56	3,47	8,59	2,56	4,66	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	27,68
12	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	16,44	3,47	3,47	4,66	11,60	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	25,94
13	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	15,53	3,47	3,47	2,56	9,50	2,56	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	24,31
14	3,47	3,47	3,47	2,56	4,66	17,63	3,47	4,66	4,66	12,79	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	28,04
15	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	14,62	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	2,56	1,84	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	25,50
16	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	23,29	3,47	3,47	3,47	10,41	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	4,66	2,56	3,47	25,30
17	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	17,63	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	2,56	30,69
18	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	28,96
19	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	27,13
20	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	27,13
21	4,66	4,66	4,66	3,47	4,66	22,10	3,47	3,47	2,56	9,50	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	30,14
22	4,66	4,66	4,66	3,47	4,66	22,10	3,47	3,47	4,66	11,60	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	28,04
23	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	20,92	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	33,70
24	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	20,92	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	33,70
25	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	19,73	2,56	2,56	3,47	8,59	3,47	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	2,56	29,50
26	3,47	3,47	3,47	4,66	2,56	17,63	4,66	3,47	3,47	11,60	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	28,04
27	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	22,10	2,56	2,56	3,47	8,59	4,66	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	23,48
28	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	3,47	2,56	2,56	8,59	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	29,23
29	4,66	4,66	4,66	3,47	4,66	22,10	3,47	2,56	2,56	8,59	3,47	2,56	3,47	1,84	3,47	3,47	1,84	1,84	21,96
30	4,66	4,66	2,56	3,47	3,47	18,82	3,47	2,56	2,56	8,59	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	25,03
31	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	29,50
32	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	22,10	3,47	3,47	2,56	9,50	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	27,13
33	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	27,40

34	4,66	4,66	1,84	2,56	4,66	18,37	1,84	2,56	2,56	6,96	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	29,23
35	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	2,56	3,47	9,50	3,47	3,47	3,47	1,00	4,66	2,56	3,47	2,56	24,66
36	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	4,66	4,66	12,79	3,47	3,47	3,47	1,00	4,66	2,56	2,56	2,56	23,74
37	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	23,29	3,47	3,47	3,47	10,41	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	4,66	2,56	3,47	25,30
38	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	4,66	2,56	2,56	4,66	4,66	4,66	4,66	33,06
39	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	20,92	3,47	4,66	4,66	12,79	4,66	4,66	2,56	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	33,98
40	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	15,53	2,56	3,47	3,47	9,50	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	25,03
41	4,66	4,66	1,84	2,56	4,66	18,37	3,47	2,56	2,56	8,59	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	29,23
42	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	20,92	3,47	3,47	2,56	9,50	4,66	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	26,22
43	4,66	3,47	3,47	3,47	2,56	17,63	2,56	4,66	4,66	11,87	3,47	2,56	3,47	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	28,32
44	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	17,63	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	4,66	2,56	3,47	4,66	4,66	2,56	3,47	29,50
45	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	20,92	3,47	3,47	2,56	9,50	3,47	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	27,13
46	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	3,47	2,56	2,56	8,59	4,66	4,66	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	2,56	29,50
47	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	3,47	3,47	28,32
48	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	15,53	3,47	3,47	4,66	11,60	3,47	3,47	1,84	1,84	4,66	4,66	3,47	3,47	26,88
49	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	17,36	3,47	4,66	3,47	11,60	4,66	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	2,56	2,56	29,78
50	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	23,29	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	27,40
51	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	23,29	3,47	3,47	4,66	11,60	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	2,56	2,56	29,50
52	3,47	4,66	4,66	4,66	3,47	20,92	3,47	3,47	4,66	11,60	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	30,14
53	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	20,92	3,47	3,47	2,56	9,50	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	4,66	2,56	28,59
54	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	23,29	3,47	3,47	4,66	11,60	4,66	4,66	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	29,78
55	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	19,73	3,47	4,66	4,66	12,79	4,66	4,66	2,56	2,56	3,47	4,66	3,47	4,66	30,69
56	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	3,47	29,23
57	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	3,47	31,60
58	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	19,73	3,47	4,66	3,47	11,60	4,66	4,66	2,56	3,47	4,66	4,66	2,56	2,56	29,78
59	3,47	4,66	4,66	4,66	3,47	20,92	4,66	4,66	3,47	12,79	4,66	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	4,66	3,47	32,79
60	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	20,92	4,66	4,66	4,66	13,97	3,47	4,66	1,84	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	27,87
61	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	16,44	3,47	4,66	4,66	12,79	4,66	4,66	2,56	2,56	4,66	4,66	3,47	3,47	30,69
62	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	27,40
63	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	19,73	2,56	4,66	3,47	10,69	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	29,23
64	3,47	3,47	1,00	3,47	4,66	16,07	2,56	4,66	4,66	11,87	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	31,60
65	4,66	4,66	2,56	3,47	4,66	20,00	3,47	4,66	4,66	12,79	1,84	3,47	1,84	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	28,07
66	4,66	4,66	2,56	3,47	4,66	20,00	3,47	4,66	4,66	12,79	1,84	3,47	1,84	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	28,07
67	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	22,10	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	30,14
68	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	22,10	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	30,14
69	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	14,09	2,56	2,56	2,56	7,67	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	3,47	2,56	2,56	22,68
70	3,47	4,66	1,84	1,84	3,47	15,28	2,56	2,56	2,56	7,67	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	3,47	2,56	2,56	22,68
71	4,66	4,66	2,56	2,56	4,66	19,09	3,47	3,47	3,47	10,41	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	2,56	31,60
72	4,66	4,66	2,56	2,56	4,66	19,09	4,66	4,66	3,47	12,79	4,66	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	2,56	30,69

73	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	4,66	4,66	12,79	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	4,66	28,59
74	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	18,54	3,47	4,66	3,47	11,60	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	4,66	28,59
75	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	16,44	3,47	3,47	2,56	9,50	2,56	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	24,12
76	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	16,44	3,47	3,47	2,56	9,50	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	25,03
77	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	19,73	3,47	3,47	3,47	10,41	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	30,14
78	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	19,73	3,47	3,47	2,56	9,50	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	30,14
79	4,66	4,66	1,84	1,84	4,66	17,65	3,47	1,84	2,56	7,87	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	3,47	34,89
80	4,66	4,66	1,84	1,84	4,66	17,65	3,47	1,84	2,56	7,87	4,66	4,66	2,56	4,66	4,66	1,84	1,84	4,66	29,53
81	4,66	3,47	2,56	2,56	3,47	16,72	2,56	3,47	3,47	9,50	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	25,03
82	4,66	3,47	2,56	2,56	3,47	16,72	2,56	3,47	3,47	9,50	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	25,03
83	4,66	4,66	4,66	1,84	3,47	19,28	4,66	4,66	4,66	13,97	4,66	3,47	1,84	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	32,07
84	4,66	4,66	4,66	1,84	3,47	19,28	4,66	4,66	4,66	13,97	4,66	3,47	1,84	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	32,07
85	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	19,73	3,47	4,66	3,47	11,60	3,47	3,47	3,47	1,84	3,47	3,47	1,84	3,47	24,51
86	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	17,63	3,47	3,47	2,56	9,50	3,47	3,47	3,47	1,84	3,47	3,47	1,84	3,47	24,51
87	3,47	4,66	1,84	2,56	3,47	16,00	2,56	3,47	3,47	9,50	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	27,77
88	3,47	4,66	1,84	2,56	3,47	16,00	4,66	3,47	3,47	11,60	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	27,77
89	4,66	4,66	2,56	2,56	2,56	16,99	2,56	2,56	1,84	6,96	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	2,56	24,12
90	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	20,92	3,47	2,56	2,56	8,59	3,47	2,56	2,56	1,84	4,66	4,66	2,56	2,56	24,86
91	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	19,73	1,84	3,47	3,47	8,78	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	4,66	3,47	29,50
Jml	380,307	383,407	311,192	316,56	366,688		309,87	326,84	324,71		342,81	328,919	270,674	274,936	374,721	377,10	310,853	332,546	

No	Iklim Organisasi X4								Jlh	Budaya Organisasi X5							Jlh
	1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	4	5	6	7	
1	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	28,32	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	25,48
2	3,47	1,84	2,56	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	27,60	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	24,57
3	3,47	1,84	2,56	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	25,97	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	22,47
4	3,47	1,84	2,56	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	25,97	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	22,47
5	3,47	1,84	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	26,41	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	23,38
6	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	28,04	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	21,56
7	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	25,03	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	20,64
8	4,66	1,00	1,00	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	25,20	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	23,38
9	4,66	1,84	1,84	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	26,24	2,56	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	26,94
10	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	23,20	2,56	2,56	2,56	1,84	1,84	4,66	3,47	19,48
11	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	25,94	2,56	2,56	2,56	3,47	4,66	2,56	3,47	21,83
12	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	27,13	2,56	2,56	1,84	2,56	2,56	3,47	3,47	19,01
13	3,47	1,84	1,84	3,47	2,56	4,66	3,47	3,47	24,78	2,56	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	20,84
14	2,56	2,56	4,66	3,47	3,47	2,56	4,66	1,84	25,77	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	22,47
15	3,47	2,56	1,84	4,66	3,47	2,56	3,47	2,56	24,58	4,66	3,47	3,47	3,47	2,56	4,66	3,47	25,76
16	3,47	2,56	1,84	3,47	3,47	4,66	3,47	1,84	24,78	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	26,67
17	3,47	3,47	2,56	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	24,31	2,56	3,47	2,56	2,56	1,84	1,84	3,47	18,30
18	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	26,86	2,56	2,56	2,56	2,56	1,84	1,84	1,84	15,75
19	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	28,04	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	22,47
20	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	28,04	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	22,47
21	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	2,56	30,42	4,66	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	23,66
22	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	2,56	29,23	4,66	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	23,66
23	3,47	2,56	4,66	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	28,32	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	27,86
24	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	27,32	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	27,86
25	3,47	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	25,22	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	21,56
26	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	27,77	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	22,47
27	4,66	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	29,23	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	23,38
28	2,56	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	28,32	2,56	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	21,56
29	3,47	1,00	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	26,48	1,84	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	19,01
30	2,56	1,00	3,47	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	29,13	1,84	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	22,94
31	4,66	1,84	1,00	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	26,04	4,66	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	22,74
32	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	26,41	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	25,48
33	4,66	1,84	1,84	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	25,69	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	4,66	25,76
34	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	24,31	1,84	1,84	1,84	2,56	1,84	3,47	3,47	16,86
35	2,56	1,00	4,66	4,66	1,84	3,47	2,56	4,66	25,40	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	21,56
36	2,56	1,00	4,66	4,66	2,56	3,47	2,56	4,66	26,12	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	20,64

37	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	25,94	2,56	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	25,76
39	3,47	2,56	2,56	3,47	4,66	4,66	3,47	2,56	27,40	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	24,84
40	3,47	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	25,22	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	21,56
41	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	24,31	1,84	1,84	2,56	1,84	1,84	3,47	3,47	16,86
42	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	26,41	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	22,47
43	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	28,32	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	23,38
44	4,66	1,84	2,56	2,56	3,47	2,56	4,66	3,47	25,77	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	22,47
45	4,66	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	29,70	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	21,56
46	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	2,56	26,22	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	23,66
47	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	27,60	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	24,57
48	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	28,32	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	21,75
49	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	28,78	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	23,38
50	4,66	1,00	1,00	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	29,95	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	25,48
51	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	28,32	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	26,94
52	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	28,04	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	25,48
53	4,66	1,00	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	26,76	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	29,04
54	4,66	1,84	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	29,25	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	22,47
55	4,66	1,84	1,00	4,66	4,66	4,66	4,66	3,47	29,60	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	24,57
56	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	28,32	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	24,57
57	4,66	1,84	1,00	4,66	3,47	3,47	4,66	3,47	27,23	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	23,38
58	3,47	2,56	2,56	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	30,69	3,47	4,66	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	24,57
59	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	27,60	3,47	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	25,76
60	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	27,60	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	22,47
61	4,66	1,84	1,84	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	26,88	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	22,94
62	4,66	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	28,78	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	25,48
63	4,66	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	2,56	30,42	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	22,67
64	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	28,51	2,56	3,47	4,66	3,47	2,56	4,66	3,47	24,84
65	3,47	1,84	1,00	2,56	2,56	2,56	4,66	1,84	20,48	2,56	3,47	4,66	2,56	3,47	4,66	3,47	24,84
66	3,47	1,84	1,00	3,47	3,47	3,47	4,66	1,84	23,22	2,56	3,47	4,66	2,56	3,47	4,66	3,47	24,84
67	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	26,86	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	23,38
69	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	23,20	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	20,64
70	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	23,20	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	20,64
71	3,47	2,56	1,84	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	23,40	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	21,56
72	3,47	2,56	1,84	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	23,40	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	21,56
73	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	25,03	1,84	3,47	2,56	2,56	1,84	4,66	3,47	20,40
74	2,56	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	25,03	1,84	3,47	2,56	2,56	1,84	4,66	3,47	20,40
75	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	1,84	23,40	1,84	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	19,01
76	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	1,84	23,40	1,84	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	19,01
77	3,47	2,56	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	27,13	3,47	4,66	3,47	3,47	1,84	1,00	4,66	22,57

78	4,66	1,00	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	25,84	4,66	1,84	2,56	3,47	1,84	3,47	3,47	21,31
79	4,66	1,00	4,66	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	27,03	4,66	1,84	2,56	3,47	1,84	3,47	3,47	21,31
80	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	24,31	1,84	1,84	2,56	1,84	1,84	3,47	3,47	16,86
81	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	24,31	1,84	1,84	2,56	1,84	1,84	3,47	3,47	16,86
82	2,56	1,00	1,00	3,47	3,47	4,66	4,66	2,56	23,37	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	32,60
83	2,56	1,00	1,00	3,47	3,47	4,66	4,66	2,56	23,37	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	32,60
84	3,47	1,84	3,47	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	24,51	2,56	1,84	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	19,21
85	3,47	1,84	3,47	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	24,51	2,56	1,84	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	19,21
86	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	26,86	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	24,30
87	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	26,86	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	25,48
89	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	23,20	2,56	2,56	2,56	1,84	1,84	3,47	3,47	18,30
90	2,56	1,84	1,84	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	25,97	1,84	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	19,93
91	3,47	1,84	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	27,32	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	19,73
	338,59	204,46	262,64	315,52	306,93	324,24	371,43	321,38		279,56	296,10	298,09	280,30	276,85	336,30	335,75	

UNIVERSITAS TERBUKA

No	Motivasi X6						Jml	Disiplin X7					Jml	Pelatihan X8			Jml
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5		1	2	3	
1	3,47	3,47	3,47	1,84	1,00	3,47	16,72	3,47	3,47	4,65	3,47	4,66	19,73	3,47	1,84	2,56	7,87
2	3,47	3,47	3,47	1,00	1,84	3,47	16,72	3,47	3,47	4,65	3,47	3,47	18,54	1,00	3,47	2,56	7,03
3	3,47	3,47	3,47	1,84	1,00	1,84	15,09	2,56	4,66	3,47	2,56	3,47	16,72	1,00	2,56	3,47	7,03
4	3,47	3,47	3,47	1,84	1,00	1,84	15,09	1,84	4,66	2,55	4,66	3,47	17,18	1,00	1,00	4,66	6,66
5	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	17,57	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	17,63	1,00	3,47	3,47	7,94
6	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,00	1,00	3,47	4,65	3,47	4,66	17,26	1,84	1,00	3,47	6,31
7	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	17,17	1,84	2,56	3,47	4,66	3,47	16,00	1,84	1,84	2,56	6,24
8	1,84	1,84	2,56	2,56	2,56	3,47	14,83	2,56	3,47	3,47	1,84	2,56	13,90	1,84	1,84	3,47	7,15
9	3,47	3,47	3,47	1,00	1,00	2,56	14,97	2,56	2,56	3,47	3,47	4,66	16,72	1,84	3,47	1,84	7,15
10	3,47	1,00	1,00	2,56	2,56	3,47	14,06	3,47	2,56	3,47	2,56	1,84	13,90	1,00	1,84	2,56	5,40
11	3,47	2,56	2,56	1,84	1,00	2,56	13,98	3,47	3,47	2,55	2,56	2,56	14,62	1,00	1,84	3,47	6,31
12	3,47	2,56	2,56	2,56	1,84	2,56	15,54	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,73	1,84	1,00	3,47	6,31
13	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	4,66	17,45	1,84	2,56	2,55	2,56	3,47	12,98	1,84	2,56	1,84	6,24
14	3,47	3,47	2,56	2,56	1,84	2,56	16,46	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	17,63	1,84	2,56	1,84	6,24
15	1,00	3,47	2,56	2,56	1,84	3,47	14,90	2,56	3,47	3,47	4,66	4,66	18,82	1,84	1,84	3,47	7,15
16	3,47	3,47	4,66	2,56	3,47	2,56	20,19	1,84	1,84	3,47	3,47	4,66	15,28	1,00	3,47	3,47	7,94
17	2,56	1,84	1,84	2,56	1,84	3,47	14,11	1,84	3,47	4,65	4,66	4,66	19,28	1,84	3,47	1,84	7,15
18	2,56	1,84	1,84	2,56	1,84	3,47	14,11	1,84	3,47	4,65	4,66	3,47	18,10	1,00	2,56	3,47	7,03
19	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	1,00	15,62	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	17,63	1,00	2,56	2,56	6,12
20	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	1,00	15,62	3,47	3,47	2,55	3,47	4,66	17,63	1,84	1,84	3,47	7,15
21	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	22,29	1,84	4,66	3,47	4,66	4,66	19,28	1,84	2,56	3,47	7,87
22	4,66	1,84	4,66	3,47	2,56	3,47	20,66	2,56	4,66	3,47	4,66	4,66	20,00	2,56	1,84	1,84	6,24
23	3,47	4,66	3,47	1,84	1,84	3,47	18,75	1,84	4,66	4,65	4,66	4,66	20,47	1,84	1,84	3,47	7,15
24	3,47	4,66	3,47	1,84	1,84	3,47	18,75	2,56	3,47	4,65	4,66	4,66	20,00	2,56	1,84	4,66	9,06
25	3,47	2,56	2,56	1,84	1,84	2,56	14,83	3,47	3,47	3,47	1,84	2,56	14,81	2,56	2,56	1,84	6,96
26	2,56	2,56	2,56	1,00	1,00	4,66	14,33	1,84	2,56	4,65	4,66	4,66	18,37	1,84	3,47	4,66	9,97
27	4,66	1,00	2,56	1,84	2,56	3,47	16,08	2,56	2,56	4,65	4,66	4,66	19,09	1,84	2,56	2,56	6,96
28	3,47	1,84	1,84	2,56	2,56	3,47	15,74	2,56	2,56	3,47	4,66	3,47	16,72	1,00	3,47	2,56	7,03
29	3,47	2,56	1,84	1,84	1,84	3,47	15,02	2,56	4,66	4,65	4,66	3,47	20,00	1,00	2,56	2,56	6,12
30	4,66	4,66	4,66	1,00	1,00	4,66	20,63	1,84	3,47	4,65	3,47	4,66	18,10	1,00	2,56	2,56	6,12
31	4,66	4,66	3,47	1,00	1,00	4,66	19,44	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	18,10	2,56	2,56	2,56	7,67
32	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	2,56	16,65	1,84	3,47	3,47	3,47	4,66	16,91	1,00	2,56	2,56	6,12
33	4,66	4,66	4,66	1,84	1,84	4,66	22,31	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	18,10	1,00	3,47	1,84	6,31
34	2,56	1,84	1,84	2,56	2,56	3,47	14,83	2,56	2,56	2,55	3,47	3,47	14,62	1,84	2,56	1,84	6,24
35	2,56	2,56	3,47	2,56	1,00	2,56	14,70	3,47	2,56	4,65	2,56	2,56	15,80	1,00	2,56	1,84	5,40
36	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	18,09	4,66	2,56	4,65	1,00	2,56	15,43	1,84	1,84	2,56	6,24
37	3,47	3,47	4,66	2,56	3,47	2,56	20,19	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	17,63	2,56	1,84	3,47	7,87

38	3,47	4,66	4,66	1,84	1,00	4,66	20,28	1,00	3,47	4,65	1,00	4,66	14,79	2,56	2,56	1,84	6,96
39	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	4,66	17,84	1,84	3,47	4,65	1,00	2,56	13,53	2,56	1,84	3,47	7,87
40	3,47	2,56	2,56	1,84	1,84	2,56	14,83	3,47	3,47	1,84	2,56	3,47	14,81	1,00	1,84	3,47	6,31
41	2,56	1,84	1,84	2,56	2,56	3,47	14,83	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	14,62	2,56	1,84	1,84	6,24
42	2,56	2,56	2,56	1,84	1,84	3,47	14,83	1,84	2,56	3,47	1,84	3,47	13,18	1,00	3,47	2,56	7,03
43	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	17,57	1,84	2,56	3,47	1,84	2,56	12,27	1,84	1,84	2,56	6,24
44	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	3,47	16,65	3,47	2,56	3,47	1,84	3,47	14,81	1,84	2,56	2,56	6,96
45	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	17,17	3,47	2,56	3,47	1,84	2,56	13,90	2,56	2,56	2,56	7,67
46	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	2,56	15,74	1,84	1,84	3,47	1,84	3,47	12,46	3,47	1,84	1,84	7,15
47	3,47	2,56	2,56	3,47	1,84	2,56	16,46	3,47	3,47	3,47	1,84	3,47	15,72	2,56	1,84	3,47	7,87
48	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	17,57	1,84	3,47	3,47	1,84	3,47	14,09	1,84	2,56	1,84	6,24
49	4,66	3,47	3,47	1,84	1,00	3,47	17,91	1,84	3,47	4,65	2,56	3,47	16,00	1,84	2,56	1,84	6,24
50	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	17,17	1,00	1,84	4,65	3,47	3,47	14,44	3,47	1,84	3,47	8,78
51	3,47	2,56	2,56	1,84	1,00	4,66	16,08	1,00	2,56	4,65	2,56	2,56	13,33	1,00	1,84	2,56	5,40
52	3,47	1,00	4,66	1,84	1,00	4,66	16,63	1,00	3,47	4,65	1,84	3,47	14,44	1,84	2,56	2,56	6,96
53	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	4,66	18,36	1,00	2,56	3,47	4,66	3,47	15,16	2,56	2,56	1,84	6,96
54	3,47	4,66	3,47	1,84	1,00	4,66	19,10	1,00	2,56	4,65	2,56	3,47	14,24	1,00	3,47	1,84	6,31
55	3,47	3,47	3,47	1,84	1,00	3,47	16,72	1,84	3,47	4,65	1,84	3,47	15,28	2,56	1,84	1,84	6,24
56	3,47	4,66	4,66	2,56	2,56	3,47	21,37	1,00	3,47	4,65	1,00	3,47	13,60	1,84	3,47	1,84	7,15
57	3,47	3,47	2,56	1,00	1,00	4,66	16,16	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	15,53	1,84	3,47	2,56	7,87
58	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	17,17	1,84	2,56	3,47	1,84	2,56	12,27	1,84	2,56	3,47	7,87
59	2,56	2,56	3,47	2,56	1,00	3,47	15,62	1,84	3,47	3,47	3,47	3,47	15,72	3,47	1,84	1,00	6,31
60	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	2,56	16,65	1,84	2,56	3,47	1,84	3,47	13,18	2,56	2,56	2,56	7,67
61	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	17,17	1,84	3,47	3,47	3,47	3,47	15,72	2,56	2,56	1,84	6,96
62	3,47	2,56	2,56	1,84	1,00	3,47	14,90	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	16,44	2,56	1,84	1,84	6,24
63	2,56	1,84	2,56	3,47	3,47	3,47	17,37	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	17,63	1,84	2,56	2,56	6,96
64	3,47	3,47	3,47	1,00	1,00	4,66	17,07	1,84	3,47	4,65	4,66	3,47	18,10	1,84	1,84	3,47	7,15
65	3,47	3,47	1,84	2,56	1,00	1,84	14,18	4,66	3,47	3,47	2,56	3,47	17,63	2,56	2,56	2,56	7,67
66	3,47	3,47	1,84	1,84	1,00	1,84	13,46	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	18,54	1,84	3,47	2,56	7,87
67	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	17,57	1,84	3,47	4,65	4,66	3,47	18,10	1,00	2,56	3,47	7,03
68	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	17,57	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	18,10	1,84	1,84	3,47	7,15
69	2,56	3,47	3,47	2,56	1,84	2,56	16,46	1,84	3,47	3,47	2,56	2,56	13,90	1,84	3,47	2,56	7,87
70	2,56	3,47	3,47	2,56	1,84	2,56	16,46	4,66	3,47	1,84	3,47	2,56	16,00	2,56	1,84	2,56	6,96
71	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	3,47	16,65	2,56	3,47	4,65	4,66	4,66	20,00	1,00	1,84	1,84	4,68
72	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	4,66	17,84	2,56	3,47	3,4	4,66	4,66	18,82	1,84	3,47	2,56	7,87
73	4,66	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	20,19	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	16,44	1,84	1,84	3,47	7,15
74	4,66	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	20,19	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	16,44	3,47	1,84	1,84	7,15
75	2,56	2,56	1,84	3,47	2,56	3,47	16,46	1,84	3,47	3,47	4,66	4,66	18,10	1,84	1,84	2,56	6,24

76	2,56	2,56	1,84	3,47	2,56	3,47	16,46	2,56	2,56	3,47	4,66	4,66	17,90	1,84	2,56	1,84	6,24
77	3,47	3,47	3,47	3,47	1,00	4,66	19,54	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	17,63	3,47	2,56	1,84	7,87
78	3,47	3,47	3,47	3,47	1,00	4,66	19,54	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	19,7	3,47	1,84	2,56	7,87
79	4,66	3,47	2,56	3,47	1,00	3,47	18,63	1,00	4,66	3,47	3,47	4,66	17,26	1,84	3,47	1,84	7,15
80	4,66	3,47	2,56	3,47	1,84	3,47	19,47	1,84	4,66	2,55	3,47	4,66	17,18	1,84	2,56	2,56	6,96
81	3,47	1,84	2,56	2,56	2,56	2,56	15,54	2,56	2,56	2,55	3,47	4,66	15,80	1,84	2,56	3,47	7,87
82	3,47	1,84	2,56	2,56	2,56	2,56	15,54	1,84	2,56	3,47	4,66	3,47	16,00	1,84	3,47	2,56	7,87
83	4,66	4,66	4,66	2,56	1,00	2,56	20,09	2,56	3,47	3,47	4,66	2,56	16,72	1,00	3,47	3,47	7,94
84	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	27,95	2,56	4,66	2,55	4,66	2,56	16,99	1,84	3,47	2,56	7,87
85	3,47	1,84	1,84	2,56	3,47	3,47	16,65	1,84	3,47	3,47	4,66	3,47	16,91	1,84	1,00	2,56	5,40
86	3,47	1,84	1,84	1,84	3,47	3,47	15,93	1,84	3,47	3,47	3,47	4,66	16,91	1,00	2,56	1,84	5,40
87	3,47	3,47	3,47	1,84	1,84	3,47	17,57	1,84	3,47	3,47	4,66	3,47	16,91	2,56	2,56	1,84	6,96
88	2,56	2,56	2,56	1,84	1,84	3,47	14,83	1,00	3,47	4,65	4,66	4,66	18,44	1,84	2,56	2,56	6,96
89	3,47	1,84	1,84	3,47	2,56	3,47	16,65	3,47	2,56	3,47	2,56	1,84	13,90	2,56	3,47	1,84	7,87
90	2,56	2,56	2,56	1,84	1,84	3,47	14,83	1,84	2,56	4,65	4,66	4,66	18,37	1,84	3,47	1,00	6,31
91	2,56	3,47	2,56	1,84	2,56	2,56	15,54	2,56	4,66	2,55	2,56	1,84	14,17	1,84	3,47	2,56	7,87
	309,93	282,22	271,45	213,28	186,17	311,40		220,56	302,56	5,00	313,06	341,16		174,19	226,38	240,77	

UNIVERSITAS TERBUKA

No	Kompetensi X9				Jml	Keterampilan X10				Jml	Sistem Kerja X11			Jml
	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	
1	1,84	1,84	1,84	2,56	8,08	3,47	2,56	1,84	3,47	11,34	3,47	4,66	3,47	11,60
2	1,84	1,00	2,56	2,56	7,96	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	10,41
3	1,00	1,84	2,56	2,56	7,96	3,47	3,47	2,56	2,56	12,06	3,47	2,56	3,47	9,50
4	1,84	1,84	1,00	1,84	6,52	3,47	3,47	2,56	2,56	12,06	3,47	3,47	2,56	9,50
5	1,00	2,56	1,84	1,00	6,40	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	2,56	4,66	3,47	10,69
6	1,84	1,00	1,84	2,56	7,24	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	3,47	3,47	9,50
7	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	2,56	3,47	3,47	2,56	12,06	3,47	3,47	2,56	9,50
8	1,00	1,00	2,56	1,84	6,40	3,47	4,66	2,56	2,56	13,24	2,56	2,56	3,47	8,59
9	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	3,47	4,66	4,66	3,47	16,26	2,56	3,47	3,47	9,50
10	1,00	1,84	1,84	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	2,56	3,47	8,59
11	1,00	1,00	1,84	1,84	5,68	2,56	3,47	2,56	3,47	12,06	2,56	3,47	3,47	9,50
12	1,00	1,84	1,84	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
13	1,84	1,84	2,56	1,00	7,24	1,84	2,56	3,47	2,56	10,43	2,56	2,56	3,47	8,59
14	1,84	2,56	1,84	1,84	8,08	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	2,56	2,56	3,47	8,59
15	1,00	1,84	2,56	1,84	7,24	3,47	4,66	3,47	3,47	15,07	3,47	3,47	2,56	9,50
16	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	2,56	2,56	3,47	4,66	13,24	2,56	2,56	3,47	8,59
17	1,84	1,84	1,84	1,00	6,52	2,56	2,56	3,47	3,47	12,06	2,56	3,47	3,47	9,50
18	1,00	2,56	1,84	1,84	7,24	2,56	2,56	3,47	3,47	12,06	2,56	3,47	3,47	9,50
19	1,00	3,47	1,84	1,84	8,15	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
20	1,84	1,84	1,00	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	2,56	2,56	8,59
21	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	3,47	3,47	3,47	4,66	15,07	2,56	3,47	3,47	9,50
22	2,56	1,84	1,84	2,56	8,80	2,56	2,56	2,56	4,66	12,33	2,56	4,66	3,47	10,69
23	1,84	1,00	1,84	2,56	7,24	3,47	3,47	4,66	4,66	16,26	4,66	3,47	3,47	11,60
24	1,00	3,47	1,84	1,84	8,15	3,47	3,47	4,66	4,66	16,26	3,47	3,47	4,66	11,60
25	1,00	2,56	1,84	1,00	6,40	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	2,56	3,47	2,56	8,59
26	2,56	1,00	2,56	1,00	7,12	3,47	4,66	3,47	3,47	15,07	2,56	3,47	3,47	9,50
27	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	3,47	3,47	2,56	9,50
28	1,00	3,47	1,00	1,00	6,47	3,47	4,66	3,47	3,47	15,07	3,47	3,47	3,47	10,41
29	2,56	1,84	1,84	1,84	8,08	3,47	4,66	4,66	4,66	17,44	3,47	3,47	3,47	10,41
30	1,84	1,84	1,84	1,00	6,52	4,66	4,66	4,66	2,56	16,53	3,47	3,47	4,66	11,60
31	1,00	1,84	1,84	1,84	6,52	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
32	2,56	1,00	1,00	1,84	6,40	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	2,56	4,66	3,47	10,69
33	1,84	1,84	1,00	1,00	5,68	4,66	4,66	4,66	4,66	18,63	3,47	3,47	4,66	11,60
34	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	2,56	3,47	3,47	9,50
35	1,00	2,56	1,84	2,56	7,96	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	1,84	1,84	1,84	5,52
36	1,84	1,00	2,56	2,56	7,96	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	1,84	1,84	1,84	5,52
37	1,84	2,56	1,00	1,84	7,24	2,56	2,56	3,47	4,66	13,24	2,56	1,84	2,56	6,96

38	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	3,47	4,66	3,47	3,47	15,07	3,47	4,66	4,66	12,79
39	1,00	1,00	2,56	1,84	6,40	3,47	4,66	4,66	3,47	16,26	2,56	3,47	2,56	8,59
40	1,84	1,00	1,84	2,56	7,24	1,84	3,47	3,47	3,47	12,25	3,47	2,56	3,47	9,50
41	1,00	2,56	1,00	1,84	6,40	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	1,84	1,84	3,47	7,15
42	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	4,66	3,47	3,47	3,47	15,07	4,66	3,47	4,66	12,79
43	1,84	1,84	1,84	2,56	8,08	3,47	2,56	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
44	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	4,66	3,47	3,47	2,56	14,16	3,47	3,47	2,56	9,50
45	1,00	2,56	1,84	2,56	7,96	3,47	3,47	4,66	2,56	14,16	3,47	3,47	3,47	10,41
46	1,00	2,56	1,00	1,84	6,40	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	3,47	3,47	3,47	10,41
47	1,00	1,84	1,84	2,56	7,24	4,66	4,66	4,66	4,66	18,63	3,47	4,66	4,66	12,79
48	3,47	1,84	1,84	1,84	8,99	4,66	4,66	4,66	2,56	16,53	3,47	3,47	3,47	10,41
49	1,84	1,84	1,00	1,00	5,68	3,47	3,47	4,66	4,66	16,26	3,47	3,47	2,56	9,50
50	1,00	1,84	2,56	1,84	7,24	4,66	4,66	4,66	3,47	17,44	4,66	4,66	4,66	13,97
51	1,84	1,00	2,56	1,84	7,24	4,66	4,66	4,66	4,66	18,63	3,47	3,47	3,47	10,41
52	1,00	1,84	2,56	1,00	6,40	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	3,47	3,47	3,47	10,41
53	1,00	1,84	1,00	2,56	6,40	3,47	4,66	4,66	3,47	16,26	3,47	3,47	3,47	10,41
54	2,56	1,00	1,84	2,56	7,96	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	10,41
55	1,84	1,00	3,47	1,84	8,15	3,47	4,66	4,66	3,47	16,26	3,47	4,66	4,66	12,79
56	1,84	1,00	1,84	3,47	8,15	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	3,47	3,47	3,47	10,41
57	1,00	2,56	1,84	1,00	6,40	3,47	4,66	4,66	4,66	17,44	3,47	3,47	3,47	10,41
58	1,00	1,84	2,56	2,56	7,96	4,66	4,66	4,66	2,56	16,53	3,47	3,47	3,47	10,41
59	2,56	1,84	1,00	1,00	6,40	3,47	4,66	4,66	3,47	16,26	3,47	4,66	3,47	11,60
60	1,84	2,56	1,00	1,00	6,40	3,47	3,47	4,66	4,66	16,26	3,47	4,66	4,66	12,79
61	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	3,47	3,47	2,56	9,50
62	1,84	2,56	1,00	1,84	7,24	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	10,41
63	1,84	1,84	1,84	2,56	8,08	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	10,41
64	1,84	1,84	1,84	2,56	8,08	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
65	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	1,84	3,47	1,84	4,66	11,81	3,47	3,47	4,66	11,60
66	1,00	2,56	1,84	1,84	7,24	1,84	3,47	1,84	4,66	11,81	3,47	3,47	4,66	11,60
67	1,84	1,84	1,00	1,84	6,52	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	10,41
68	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	3,47	3,47	3,47	3,47	3,88	3,47	3,47	3,47	10,41
69	1,84	1,00	1,00	1,00	4,84	2,56	3,47	3,47	2,56	12,06	2,56	2,56	2,56	7,67
70	2,56	1,84	1,84	1,84	8,08	2,56	3,47	3,47	2,56	12,06	2,56	2,56	2,56	7,67
71	1,84	2,56	1,84	1,84	8,08	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	2,56	2,56	7,67
72	1,00	2,56	1,84	1,00	6,40	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	2,56	2,56	7,67
73	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	1,84	11,34	2,56	3,47	3,47	9,50
74	1,84	1,84	1,00	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	2,56	12,06	2,56	3,47	3,47	9,50
75	1,84	1,84	2,56	1,84	8,08	1,84	3,47	3,47	3,47	12,25	1,84	1,84	2,56	6,24
76	1,00	1,84	1,84	1,84	6,52	1,84	3,47	3,47	3,47	12,25	1,84	1,84	2,56	6,24

77	1,00	2,56	1,84	1,84	7,24	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	2,56	2,56	3,47	8,59
78	1,00	1,84	2,56	1,84	7,24	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	2,56	2,56	3,47	8,59
79	1,00	1,00	3,47	2,56	8,03	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	2,56	2,56	3,47	8,59
80	2,56	1,00	1,84	2,56	7,96	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	2,56	2,56	3,47	8,59
81	1,84	1,84	2,56	1,84	8,08	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	2,56	2,56	7,67
82	1,84	1,00	1,84	3,47	8,15	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	2,56	2,56	7,67
83	1,84	1,84	1,00	1,00	5,68	1,00	2,56	2,56	3,47	9,59	2,56	4,66	4,66	11,87
84	1,00	1,84	1,84	1,84	6,52	1,00	2,56	2,56	3,47	9,59	1,84	4,66	4,66	11,16
85	1,84	1,00	1,84	2,56	7,24	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	3,47	2,56	8,59
86	1,00	1,84	1,84	2,56	7,24	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	3,47	2,56	8,59
87	2,56	1,00	2,56	1,84	7,96	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
88	1,00	1,84	1,84	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	10,41
89	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	2,56	2,56	1,84	6,96
90	2,56	1,00	1,00	1,84	6,40	3,47	3,47	4,66	2,56	14,16	3,47	3,47	3,47	10,41
91	1,84	1,00	1,84	1,84	6,52	2,56	3,47	3,47	2,56	12,06	2,56	2,56	1,84	6,96
	149,54	162,31	170,08	176,35		286,34	331,28	338,44	316,86		277,77	304,06	308,59	

UNIVERSITAS TERBUKA

No	Insentif X12				Jml	Kepuasan Kerja X13						Jml
	1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	
1	2,56	3,47	4,66	3,47	14,16	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	20,83
2	2,56	4,66	2,56	4,66	14,43	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	22,01
3	3,47	3,47	2,56	3,47	12,97	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	23,20
4	3,47	3,47	2,56	3,47	12,97	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	23,20
5	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,91
6	2,56	3,47	3,47	3,47	12,97	3,47	1,84	2,56	2,56	2,56	2,56	15,54
7	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	18,09
8	2,56	3,47	3,47	2,56	12,06	3,47	2,56	2,56	3,47	4,66	3,47	20,19
9	2,56	4,66	3,47	2,56	13,24	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	19,27
10	3,47	2,56	2,56	3,47	12,06	1,84	3,47	1,84	2,56	2,56	2,56	14,83
11	2,56	2,56	3,47	4,66	13,24	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,91
12	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56	16,26
13	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	18,09
14	4,66	2,56	3,47	3,47	14,16	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	2,56	22,29
15	3,47	2,56	3,47	4,66	14,16	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	3,47	24,39
16	3,47	4,66	2,56	2,56	13,24	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	4,66	27,95
17	3,47	3,47	4,66	3,47	15,07	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	3,47	21,10
18	3,47	4,66	3,47	2,56	14,16	3,47	3,47	2,56	4,66	3,47	3,47	21,10
19	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	18,09
20	3,47	4,66	2,56	4,66	15,34	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	18,09
21	3,47	4,66	2,56	3,47	14,16	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	22,01
22	3,47	4,66	2,56	3,47	14,16	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	21,10
23	4,66	3,47	3,47	2,56	14,16	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	26,76
24	4,66	2,56	3,47	4,66	15,34	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	26,76
25	2,56	4,66	3,47	2,56	13,24	4,66	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	23,47
26	2,56	3,47	4,66	3,47	14,16	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	1,84	17,37
27	2,56	3,47	2,56	3,47	12,06	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	20,19
28	3,47	3,47	2,56	3,47	12,97	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	19,00
29	1,84	1,84	1,84	1,84	7,36	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	17,17
30	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	4,66	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	18,36
31	3,47	2,56	4,66	3,47	14,16	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	17,17
32	3,47	3,47	2,56	3,47	12,97	4,66	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	20,19
33	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	2,56	19,00
34	3,47	2,56	3,47	3,47	12,97	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	19,00
35	2,56	2,56	3,47	3,47	12,06	4,66	2,56	3,47	3,47	3,47	1,84	19,47
36	2,56	3,47	2,56	2,56	11,14	4,66	2,56	3,47	3,47	3,47	1,84	19,47
37	2,56	4,66	2,56	2,56	12,33	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	25,57

38	3,47	2,56	3,47	4,66	14,16	4,66	2,56	3,47	2,56	4,66	2,56	20,46
39	2,56	4,66	2,56	3,47	13,24	4,66	4,66	4,66	2,56	3,47	3,47	23,47
40	4,66	2,56	2,56	2,56	12,33	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	19,00
41	2,56	3,47	2,56	3,47	12,06	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	18,09
42	3,47	3,47	2,56	4,66	14,16	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	17,17
43	3,47	3,47	2,56	4,66	14,16	4,66	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	18,36
44	2,56	3,47	3,47	4,66	14,16	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	19,00
45	3,47	3,47	2,56	4,66	14,16	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	20,19
46	3,47	2,56	4,66	3,47	14,16	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	3,47	17,17
47	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	20,19
48	2,56	3,47	3,47	4,66	14,16	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	2,56	21,10
49	4,66	3,47	2,56	2,56	13,24	3,47	2,56	2,56	2,56	3,47	2,56	17,17
50	3,47	2,56	4,66	3,47	14,16	4,66	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	20,19
51	3,47	3,47	3,47	3,47	13,88	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	19,27
52	3,47	2,56	4,66	2,56	13,24	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	20,83
53	4,66	3,47	3,47	4,66	16,26	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	22,01
54	3,47	3,47	4,66	4,66	16,26	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	19,27
55	3,47	2,56	3,47	4,66	14,16	4,66	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	21,10
56	3,47	3,47	4,66	2,56	14,16	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	2,56	19,27
57	2,56	3,47	4,66	3,47	14,16	4,66	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	18,36
58	4,66	3,47	3,47	3,47	15,07	3,47	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	22,29
59	3,47	3,47	3,47	2,56	12,97	3,47	1,84	3,47	2,56	3,47	3,47	18,28
60	3,47	2,56	3,47	4,66	14,16	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	22,01
61	3,47	3,47	4,66	2,56	14,16	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	19,00
62	2,56	3,47	3,47	4,66	14,16	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	18,09
63	3,47	2,56	4,66	3,47	14,16	4,66	4,66	1,84	3,47	3,47	2,56	20,66
64	1,84	3,47	2,56	2,56	10,43	4,66	4,66	4,66	4,66	3,47	2,56	24,66
65	3,47	2,56	2,56	2,56	11,14	3,47	4,66	1,84	2,56	3,47	2,56	18,56
66	2,56	4,66	1,84	2,56	11,61	3,47	4,66	1,84	2,56	3,47	2,56	18,56
67	1,84	2,56	2,56	3,47	10,43	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	20,83
68	2,56	2,56	3,47	1,84	10,43	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	20,83
69	1,00	1,84	2,56	2,56	7,96	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	16,26
70	1,84	1,00	2,56	2,56	7,96	2,56	3,47	2,56	2,56	2,56	2,56	16,26
71	1,84	1,84	1,00	3,47	8,15	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	20,83
72	1,84	1,84	1,84	2,56	8,08	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	20,83
73	1,84	2,56	2,56	2,56	9,51	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,91
74	2,56	1,84	2,56	2,56	9,51	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,91
75	1,00	2,56	1,84	1,00	6,40	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	1,84	15,02
76	2,56	1,00	1,00	1,84	6,40	3,47	3,47	2,56	1,84	1,84	1,84	15,02

77	2,56	2,56	1,84	1,84	8,80	2,56	1,00	1,84	1,84	1,84	2,56	11,64
78	2,56	1,84	2,56	1,84	8,80	2,56	1,00	1,84	1,84	1,84	2,56	11,64
79	3,47	4,66	3,47	2,56	14,16	4,66	4,66	2,56	1,00	1,00	1,00	14,87
80	1,84	2,56	1,84	2,56	8,80	4,66	4,66	2,56	1,00	1,00	1,00	14,87
81	4,66	4,66	3,47	4,66	17,44	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,91
82	4,66	3,47	3,47	4,66	16,26	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	19,91
83	2,56	3,47	1,84	1,84	9,71	4,66	4,66	2,56	3,47	3,47	2,56	21,37
84	3,47	3,47	3,47	4,66	15,07	4,66	4,66	2,56	3,47	3,47	2,56	21,37
85	2,56	3,47	2,56	2,56	11,14	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	18,09
86	1,84	3,47	3,47	3,47	12,25	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	18,09
87	1,84	2,56	3,47	3,47	11,34	4,66	4,66	4,66	4,66	3,47	2,56	24,66
88	1,00	2,56	3,47	3,47	10,50	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	2,56	23,47
89	3,47	2,56	3,47	3,47	12,97	1,84	3,47	1,84	2,56	2,56	2,56	14,83
90	2,56	3,47	1,84	3,47	11,34	4,66	2,56	3,47	3,47	2,56	2,56	19,27
91	3,47	4,66	3,47	3,47	15,07	2,56	1,84	2,56	3,47	2,56	1,84	14,83
	279,17	296,01	288,64	305,50		350,85	306,56	296,12	286,57	297,25	268,32	

UNIVERSITAS TERBUKA

KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Kinerja Pegawai										Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	40,64
2	4,66	4,66	2,56	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	2,56	37,63
3	4,66	4,66	1	4,66	3,47	3,47	3,47	2,56	1,84	4,66	34,44
4	4,66	4,66	1	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	1	4,66	34,52
5	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	37,36
6	3,47	4,66	2,56	4,66	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	38,54
7	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	31,97
8	3,47	4,66	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	33,16
9	4,66	4,66	3,47	4,66	2,56	2,56	3,47	4,66	4,66	2,56	37,9
10	3,47	4,66	2,56	3,47	1,84	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	29,7
11	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	33,16
12	4,66	4,66	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	40,64
13	3,47	3,47	1,84	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	29,43
14	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	2,56	3,47	37,63
15	4,66	3,47	2,56	3,47	4,66	4,66	3,47	3,47	1,84	3,47	35,73
16	3,47	3,47	3,47	1,84	4,66	2,56	3,47	2,56	2,56	3,47	31,53
17	3,47	4,66	2,56	4,66	3,47	2,56	4,66	2,56	2,56	4,66	35,8
18	3,47	4,66	2,56	4,66	3,47	2,56	4,66	2,56	2,56	4,66	35,8
19	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	2,56	3,47	4,66	4,66	3,47	35,53
20	3,47	4,66	2,56	2,56	3,47	2,56	4,66	3,47	4,66	3,47	35,53
21	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	2,56	3,47	39,73
22	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	4,66	2,56	4,66	39,73
23	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	3,47	38,27
24	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	38,27
25	3,47	4,66	1,84	1,84	3,47	2,56	3,47	4,66	4,66	2,56	33,18
26	3,47	4,66	3,47	4,66	2,56	2,56	3,47	3,47	4,66	2,56	35,53
27	4,66	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	2,56	39,73
28	3,47	4,66	2,56	2,56	2,56	4,66	3,47	4,66	2,56	2,56	33,7
29	4,66	4,66	2,56	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	39,73
30	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	32,88
31	3,47	4,66	2,56	2,56	4,66	3,47	4,66	4,66	2,56	2,56	35,8
32	3,47	3,47	1,84	2,56	4,66	2,56	3,47	4,66	2,56	4,66	33,9
33	4,66	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	3,47	2,56	36,44
34	2,56	4,66	3,47	2,56	4,66	4,66	2,56	1,84	1,84	3,47	32,27

35	3,47	2,56	1,84	2,56	1,84	2,56	4,66	3,47	2,56	2,56	28,07
36	3,47	2,56	1,84	1,84	2,56	2,56	4,66	4,66	2,56	2,56	29,26
37	3,47	3,47	4,66	1,84	3,47	2,56	4,66	2,56	1,84	3,47	32
38	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	38,54
39	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	4,66	2,56	35,53
40	3,47	3,47	1,84	2,56	2,56	4,66	2,56	3,47	4,66	2,56	31,8
41	2,56	4,66	4,66	2,56	3,47	4,66	2,56	1,84	1,84	3,47	32,27
42	3,47	4,66	2,56	3,47	2,56	4,66	4,66	4,66	1,84	3,47	36
43	4,66	4,66	2,56	4,66	2,56	4,66	3,47	3,47	2,56	2,56	35,8
44	3,47	4,66	2,56	4,66	3,47	2,56	4,66	3,47	2,56	3,47	35,53
45	4,66	4,66	4,66	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	2,56	2,56	37,9
46	3,47	3,47	1,84	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	4,66	4,66	35,73
47	3,47	3,47	3,47	2,56	4,66	2,56	4,66	2,56	2,56	4,66	34,62
48	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	4,66	4,66	2,56	35,53
49	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	2,56	4,66	36,44
50	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	39,46
51	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	38,27
52	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	2,56	4,66	4,66	2,56	2,56	33,7
53	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	2,56	37,36
54	3,47	3,47	1,84	2,56	2,56	3,47	2,56	3,47	2,56	3,47	29,43
55	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	34,71
56	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	2,56	3,47	34,98
57	3,47	3,47	2,56	3,47	2,56	2,56	4,66	3,47	4,66	2,56	33,43
58	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	4,66	3,47	4,66	41,83
59	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	3,47	4,66	3,47	2,56	4,66	35,53
60	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	3,47	38,27
61	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	4,66	3,47	4,66	1,84	3,47	37,83
62	3,47	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	3,47	36,44
63	4,66	4,66	2,56	2,56	3,47	4,66	3,47	4,66	1,84	4,66	37,19
64	3,47	3,47	2,56	3,47	4,66	3,47	4,66	4,66	1,84	3,47	35,73
65	3,47	4,66	2,56	4,66	2,56	4,66	4,66	4,66	1,84	3,47	37,19
66	4,66	4,66	1,84	4,66	2,56	3,47	4,66	4,66	1,84	3,47	36,47
67	3,47	3,47	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	2,56	3,47	35,26
68	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	2,56	4,66	3,47	2,56	3,47	35,26
69	2,56	4,66	1,84	2,56	3,47	2,56	4,66	3,47	2,56	2,56	30,89
70	2,56	4,66	1,84	2,56	2,56	2,56	4,66	2,56	2,56	2,56	29,06
71	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	4,66	4,66	3,47	39,46
72	3,47	4,66	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	35,9
73	3,47	4,66	1,84	1,84	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	35,01

74	3,47	4,66	1,84	1,84	4,66	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	35,01
75	3,47	4,66	2,56	3,47	4,66	3,47	3,47	4,66	2,56	3,47	36,44
76	3,47	3,47	2,56	4,66	4,66	3,47	4,66	3,47	2,56	3,47	36,44
77	4,66	4,66	3,47	2,56	3,47	4,66	4,66	3,47	4,66	4,66	40,92
78	4,66	4,66	3,47	2,56	4,66	3,47	4,66	4,66	4,66	3,47	40,92
79	4,66	4,66	1,84	4,66	4,66	4,66	3,47	2,56	1,84	2,56	35,56
80	4,66	4,66	1,84	4,66	4,66	3,47	4,66	2,56	2,56	1,84	35,56
81	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	2,56	2,56	3,47	2,56	4,66	32,52
82	3,47	3,47	2,56	2,56	4,66	2,56	3,47	2,56	3,47	3,47	32,24
83	4,66	4,66	2,56	1,84	4,66	3,47	2,56	4,66	2,56	2,56	34,17
84	4,66	4,66	2,56	1,84	3,47	4,66	4,66	2,56	2,56	2,56	34,17
85	4,66	3,47	2,56	2,56	3,47	2,56	4,66	3,47	3,47	3,47	34,34
86	4,66	3,47	2,56	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	34,07
87	3,47	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	33,8
88	4,66	3,47	2,56	3,47	3,47	3,47	3,47	4,66	3,47	3,47	36,17
89	3,47	4,66	2,56	3,47	1,84	2,56	2,56	3,47	2,56	2,56	29,7
90	3,47	4,66	3,47	2,56	4,66	3,47	4,66	3,47	3,47	2,56	36,44
91	4,66	4,66	1,84	1,84	2,56	2,56	3,47	3,47	2,56	2,56	30,17
Jml	341	371	255	304	332	311	363	341	290	311	

UNIVERSITAS TERBUKA