

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI,
DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP
KINERJA MELALUI *GOOD GOVERNANCE*
(Studi Pada Dinas Perkebunan kabupaten Kotawaringin Barat)**



UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen dalam Ilmu Ekonomi
Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia

Disusun Oleh :

RONA NIRMALA

NIM. 500644908

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

ABSTRACT

The Effect of Motivation, Competition, and Employee Engagement toward Performance through Good Governance

(A Research at Plantation Office in WEST Kotawaringin Regency)

Rona Nirmala
Rona.nirmala@gmail.com

Indonesia Open University

Implementation of good governance has become an important issue since the passing of the era of regional autonomy in Indonesia. This requires local government to increase the capabilities and effectiveness in running the government for serving the community. This research aimed to know the effect of motivation, competence, and employee engagement toward the performance through good government at plantation office in West Kotawaringin regency.

This research was conducted by using explanatory survey method. The source of the data of this research were primary and secondary data. The primary data was collected from interviewing and questionnaires distribution, meanwhile the secondary data was collected by reporting data which was dealing with this research. The sample of this research were 46 peoples and used purposive sampling method. The independent variables were motivation, competence, and employee engagement. The intervening variable was good governance, while the dependent variable was performance. The data analysis used path analysis, firstly the data was tested by using validity and reliability test, then the data was processed by using SPSS 22. The result of this research showed that ; 1) motivation has positive effect toward good governance, 2) competence has positive effect toward good governance, 3) employee engagement has positive effect toward good governance, 4) good governance has positive effect toward performance.

Keywords: motivation, competence, employee engagement , good governance, performance.

ABSTRAK

Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja melalui *Good Governance* (Studi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)

Rona Nirmala
Universitas Terbuka
rona.nirmala@gmail.com

Implementasi dari *good governance* (kepemerintahan yang baik) telah menjadi salah satu isu penting sejak bergulirnya era otonomi daerah di Indonesia. Hal ini menuntut pemerintah daerah untuk meningkatkan kapabilitas dan efektivitas dalam menjalankan roda pemerintahan demi pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi, dan *employee engagement* terhadap kinerja melalui *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *explanatory survey*. Sumber data yang digunakan antara lain berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder berasal dari data laporan yang relevan dengan masalah penelitian. Jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 46 orang, dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sebagai variabel independen, yaitu motivasi, kompetensi, dan *employee engagement*, variabel interveningnya adalah *good governance*, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), yang terlebih dahulu data diuji dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas, selanjutnya data diolah dengan menggunakan SPSS 22. Hasil penelitian dan pembahasan pada uji hipotesis menunjukkan bahwa: 1) Motivasi berpengaruh positif terhadap *good governance*, 2) Kompetensi berpengaruh positif terhadap *good governance*, 3) *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *good governance*, dan 4) *Good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata Kunci: Motivasi, kompetensi, *employee engagement*, *good governance*, kinerja.

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA MELALUI GOOD GOVERNANCE (Studi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, Mei 2016
Yang Menyatakan,

METERAI
TEMPEL
006AAADF735522567

6000
ENAM RIBU RUPIAH



Rona Nirmala
RONA NIRMALA, S.P.
NIM. 500644908

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI,
DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP
KINERJA MELALUI *GOOD GOVERNANCE*
(Studi pada Dinas Perkebunan
Kabupaten Kotawaringin Barat)**

Penyusun TAPM : **RONA NIRMALA**
NIM : 500644908
Program Studi : Magister Manajemen (MM)
Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Mei 2016

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

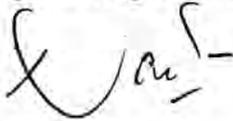

Dr. GUNDIK GOHONG, M.S.
NIP. 19520520 198003 1 005


Dr. YUNIKEWATY, M.M.
NIP. 19541115 198703 2 002

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen,

Direktur Program Pascasarjana,


MOHAMAD NASOHA, S.E., M.Sc.
NIP. 19781111 200501 1 001


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

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : **RONA NIRMALA**
NIM : 500644908
Program Studi : Magister Manajemen (MM)
Judul TAPM : **PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI,
DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP
KINERJA MELALUI *GOOD GOVERNANCE*
(Studi pada Dinas Perkebunan
Kabupaten Kotawaringin Barat)**

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

Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Mei 2016
W a k t u : Pukul 15.00 WIB. s.d. 16.30 WIB.
Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM:

Ketua Komisi Penguji:

Dra. JOHANNA B. S. PANTOW, M.App. L.



Penguji Ahli:

Dr. SAID KELANA ASNAWI, M.M.



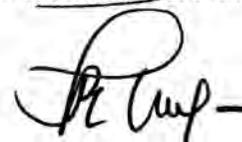
Pembimbing I:

Dr. GUNDIK GOHONG, M.S.



Pembimbing II:

Dr. YUNIKEWATY, M.M.



KATA PENGANTAR

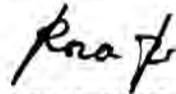
Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala kemudahan yang diberikan sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari banyak kekurangan baik dalam penulisan, dan pemilihan kalimat juga pembahasan. Saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan ke depan.

Terima kasih tidak terhingga penulis ucapkan kepada banyak pihak yang dengan segala ketulusannya telah membantu dan memberikan semangat yang luar biasa kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. Selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
3. Bapak Mohamad Nasoha, S.E., M.Sc., Selaku Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Manajemen;
4. Ibu Dra. Johanna B. S. Pantow, M.App. L., Selaku Kepala UPBJJ Palangka Raya beserta staf pengelola lainnya yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan semangat kepada mahasiswa;
5. Dr. Gundik Gohong, M.S. selaku pembimbing pertama yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan dorongan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini;
6. Dr. Yunikewaty, M.M. selaku pembimbing kedua yang telah membantu memberikan saran dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis pada waktunya;
7. Para staf pengajar Universitas Terbuka yang selama ini memberikan waktu dan pemikiran dalam menyampaikan ilmu dan pengetahuan sehingga meningkatkan pola pikir menjadi lebih analitis.
8. Para staf administrasi Universitas Terbuka yang telah meluangkan waktu untuk membantu memberikan saran dan informasi selama penulis menyelesaikan pendidikan;
9. Kedua orang tua, suami dan anak-anakku yang telah memberikan dukungan dan kasih sayang yang tidak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini pada waktunya;
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah memberikan dukungan dan semangat selama penulis menempuh kuliah di Universitas Terbuka.

Akhir kata tidak ada gading yang tidak retak, penulis merasa bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan sumbang saran demi perbaikan ke depan sangat diharapkan. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan manfaat kepada semua pihak yang memerlukan.

Palangka Raya, Mei 2016
Penulis,



RONA NIRMALA, S.P.
NIM. 500644908



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	iv
LEMBAR PENGESAHAN TAPM	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	9
1. Kegunaan Teoritis	9
2. Kegunaan Praktis	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori	10
1. Kinerja	10
2. <i>Good Governance</i>	27
3. Motivasi	36
4. Kompetensi	54
5. <i>Employee Engagement</i>	70
B. Penelitian Terdahulu	79
C. Kerangka Konseptual	86
D. Operasionalisasi Konsep	89

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	96
1. Lokasi Penelitian	96
2. Jenis dan Sumber Data	96
B. Populasi dan Sampel	97
1. Populasi	97
2. Sampel	98
C. Instrumen Penelitian	98
D. Prosedur Pengumpulan Data	102
E. Metode Analisis Data	103
1. Statistik Deskriptif	103
2. Statistik Inferensial	104

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi	108
1. Gambaran Umum Kabupaten Kotawaringin Barat	108
2. Gambaran Umum Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	114
B. Data Fokus Penelitian	120
1. Karakteristik Responden	120
2. Deskripsi Variabel Penelitian	123
3. Pengujian Kualitas Data	129
4. Uji Asumsi Klasik	130
5. Analisis Regresi	132
C. Pembahasan Hasil Penelitian	135

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	144
B. Saran	145

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

1. Biodata	153
2. Rekomendasi Penelitian	154
3. Instrumen Penelitian (Daftar Pertanyaan)	155
4. Dokumentasi Penelitian	160
5. Hasil Analisis Data	166

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Target Serapan Fisik dan Keuangan Per Triwulan Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun Anggaran 2014	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	84
Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel	94
Tabel 3.1 Skala Kategori	101
Tabel 4.1 Produksi Tanaman Perkebunan Rakyat (Karet, Kelapa, dan Kelapa Sawit) Menurut Jenis Tanaman (Ton) Tahun 2014	111
Tabel 4.2 Data Luas Areal Tanaman Perkebunan Rakyat Menurut Jenis Tanaman dan Kecamatan Tahun 2014	112
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin	120
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	121
Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja dan Jenis Kelamin	122
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja	123
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Good Governance</i>	125
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	126
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi	127
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i>	128
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi	132

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow	40
Gambar 2.2 Teori Dua Faktor	43
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual	87
Gambar 4.1 Peta Kabupaten Kotawaringin Barat	109
Gambar 4.2 Peta Lokasi Perkebunan di Kabupaten Kotawaringin Barat	113
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	119
Gambar 4.4 Diagram Jalur Hasil Pengujian Statistik	133



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Biodata	153
Lampiran 2. Rekomendasi Penelitian	154
Lampiran 3. Instrumen Penelitian (Daftar Pertanyaan)	155
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian	160
Lampiran 5. Hasil Analisis Data	166



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemerintah untuk mendukung pelaksanaan Otonomi Daerah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang berisi bahwa dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia menurut Undang-Undang Dasar 1945 memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan menurut asas otonomi dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Otonomi Daerah adalah hak wewenang dan kewajiban Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mewujudkan pemerintahan daerah yang sesuai dengan undang-undang otonomi daerah tersebut diperlukan pegawai yang mampu menjalankan urusan pemerintahan berdasarkan *good governance* (penyelenggaraan pemerintah yang baik) sesuai pilar *good governance* yaitu akuntabilitas, transparansi dan partisipasi. Sarundajang (2005) juga menjelaskan bahwa tata pemerintahan yang baik atau *good governance* dewasa ini sedang menjadi acuan dalam mencari perbaikan organisasi sesuai dengan tuntutan reformasi.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, (Lembaran Negara tahun 1999 Nomor 75 Tambahan Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 3851), menjelaskan bagaimana sebagai seorang pegawai pemerintah melakukan pelayanan kepada publik yang merupakan perwujudan dari fungsi pegawai negara, dengan demikian agar terciptanya suatu keseragaman pola dan langkah pelayanan umum oleh pegawai pemerintah perlu adanya suatu landasan yang bersifat umum dalam bentuk pedoman tata laksana pelayanan umum. Pedoman ini merupakan penjabaran dari hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam prosedur operasionalisasi pelayanan umum yang diberikan oleh instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah secara terbuka dan transparan.

Kebijaksanaan Otonomi Daerah melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 memberikan otonomi yang sangat luas kepada daerah, khususnya Kabupaten dan Kota. Hal itu ditempuh dalam rangka mengembalikan harkat dan martabat di daerah; memberikan peluang politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi di daerah; peningkatan efisiensi pelayanan publik di daerah; peningkatan percepatan pembangunan daerah, dan pada akhirnya diharapkan pula penciptaan cara berpemerintahan yang baik. Otonomi daerah diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan dan perkembangan daerah, selain juga menciptakan keseimbangan antar daerah hingga terjadi perataan kesejahteraan dan tidak adanya daerah tertinggal ataupun sentralisasi.

Peningkatan pelayanan publik oleh pegawai terhadap seluruh masyarakat harus diimbangi dengan peningkatan SDM (sumber daya manusia). SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang). Sedangkan Gomes (dalam Mangkunegara, 2014) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2003) pengertian sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.

Employee engagement merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi. Sedangkan Robinson, dkk (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement*, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Pegawai pemerintah yang mempunyai *employee engagement* tinggi dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi karena berkinerja tinggi, tekun, ikhlas, dan mampu beradaptasi terhadap segala perubahan.

Untuk menjamin kualitas pegawai pemerintah telah mengatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil yang di dalamnya berisi pengertian kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan,

keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan atau fungsi jabatan. Enceng, Liestyodono dan Purwaningdyah (dalam Safwan, Nadirsyah, dan Syukriy Abdullah, 2014) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Dengan *employee engagement* yang ada dalam diri mendorong terciptanya pegawai dengan standar kompetensi yang diinginkan oleh organisasi.

Tujuan utama organisasi publik adalah menghasilkan sesuatu yang mempunyai nilai, tepat waktu, efektif dan efisien. Penilaian suatu instansi dikatakan berhasil atau kinerja organisasi dikatakan baik bila dapat merealisasikan fisik dan keuangan seratus persen (100%), sehingga organisasi pemerintah berlomba-lomba menyerap anggaran. Organisasi publik seperti Dinas Kabupaten Kotawaringin Barat juga demikian, realisasi fisik dan anggaran tercapai setiap akhir tahun. Akan tetapi selalu menjadi permasalahan, hampir setiap tahun terjadi keterlambatan atau tidak tepat waktu dalam realisasi fisik dan keuangan setiap triwulan. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Pegawai dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah disebutkan pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan antara kinerja yang (seharusnya) terjadi dengan kinerja yang diharapkan. Pengukuran kinerja ini dilakukan secara berkala (triwulan) dan tahunan.

Tabel berikut memperlihatkan realisasi fisik dan keuangan setiap triwulan yang merupakan capaian Instansi Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Tabel 1.1 Target Serapan Fisik dan Keuangan Per Triwulan Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun Anggaran 2014

Triwulan	Target		Serapan Dinas Perkebunan	
	Fisik (%)	Keuangan (%)	Fisik (%)	Keuangan (%)
Pertama (I)	20	20	6,26	0,15
Kedua (II)	50	50	35,50	7,05
Ketiga (III)	85	85	62,68	28,73
Keempat (IV)	100	100	99,35	90,44

Sumber: Laporan RFK dan TEPPA Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2014

Terlihat penyerapan di akhir tahun mendekati target yang diinginkan sehingga dianggap berhasil. Akan tetapi, apakah hal tersebut dapat menjadi tolok ukur kinerja organisasi yang baik secara keseluruhan. Realisasi belanja di awal tahun dan pertengahan rendah tetapi terlihat menumpuk di akhir tahun. Serapan bulan ketiga target fisik hanya mencapai 62,68 persen dan target keuangan yang sangat rendah hanya 28,73 persen. Penyerapan fisik dan keuangan yang tidak tepat waktu pada akhirnya berdampak terlambatnya manfaat yang dirasakan oleh masyarakat terutama masyarakat petani pekebun yang menjadi wewenang Instansi Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat yang berarti ada permasalahan pada *performance* atau kinerja.

Pada dasarnya pengelola kegiatan di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dan petani pekebun mengharapkan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tata waktu. Dalam pada kenyataannya, pelaksanaan kegiatan tidak sesuai dengan rencana dan tata waktu yang telah ditentukan, sehingga berdampak pada lambatnya penerimaan manfaat yang diterima masyarakat petani pekebun serta menurunkan kinerja pegawai, akibatnya dapat memengaruhi organisasi secara keseluruhan, terlebih lagi tidak adanya dorongan motivasi yang kuat dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang abdi negara.

Untuk menyelesaikan pekerjaan kedinasan tersebut, memerlukan motivasi di kalangan pegawai. Menurut Siagian (2009), motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Pegawai dapat dimotivasi dengan memberikan apa yang dibutuhkan bagi dirinya dan lingkungan tempat mereka bekerja. Menurut Stoner (dalam Notoatmodjo, 2009) kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh: motivasi, kemampuan, faktor persepsi. Pegawai dengan pemberian motivasi yang tepat akan menjadi lebih produktif dan memenuhi segala kewajibannya dalam pekerjaan dengan disiplin kerja yang baik. Pemberian motivasi pada akhirnya akan membentuk individu yang tanggap dan profesional sehingga memperlancar proses setiap kegiatan atau pekerjaan sehingga peran Pegawai sebagai pelayan masyarakat dapat terlaksana dengan baik.

Namun harus kita sadari, bahwa setiap orang adalah individu yang berbeda sehingga motivasi kerja setiap individu tidak sama dikarenakan cara pandang dan berpikir yang berbeda, apa yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi yang lain. Menurut Bangun (2012), motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang merupakan kesadaran mengenai betapa pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi seperti itu disebut motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*). Akan tetapi ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*). Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang merupakan kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal seperti kompensasi, lingkungan kerja dan keamanan. Mereka merasa bertanggung jawab atas suatu pekerjaan, jadi tanpa faktor luar yang memengaruhi mereka terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan motivasi intrinsik dipengaruhi faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang seperti tanggung jawab, kerja itu sendiri dan pengakuan.

Dari permasalahan yang telah disampaikan, akhirnya penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "***Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Employee Engagement terhadap Kinerja melalui Good Governance (Studi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)***".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh positif terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat?
4. Apakah *Good Governance* berpengaruh positif terhadap Kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh Motivasi terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
4. Menganalisis pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan atau informasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada Kantor Pemerintahan.
- b. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi kalangan yang memerlukan.

2. Kegunaan Praktis

Memberikan masukan kepada pengambil kebijakan pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat untuk lebih meningkatkan motivasi, kompetensi, dan *employee engagement* pegawai, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja melalui penerapan *good governance*.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia selalu melakukan berbagai macam aktivitas untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya secara maksimal. Salah satu aktifitas itu ditujukan sebagai sebuah proses untuk menyelesaikan tugas yang diakhiri dengan sebuah karya yang dapat dinikmati oleh manusia itu sendiri. Proses tersebutlah yang dinamakan berkerja. Bekerja berasal dari kata “kerja” yang artinya melakukan suatu pekerjaan, berbuat sesuatu (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008). Seseorang bekerja karena bertujuan untuk mendapatkan kepuasan yang didasari oleh motivasi kerja. Motivasi kerja tersebut diharapkan dapat menghasilkan suatu prestasi kerja yang disebut dengan kinerja.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Kinerja memiliki makna yang lebih luas, tidak hanya diartikan sebagai hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2011).

Samsudin (2006) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sementara menurut Sedarmayanti (2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Sulistiyani (2003) mengatakan bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Dari pemaparan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah melakukan suatu pekerjaan atau apa yang dikerjakan dan hasil yang telah dicapai dari pekerjaan tersebut, serta bagaimana cara mengerjakan pekerjaan tersebut, maka dalam penelitian ini pengertian kinerja dipahami sebagai suatu tindakan dalam melakukan suatu pekerjaan atau apa yang dikerjakan dan hasil yang telah dicapai. Kemudian untuk mengetahui prestasi dari sebuah organisasi tentu memerlukan ukuran atau kriteria sebagai indikator keberhasilan yang ingin dicapai.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2013). Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Armstrong, 1998). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2011) Sedangkan Gilbert (dalam Notoatmodjo, 2009) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang sudah ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan.

Menurut Gibson (dalam Notoatmodjo, 2009) faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yakni:

- a. Variabel Individu, yang terdiri dari: pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya).
- b. Variabel Organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, struktur organisasi, dan sebagainya.
- c. Variabel Psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan sebagainya.

Definisi kerja yang dikemukakan Kusriyanto (dalam Mangkunegara, 2013) adalah suatu perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Benardin dan Russel (dalam Sedarmayanti, 2004) menyatakan definisi kinerja sebagai berikut:

“Performance is defined as the record of outcomes produced in a specified job function or activity during a specific time periode”.

(kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu)”).

Menurut Simamora (2004), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar Belakang
- 3) Demografi.

b. Faktor Psikologis yang terdiri dari:

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi.

c. Faktor Organisasi yang terdiri dari:

- 1) Sumber Daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job Design*.

Dessler (2011), menyatakan bahwa terdapat delapan indikator dalam mengukur dan menilai kinerja dari karyawan berdasarkan kompetensinya:

- a. Pengetahuan kerja karyawan dalam menjalani pekerjaannya (*Job knowledge*).
- b. Kualitas baik dalam hal ketepatan waktu penyelesaian tugas (*Quality or quantity of work*).
- c. Perencanaan kerja dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi (*Planning or organization*).
- d. Kemampuan melakukan inisiatif atau komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaannya hingga tuntas (*Initiative or commitment*).
- e. Kemampuan menyelesaikan permasalahan yang timbul dari sebuah pekerjaan (*Problem solving or creativity*).
- f. Kerjasama dalam tim kerja baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan ataupun dengan bawahan (*Teamwork and cooperation*).
- g. Kemampuan untuk menjalin hubungan kekaryawan (*Interpersonal skills*).
- h. Kemampuan berkomunikasi dan berbahasa dalam bekerja (*Communication oral and written*).

Tingkat pencapaian hasil kerja berupa kinerja (*performance*), dari usaha (*effort*) yang dikerjakan dengan persyaratan-persyaratan tertentu dari suatu pekerjaan. Kinerja karyawan sangat menentukan kinerja perusahaan secara keseluruhan, hal tersebut penting bagi setiap organisasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Malthis (1997) tugas manajer adalah meyakinkan agar karyawan mengerti bagaimana karyawan harus mengerjakan tugasnya, apa kriteria dari kinerja yang baik, dan bagaimana karyawan melakukan improvisasi atau mengembangkan kreativitas dalam pekerjaannya apabila diperlukan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja seperti yang diharapkan perusahaan, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki semangat kerja yang tinggi.

Simamora (2004) mengatakan bahwa kinerja merupakan proses dengan organisasinya mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Bagi perusahaan atau unit kerja yang outputnya dapat diidentifikasi secara individual dalam bentuk kuantitas seperti pabrik rokok, indikator kinerja dapat diukur dengan mudah, yaitu dari besarnya output yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah penilaian kinerja karyawan, pihak perusahaan dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan:

a. Penilaian Kinerja

Dalam fungsi manajemen, bila suatu misi telah dituangkan dalam berbagai jenjang perencanaan, maka tindakan selanjutnya adalah melaksanakan sesuai dengan arah dan tujuan yang akan dicapai. Proses pelaksanaan memerlukan pengawasan dan pengawasan itu dilakukan dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Singer (1990) menyatakan bahwa:

“Performance appraisal is a formal process of providing workers with diagnostic feedback (positive or negative knowledge of result) about their performance”.

Definisi dari Singer ini memandang proses penilaian kinerja sebagai suatu sarana bagi manajemen untuk menyampaikan umpan balik mengenai kinerja kepada karyawan yang bersangkutan. Definisi lain yang dikemukakan Werther dan Davis (1996) menjelaskan proses penilaian kinerja dengan makna yang sederhana. Penilaian kinerja diartikan sebagai suatu proses di mana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya. Simamora (2004) mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Malthis dan Jackson (1997) mendefinisikan penilaian kinerja:

“Performance appraisal is the process of evaluating or determining how well employees do their jobs compared with a set of standards and communicating that information those employees”.

Dari kedua definisi tersebut mengandung maksud bahwa penilaian kinerja sangatlah penting bagi kalangan karyawan, metode-metode penilaian yang digunakan, dan cara hasil-hasil yang dikomunikasikan dapat memiliki imbas-imbas positif maupun negatif terhadap moral kerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk tindakan disiplin, kenaikan-kenaikan gaji, promosi-promosi, pemecatan-pemecatan, atau pemberhentian sementara. Penilaian-penilaian kinerja bakal dianggap menakutkan oleh orang-orang yang menilai dirinya rendah, orang-orang yang kurang produktif, dan sebagainya.

Definisi-definisi tersebut secara umum menggambarkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses di mana perusahaan menilai secara formal kinerja karyawannya. Hal ini juga ditekankan dalam beberapa definisi tersebut adalah standar penilaian dan umpan balik dari karyawan yang dinilai.

b. Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996) menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian kinerja bagi organisasi yaitu:

1) Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Umpan balik yang diharapkan dari para karyawan, manajer, dan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia berupa tindakan atau aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

2) Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang harus menerima kenaikan gaji.

3) Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Aktivitas-aktivitas penempatan jabatan seperti promosi, transfer, dan demosi diputuskan berdasarkan kinerja individu.

4) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development Needs*)

Hasil dari penilaian kinerja merupakan masukan indikatif bagi departemen sumberdaya manusia untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karier (*Career Planning and Development*)

Hasil dari penilaian karyawan juga menjadi masukan bagi proses perencanaan dan pengembangan karier.

6) Memperbaiki kekurangan dalam proses staffing (*Staffing Process Deficiencies*)

Baik atau buruknya kinerja mencerminkan kuat atau lemahnya prosedur penyusunan staf (*staffing*) dalam departemen sumber daya manusia.

7) Memperbaiki Kesalahan Informasi (*Information Inaccuracies*)

Rendahnya hasil dari penilaian kinerja mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, atau bagian-bagian lainnya.

8) Menganalisis Kesalahan dalam Desain Suatu Pekerjaan (*Job Design Errors*)

Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk menganalisis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.

9) Memberikan Keputusan Ketenagakerjaan yang Adil (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil dari penilaian kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif.

10) Menghadapi Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Penilaian kinerja dapat mengungkapkan faktor-faktor di luar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumber daya manusia dapat memberikan asistensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.

11) Umpan Balik bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Feedback to Human Resources*)

Baik atau buruknya kinerja karyawan mengindikasikan sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Moon (1994) membedakan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja menjadi tiga hal penting yaitu keuntungan bagi karyawan yang dinilai, bagi yang menilai, dan bagi organisasi. Keuntungan-keuntungan bagi karyawan yang dinilai adalah sebagai berikut:

1) Menerima Umpan Balik

Penilaian kinerja juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya secara seimbang dan melalui pemikiran yang baik.

2) Kesempatan Menyampaikan Umpan Balik kepada Atasan

Penilaian kinerja sebagai sistem yang formal memberikan perlindungan bagi karyawan dalam memberi umpan balik kepada atasannya.

3) Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk memastikan diperhatikannya kebutuhan pelatihan pribadi sehingga karyawan dapat mengembangkan dirinya.

4) Kesempatan Membicarakan Prospek dan Promosi Karier

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima penilaian terbuka tentang prospek kariernya.

5) Tujuan-Tujuan Penjelas

Suatu penilaian kinerja yang formal memberikan kesempatan bagi karyawan dan atasannya untuk bersama-sama mendiskusikan tujuan pekerjaan.

6) Diskusi tentang Desain Kerja

Wawancara dalam penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan dan mendiskusikan masalah-masalah tentang desain kerja.

7) Keuntungan dari Gaji yang dikaitkan dengan Kinerja

Gaji yang dikaitkan dengan kinerja akan memberikan keuntungan dan peluang bagi individu.

Terdapat tujuh keuntungan bagi manajer lini yang bertugas menilai dalam penilaian kinerja. Ketujuh keuntungan tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Umpan Balik bagi Temilai

Penilaian kinerja memberikan penilaian sebuah peluang formal dan terstruktur untuk memberikan umpan balik bagi karyawan atas kinerja secara keseluruhan.

2) Menyusun dan Menjelaskan Sasaran

Merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjelaskan tujuan pekerjaan kepada karyawan sehingga karyawan dapat menyusun prioritas yang tepat dan memberikan waktu untuk jenis pekerjaan yang tetap.

3) Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menganalisis kebutuhan penilaian individu secara terstruktur dan membentuk forum diskusi dua arah.

4) **Memperhitungkan Kekuatan dan Kelemahan Tim**

Penilaian kinerja memungkinkan atasan untuk memanfaatkan ketrampilan dan bakat terpendam, serta kekuatan dan kelemahan tim.

5) **Menerima Umpan Balik dengan Gaya Manajemen Individu Atasan Sendiri**

Suatu sistem penilaian kinerja dapat memberikan kesempatan yang diperlukan dan membantu bawahan untuk menjelaskan serta menekankan pandangan mengenai gaya manajemen atasan.

6) **Menggali dan Mengatasi Masalah**

Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan dan atasannya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

7) **Mengurangi Keluar-Masuk Karyawan**

Sistem penilaian kinerja diharapkan memiliki cara untuk mengatasi masalah dibalik alasan-alasan karyawan meninggalkan pekerjaan sehingga dapat membantu mengurangi keluar-masuk karyawan yang timbul.

Sedangkan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja bagi organisasi atau perusahaan sebagai berikut:

1) Penyempurnaan Kinerja melalui Komitmen terhadap Karyawan

Sistem penilaian kinerja yang dijalankan dengan baik dapat menjadi satu indikasi adanya komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan, hak, dan kepentingan setiap karyawan.

2) Standar Minimum Manajemen yang Baik

Sistem penilaian kinerja mengingatkan para atasan bahwa manajemen karyawan merupakan tanggung jawab utama pekerjaan karyawan dan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian serta umpan balik yang formal.

3) Perbandingan Kebutuhan Pelatihan

Sistem penilaian kinerja memungkinkan kebutuhan pelatihan individu untuk diperbandingkan sebagai sarana pengembangan rencana pelatihan perusahaan.

4) Perencanaan Tenaga Kerja dan Suksesi

Penilaian kinerja dapat memberikan informasi mengenai gambaran kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan segala perencanaannya.

5) Tes Proses Seleksi

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menilai efektifitas seleksi dan memantau perubahan-perubahan dalam kebijakan *recruitment*.

c. Kriteria Penilaian Kinerja

Masalah yang paling pokok dalam menilai kinerja adalah menentukan kriteria. Terdapat syarat-syarat tertentu untuk memutuskan baik atau tidaknya kriteria penilaian kinerja yang harus diperhatikan agar lebih efektif. Kinerja karyawan sesungguhnya tidak dikendalikan oleh perusahaan secara langsung, namun lebih banyak dikendalikan oleh karyawan itu sendiri. Menurut Malthis (1997), tugas manajer adalah meyakinkan agar karyawan mengerti bagaimana karyawan harus mengerjakan tugasnya, apa kriteria dari kinerja yang baik, dan bagaimana karyawan melakukan improvisasi atau mengembangkan kreativitas dalam pekerjaannya apabila diperlukan.

Kriteria kinerja yang terstandarisasi biasanya digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Kriteria dalam mengevaluasi kinerja karyawan dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu:

- 1) *A Trait-Based Criterion*, mengidentifikasi karakter yang meliputi pribadi yang menyenangkan (*a pleasant personality*), kreativitas dan inisiatif secara subjektif, dan ketiga hal tersebut sebenarnya tidak berhubungan dengan pekerjaan secara spesifik.
- 2) *Behavior-Based Criteria*, memfokuskan perilaku karyawan secara spesifik yang menyebabkan suksesnya suatu pekerjaan.
- 3) *Result-Based Criteria*, melihat apa yang telah dicapai oleh individu karyawan berdasarkan hasil yang dicapai dari pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Dalam mengukur kinerja sangat penting untuk menggunakan kriteria yang relevan. Secara umum kriteria dapat dikatakan relevan apabila kriteria yang digunakan mencakup aspek-aspek yang paling penting dari pekerjaan itu sendiri. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur dan dapat dimengerti dengan jelas akan sangat menguntungkan baik bagi karyawan maupun bagi organisasi. Sangat penting untuk memantapkan standar kinerja yang akan digunakan dalam melakukan proses penilaian kinerja karyawan. Dasar penetapan standar kinerja menurut Malthis (1997) adalah kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu bekerja, perilaku kinerja dan efektivitas penggunaan sumber daya.

Menurut Gomes (2003), ukuran performansi yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Kriteria-kriteria yang sifatnya subjektif, seperti sikap, kreativitas, dan kerjasama, menghasilkan pengukuran yang kurang konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi, dan bagaimana pengukuran itu dilakukan.

2. *Good Governance*

Istilah “keperintahan” atau dalam bahasa Inggris “*governance*” adalah “*The act, fact, manner of governing*” berarti: tindakan, fakta, pola, dan kegiatan atau penyelenggaraan pemerintahan”. Dengan demikian *governance* adalah suatu kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan oleh Kooiman (1993) bahwa *governance* lebih merupakan:

“...serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut”.

Istilah “*governance*” tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan penyelenggaraan serta bisa juga diartikan pemerintahan. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila terdapat istilah *public governance*, *private governance*, *corporate governance*, dan *banking governance*. *Governance* sebagai terjemahan dan pemerintahan kemudian berkembang dan menjadi populer dengan sebutan pemerintahan atau tata kelola, sedangkan praktik terbaiknya disebut pemerintahan atau tata kelola yang baik (*good governance*). Secara konseptual, pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman:

- a. Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial.
- b. Aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya, Lembaga Administrasi Negara mengemukakan bahwa *good governance* berorientasi pada:

- a. Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional.
- b. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi pertama mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstitusinya seperti: *legitimacy, accountability, securing of human right, autonomy, and devolution of power* dan *assurance of civilian control*. Sedangkan orientasi kedua, bergantung pada sejauh mana struktur serta mekanisme politik dan administrasinya berfungsi secara efektif dan efisien.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 merumuskan arti *good governance* yaitu pemerintahan yang mengemban menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. *Governance stakeholders* dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Negara/Pemerintahan. Konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani.
- b. Sektor Swasta. Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi sistem pasar, seperti: industri pengelolaan perdagangan, perbankan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal.
- c. Masyarakat Madani. Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada di antara atau di tengah-tengah antara pemerintah dan perorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi.

Good dalam *good governance* mengandung dua pengertian yaitu: Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan yang berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut (Sedarmayanti, 2003).

Menurut Osborne dan Gaebler (dalam Ali Mufiz, 2014), *good governance* dimaksudkan untuk memimpin masyarakat, meyakinkan berbagai kelompok kepentingan, dan untuk menjalankan strategi pencapaian sasaran. Konsep *good governance* dilakukan dalam lingkungan lembaga-lembaga publik (pemerintah) dalam rangka

penyelenggaraan pelayanan umum yang baik. DEPdagri dan BAPPENAS (dalam Ali Mufiz, 2014) mengajukan dua indikator untuk menilai kinerja pemerintah, yaitu indikator hasil dan indikator proses. Indikator hasil menilai “Hasil yang dicapai pemerintah... sesuai dengan nilai-nilai atau prinsip *good governance*” sementara indikator proses menilai “Validitas strategi yang diusulkan dan dijalankan oleh pemerintah dalam mewujudkan nilai-nilai *good governance*”.

Prinsip dasar yang melandasi perbedaan antara konsepsi pemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan yang tradisional, adalah terletak pada adanya tuntutan yang demikian kuat agar peranan pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat (termasuk dunia usaha dan LSM/organisasi non pemerintah) semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya. Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2000-2004, disebutkan perlunya pendekatan baru dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan dan terarah pada terwujudnya pemerintahan yang baik yakni “Proses pengelolaan pemerintahan yang demokratis, profesional menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia, desentralistik, partisipatif, transparan, keadilan, bersih dan akuntabel, selain berdaya guna, berhasil guna dan berorientasi pada peningkatan daya saing bangsa”.

Menurut pendapat *World Bank* (dalam Mardiasmo, 2002), *Good Governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran terhadap kemungkinan salah alokasi dan investasi, dan pencegahan korupsi baik yang secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

UNDP (dalam Mardiasmo, 2002) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip pada pelaksanaan *good governance* meliputi: Partisipasi (*participation*), keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif. Aturan hukum (*rule of law*), kerangka aturan hukum dan perundang-undangan yang berkeadilan dan dilaksanakan secara utuh, terutama tentang hak asasi manusia. Transparansi (*transparency*), transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan. Daya tanggap (*responsiveness*), setiap institusi/lembaga-lembaga publik dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Berorientasi konsensus (*Consensus orientation*), Pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai

penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah serta berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas. Keadilan (*equity*), setiap masyarakat memiliki kesempatan sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan. Efektivitas dan Efisiensi (*Efficiency and Effectiveness*), setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia serta pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Akuntabilitas (*accountability*), para pengambil keputusan dalam organisasi publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas kegiatan yang dilakukan. Visi strategis (*strategic vision*), penyelenggara pemerintahan yang baik dan masyarakat harus memiliki visi yang jauh ke depan agar bersamaan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat empat prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu:

- a. Akuntabilitas, adanya kewajiban bagi pegawai pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.

- b. Transparansi, pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya baik di tingkat pusat maupun daerah.
- c. Keterbukaan, menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
- d. Aturan hukum, pemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

Hass (dalam Sedarmayanti, 2004) juga memberi indikator tentang "*good governance*" yang meliputi lima indikator, antara lain: Melaksanakan hak asasi manusia, Masyarakat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan politik, Melaksanakan hukum untuk melindungi kepentingan masyarakat, Mengembangkan ekonomi pasar atas dasar tanggung jawab kepada masyarakat, dan Orientasi politik pemerintah menuju pembangunan. Indikator *good governance* yang disampaikan oleh Hass di atas sangatlah ringkas dan padat, namun berorientasi pada tiga elemen pemerintahan yang berpengaruh terhadap penyelenggaraan *good governance*, yakni pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

Nilai yang terkandung dari pengertian serta karakteristik *good governance* tersebut di atas merupakan nilai-nilai yang universal sifatnya dan sesuai amanat konstitusi, karena itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan

pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna. Kondisi semacam ini ini perlu adanya akuntabilitas dan tersedianya akses yang sama pada informasi bagi masyarakat luas. Hal ini merupakan fondasi legitimasi dalam sistem demokrasi, mengingat prosedur dan metode pembuatan keputusan harus transparan agar supaya memungkinkan terjadinya partisipasi efektif. Di samping itu, institusi *governance* harus efisien dan efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kurniawan, 2005). Secara umum istilah *good governance* memiliki pengertian akan segala hal yang terkait dengan tindakan atau tingkah laku yang bersifat mengarahkan, mengendalikan, atau memengaruhi urusan publik untuk mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Penerapan *good governance* di Indonesia dilatarbelakangi oleh dua hal yang sangat mendasar:

- a. Tuntutan eksternal: Pengaruh globalisasi telah memaksa kita untuk menerapkan *good governance*. *Good governance* telah menjadi ideologi baru negara dan lembaga donor internasional dalam mendorong negara-negara anggotanya menghormati prinsip-prinsip ekonomi pasar dan demokrasi sebagai prasyarat dalam pergaulan internasional. Istilah *good governance* mulai mengemuka di Indonesia pada akhir tahun 1990-an, seiring dengan interaksi antara pemerintah Indonesia dengan negara-negara luar dan lembaga-lembaga donor yang menyoroti kondisi objektif situasi perkembangan ekonomi dan politik dalam negeri Indonesia.

- b. Tuntutan internal: Masyarakat melihat dan merasakan bahwa salah satu penyebab terjadinya krisis multidimensional saat ini adalah terjadinya *abuse of power* yang terwujud dalam bentuk KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) dan sudah sedemikian rupa mewabah dalam segala aspek kehidupan. Proses *check and balance* tidak terwujud dan dampaknya menyeret bangsa Indonesia pada keterpurukan ekonomi dan ancaman disintegrasi. Berbagai kajian ihwal korupsi di Indonesia memperlihatkan korupsi berdampak negatif terhadap pembangunan melalui kebocoran, *mark up* yang menyebabkan produk *high cost* dan tidak kompetitif di pasar global (*high cost economy*), merusakkan tatanan masyarakat dan kehidupan bernegara. Masyarakat menilai praktik KKN yang paling mencolok kualitas dan kuantitasnya adalah justru yang dilakukan oleh cabang-cabang pemerintahan, eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Hal ini mengarahkan wacana pada bagaimana menggagas reformasi birokrasi pemerintahan (*governance reform*). Realitas sejarah ini menggiring kita pada wacana bagaimana mendorong dan menerapkan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan. *Good governance* ini dapat berhasil bila pelaksanaannya dilakukan dengan efektif, efisien, responsif terhadap kebutuhan rakyat, serta dalam suasana demokratis, akuntabel, dan transparan.

3. Motivasi

Motivasi dapat merupakan dorongan yang dirasakan seperti energi ataupun kekuatan dalam diri individu, baik dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) untuk mencapai sesuatu yang lebih baik dalam hidup. Akan tetapi mengelola motivasi dalam organisasi sangat tidak mudah dikarenakan karakter dan tipe setiap orang berbeda. Kata motivasi itu sendiri berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan (Bangun, 2012). Sedangkan menurut Stoner, et al (1996) motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Chung dan Meggison (dalam Gomes, 2003), menyatakan bahwa:

“Motivation is defined as goal-directed behavior. It Concern the level of effort one exerts in pursuing a goal it is closely related to employee satisfaction and job performance”.

(Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivation berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan).

Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja suatu perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerjasama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut pendapat Koontz (dalam Suharto dan Cahyono, 2005), motivasi adalah suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan dan upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi. Motivasi merupakan suatu kondisi atau energi untuk menggerakkan diri karyawan yang terarah, dan positif terhadap situasi kerja, artinya, karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja demi tujuan utama organisasi (Mangkunegara 2013). Dalam hubungan dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa:

“Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting”.

(Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam usaha membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).

Beberapa teori motivasi telah menjadi acuan organisasi untuk menggerakkan karyawan mereka untuk menjadi lebih produktif dan tentunya telah disesuaikan dengan keadaan dan lingkungan suatu organisasi tersebut. Latar belakang motivasi dapat menjadi alasan seseorang agar bekerja dengan baik sehingga menjadi seni tersendiri dalam mengelola organisasi, dan hal tersebut menarik minat banyak peneliti untuk melakukan penelitian tentang motivasi.

Menurut Robbins (1996) motivasi dibagi menjadi lima kategori yaitu Teori Kebutuhan, Teori Penentuan Tujuan, Teori Penguatan, Teori Keadilan dan terakhir Teori Harapan. Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain, pendekatan traditional, hubungan manusia, sumber daya manusia dan pendekatan kontemporer. Menurut Bangun (2012), secara khusus ada tiga teori motivasi antara lain, Teori Hierarki Kebutuhan (*The hierarchy of need theory*), Teori Dua Faktor (*The two factor theory*), dan Teori X dan Y (*The X and Y theories*).

a. Teori Hierarki Kebutuhan (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Teori kebutuhan secara tradisi telah lama diperhatikan dalam penelitian dan praktek motivasi. Teori kebutuhan menfokuskan pada yang dibutuhkan orang untuk hidup secara kecukupan. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dengan kehidupannya. Kebutuhan yang terpuaskan bukan lagi menjadi motivator.

Teori ini menjelaskan setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan kebutuhan tersebut Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*The five heirarchy need*" mulai dari kebutuhan yang pertama sampai kebutuhan yang tertinggi. Maslow (dalam Mangkunegara, 2014) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Adalah kebutuhan yang paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam kehidupannya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologisnya, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Kebutuhan fisiologi ini antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lainnya. Ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar dalam kehidupan manusia.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai penggantinya, yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan rasa aman seperti rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

3) Kebutuhan Sosial

Setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain di tengah masyarakat.

4) Kebutuhan Harga Diri

Menyangkut faktor penghematan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang tertinggi. Kebutuhan ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. Dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu mencakup pertumbuhan, potensialnya, dan pemenuhan diri.

Adapun Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Stoner, et al 1996)

Maslow (dalam Bangun, 2012) memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai *order* tinggi dan *order* rendah. Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan sebagai kebutuhan *order* rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi-diri sebagai kebutuhan *order*-tinggi. Perbedaan antara kedua *order* tersebut berdasarkan alasan kebutuhan *order*-tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan *order*-rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Ramalan dari Teori Maslow bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi akan memotivasi, atau bahwa suatu kebutuhan yang terpenuhi akan mengaktifkan gerakan ke tingkat kebutuhan yang baru.

b. Teori X dan Y

McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda tentang manusia yang satu dengan dasar negatif, yang ditandai sebagai Teori X dan yang lain dengan dasar positif yang ditandai dengan Teori Y. Teori ini disebut teori dua faktor. McGregor (dalam Gomes, 2003), melalui teorinya berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi, dengan menempatkan beberapa aspek penting yang berhasil disadap dari hakikat manusia itu sendiri.

McGregor (dalam Bangun, 2012) menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu asumsi tertentu dan manajer cenderung menetapkan perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandai-pengandaian ini. Inti teori McGregor (dalam Gomes, 2003) terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yakni:

- 1) Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif.
- 2) Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

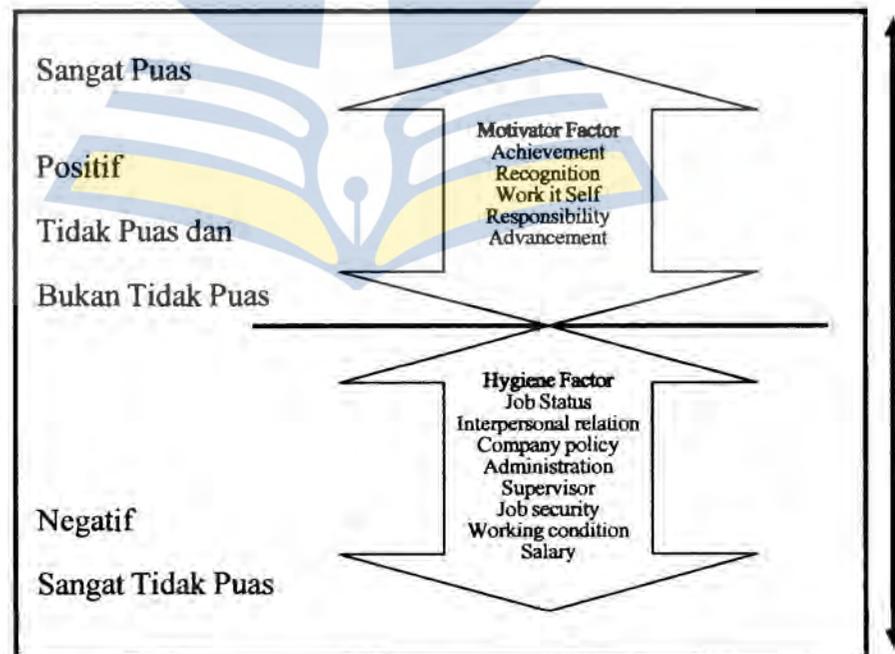
Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia, McGregor membuat empat pengandaian positif, yang disebutnya Teori Y:

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami seperti istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka terlibat pada sasaran-sasaran.
- 3) Rerata orang dapat belajar menerima dengan baik, bahkan mengusahakan, dan tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas kesemua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

McGregor (dalam Siagian, 2009) menyatakan bahwa para manajer menggolongkan para bawahannya pada dua kategori berdasarkan asumsi tertentu. Bahwa bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan sesuatu, dikategorikan sebagai 'Manusia X'. Sebaliknya dalam organisasi terdapat pula karyawan yang senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab, dan mampu mengendalikan diri, dikategorikan sebagai 'Manusia Y'.

c. Teori Dua Faktor

Teori ini mengemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan.



Gambar 2.2 Teori Dua Faktor
(Bangun, 2012)

Faktor kepuasan (*satisfaction*) bisa juga disebut sebagai *motivator factor* atau pemuas (*satisfiers*). Termasuk pada faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Faktor kepuasan atau *motivator factor* dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja, tetapi faktor ini dapat menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi. Jadi faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan juga disebut sebagai faktor motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*).

Robbins (1996) juga menjelaskan faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan tampaknya dikaitkan dengan kepuasan kerja. Bila pekerja merasa senang mengenai kerja mereka cenderung menghubungkan karakteristik ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain bila mereka tidak dipuaskan, mereka cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik seperti misalnya kebijakan dan pimpinan perusahaan, penyeliaan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

d. Teori *ERG*

Teori "*ERG*" bukan merupakan hal baru dalam teori motivasi. Alderfer (dalam Stoner, et al 1996) bahkan sependapat dengan Maslow bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan. Sepintas terlihat bahwa Teori Alderfer "mirip" dengan Teori Maslow dengan satu perbedaan dasar yaitu bahwa ketiga kelompok kebutuhan yang dikemukakan oleh Alderfer dapat timbul secara simultan dan pemuasannya pun tidak dilakukan secara "sepotong-sepotong", akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus; meskipun mungkin dengan intensitas yang berbeda-beda (Siagian, 2009).

Akan tetapi, teori *ERG*-nya berbeda dari Teori Maslow dalam dua hal mendasar. Pertama, Alderfer memecahkan kebutuhan hanya menjadi tiga kategori:

- 1) Kebutuhan Eksistensi (*existence*): kebutuhan mendasar dari Maslow seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan.
- 2) Kebutuhan Keterkaitan (*relatedness*): kebutuhan memelihara hubungan antar pribadi
- 3) Kebutuhan Pertumbuhan (*growth*): kebutuhan akan kreativitas pribadi atau pengaruh produktif. Mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Mangkunegara (2013) juga telah mengemukakan, bahwa Teori *ERG* merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari *existence* pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- 2) *Relatedness Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Alderfer menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan, kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, walaupun sudah terpuaskan. Maslow, sebaliknya, merasa bahwa suatu kebutuhan, setelah terpenuhi, kehilangan kekuatan untuk memotivasi tingkah laku. Kalau Maslow memandang orang bergerak secara tetap menapaki hierarki kebutuhan, Alderfer memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi. Teori *ERG* lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seseorang individu tertentu.

e. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland memfokus pada tiga kebutuhan: prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan pertalian (*afialiasi*). Keseimbangan antara ketiga dorongan ini bervariasi dari orang yang satu ke orang yang lain. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*nAch-achievement need*): dorongan untuk mengungguli, berprestasi dengan seperangkat standar, bekerja keras untuk sukses. Orang-orang dengan *nAch-achievement need* tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh dengan tantangan dan persaingan sehingga orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung berprestasi tinggi; orang dengan *Ach-achievement need* rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*): adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang-orang lain. Orang-orang dengan *nPow* yang tinggi menyukai ditaruh di dalam situasi yang kompetitif dan cenderung lebih peduli akan gengsi (*prestise*).
- 3) Kebutuhan akan pertalian atau afiliasi (*nAff-need for affiliation*) adalah hasrat untuk disukai, dicintai dan diterima dengan baik oleh orang lain.

f. Teori Penentuan Tujuan Locke

Teori penentuan tujuan ini merupakan teori motivasi dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Locke. Penetapan tujuan merupakan strategi pemotivasian yang krusial dalam upaya para karyawan bekerja produktif dan sekaligus memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2014). Menurut teori ini orang termotivasi kalau mereka bertingkah laku dalam cara yang menggerakkan mereka ke sasaran tertentu yang jelas, yang mereka terima dan terdapat harapan yang cukup besar untuk dicapai.

Siagian (2009) menyatakan bahwa dalam pemahaman teori ini, bahwa yang dimaksud tujuan yang hendak dicapai, bukan hanya tujuan organisasi dan bukan pula hanya tujuan satuan kerja sebagai komponen organisasi, akan tetapi juga tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Earley dan Shalley (dalam Stoner et al, 1996) menguraikan proses menentukan sasaran dalam empat tahap kesimpulan:

- 1) Penetapan standar untuk dicapai
- 2) Evaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai
- 3) Evaluasi apakah standar sesuai dengan sasaran pribadi
- 4) Standar diterima, sehingga dengan demikian sasaran ditetapkan, dan tingkah laku maju bergerak maju menuju arah yang diinginkan.

g. Teori Keadilan

Menurut Stoner, et al (1996), bahwa Teori Keadilan didasarkan pada asumsi bahwa faktor utama dalam motivasi pekerjaan adalah evaluasi individu atas keadilan dari penghargaan yang diterima. Keadilan dapat didefinisikan sebagai rasio antara input pekerjaan individu (seperti usaha atau keterampilan) dan imbalan pekerjaan (seperti gaji dan promosi). Menurut teori ini individu akan termotivasi kalau mereka mengalami kepuasan dengan yang mereka terima. Orang menilai keadilan dari imbalan atau upah dengan membandingkan dengan imbalan yang diterima individu lain dengan input serupa atau dengan rasio usaha.

Menurut teori ini setiap individu akan membuat pertimbangan perbedaan input pekerjaan antara dirinya dan orang lain apakah imbalan yang diterima adil. Sebagai perbandingan tersebut, sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan antara lain keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*). Sesuatu yang dikatakan adil apabila masukan-masukan sebagai sumbangan mereka kepada perusahaan sama dengan apa yang dirasakan mereka terima dari perusahaan. Sebaliknya ketidakadilan terjadi bila masukan-masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan (Bangun, 2012).

h. Teori Penguatan

Skinner (dalam Bangun, 2012) mengemukakan bahwa bagaimana tingkah laku di masa lampau memengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam proses belajar siklis. Teori Penguatan berargumen pada tingkah laku individu (respon) terhadap situasi tertentu (rangsangan) merupakan penyebab dari kosekuensi tertentu. Teori Penguatan merupakan cara untuk menghubungkan motivasi dan tingkah laku. Terdapat empat metode umum untuk memodifikasi tingkah laku:

- 1) Dalam penguatan positif: tingkah laku yang diinginkan didorong, atau dikuatkan dengan pemberian konsekuensi positif seperti gaji atau pujian.
- 2) Belajar menghindari: karyawan mengubah tingkah laku untuk menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan, seperti kritik dan hasil evaluasi yang jelek.
- 3) Pemadaman (*extinction*): yaitu cara menghentikan tingkah laku karyawan yang kurang baik seperti sering datang terlambat rapat, manajer memulai rapat tepat waktu.
- 4) Hukuman: penerapan konsekuensi negatif seperti mengurangi gaji sampai PHK.

Teori Penguatan berkaitan dengan pemberian hadiah (*reward*). Berarti bahwa penguatan (*reinforcement*) adalah pengulangan kegiatan karena mendapat hadiah. Hadiah bisa dalam bentuk material dan juga dalam bentuk non material.

i. Teori Pengharapan

Teori Pengharapan dikembangkan oleh Vroom dan diperluas oleh Porter dan Lawler. Menurut Teori Pengharapan, orang memilih cara bersikap diantara serangkaian alternatif tindakan, berdasarkan harapan mereka akan apa yang akan diperoleh dari setiap tindakan. Nadler dan Lawler (dalam Stoner, et al 1996), menguraikan empat macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi yang menjadi dasar pendekatan harapan:

- 1) Tingkah laku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor dalam individu dan faktor-faktor di dalam lingkungan.
- 2) Individu secara sadar membuat keputusan mengenai tingkah laku mereka dalam organisasi.
- 3) Individu mempunyai kebutuhan, keinginan, dan sasaran berbeda.
- 4) Individu memilih di antara alternatif tingkah laku atas dasar harapan mereka bahwa suatu tingkah laku akan membawa hasil yang diinginkan.

Asumsi ini menjadi dasar untuk model harapan:

- 1) Harapan Hasil Prestasi: Individu megharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah laku mereka. Harapan ini akan memengaruhi keputusan tentang bertingkah laku. Misalnya seorang karyawan berpikir untuk melampaui penjualan mungkin mengharapkan pujian dan bonus.

- 2) Valensi: Hasil dari tingkah laku tertentu mempunyai valensi khusus, atau kekuatan untuk memotivasi, yang bervariasi dari satu individu ke individu yang lain.
- 3) Harapan prestasi usaha: Harapan orang mengenai betapa sulitnya untuk melaksanakan tugas secara berhasil memengaruhi keputusan tentang tingkah laku.

Prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang mereka lakukan, tetapi hal tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan dan karakter individu tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Gomes motivasi dari para pekerja akan saling berbeda, sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement* seperti *formal authority and financial incentives*.

Menurut Suharto dan Cahyono (2012), motivasi dapat diukur dengan berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kebutuhan pengakuan diri
- b. Kebutuhan relasi
- c. Kebutuhan untuk berkembang.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut memengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan
- b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat bekerja
- d. Situasi lingkungan pada umumnya
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Interaksi positif antara kedua kelompok tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi (Siagian, 2014). Dari semua teori di atas dapat diambil garis besar bahwa pada dasarnya motivasi merupakan semacam gairah dalam diri seseorang untuk membuka diri untuk mencapai kinerja terbaik. Tanpa adanya faktor pendorong seperti motivasi, individu seperti orang yang tanpa harapan untuk berprestasi lebih baik dan tidak akan merasa tertantang untuk menjadi lebih baik. Untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, kebutuhan akan sandang, pangan dan papan merupakan motivasi paling dasar dari seseorang pegawai, setelah itu diikuti oleh pengakuan, status, prestasi kerja dan lain-lain.

Bahkan Herzberg mengatakan hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji telah dicirikan sebagai faktor ekstrinsik, jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan.

4. Kompetensi

Menurut Simamora (2004) bahwa kompetensi adalah jenis keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif. Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang melekat pada individu yang relatif stabil dan dapat diukur dari perilaku individu yang bersangkutan ditempat kerja atau dalam situasi yang lain, Spencer dan Spencer (dalam Ngatemin, 2012). Kompetensi itu sendiri dapat dibedakan dalam dua jenis, Hutapea dan Thoha (dalam Ngatemin, 2012) yaitu kompetensi teknis (*Hard skill*) dan kompetensi perilaku (*Soft skill*). *Hard skill* ini diperlukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan pengetahuan mereka, sedangkan *soft skill* diperlukan terkait dengan bagaimana perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas *professional* dalam pekerjaan.

Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "Competency" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "Competence" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan (Palan, 2007). Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum, namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. Umumnya orang menggunakan istilah kompetensi dan sejenisnya menciptakan pengertian sendiri sesuai dengan kepentingannya. Komentar Zamkee (1982) yang dikutip oleh Palan (2007) mengatakan bahwa kompetensi (*competence*), model kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi merupakan kata yang bisa diartikan beragam mengikuti pendefinisannya. Perbedaan makna tersebut bukan berasal dari kebodohan atau ketamakan pasar, tapi dari beberapa prosedur mendasar dan perbedaan filosofis diantara mereka yang berlomba untuk mendefinisikan dan membentuk konsep tersebut dan menetapkan model bagi kita yang akan menggunakan kompetensi dalam upaya sehari-hari.

Konsep kompetensi berawal dari artikel McClelland yang menggegerkan, "*Testing for competence rather than intelligence*". Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. McClelland menyimpulkan, berdasarkan hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah; (1) tidak dapat memprediksi keberhasilan

di pekerjaan/kehidupan, (2) biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah. Kesimpulan ini membuat McClelland bertanya-tanya, apabila bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan pekerjaan/kehidupan, maka ia mulai mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi yang bisa memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ekonomi, sosial atau ras. McClelland menggunakan sampel kriteria (*criterion 12 sample*), sebuah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Karakteristik-karakteristik atau kompetensi-kompetensi ini, ketika muncul dan dipertunjukkan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja. Hal ini pula yang menyebabkan beragamnya definisi kompetensi.

Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Selanjutnya, Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

- a. Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
- b. Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- c. Konsep Diri dan Nilai-Nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
- d. Karakteristik Pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- e. Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Karakteristik kompetensi dibedakan berdasarkan pada tingkat mana kompetensi tersebut dapat diajarkan. Keahlian dan pengetahuan biasanya dikelompokkan sebagai kompetensi di permukaan sehingga mudah tampak. Kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya. Kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai. Untuk mengubah motif dan karakteristik pribadi masih dapat dilakukan, namun prosesnya panjang, sulit dan mahal. Cara yang paling hemat bagi organisasi untuk memiliki kompetensi ini adalah melalui proses seleksi karakter.

Berikut ini akan diuraikan secara rinci masing-masing karakteristik kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007), sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Keterampilan

Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai-pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), *cluster* keterampilan meliputi kompetensi *concern for order (CO)*, *initiative (INT)*, *impact and influence (IMP)*, dan *information seeking (INFO)*.

c. Konsep Diri dan Nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Di samping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), *cluster* ini mencakup kompetensi *developing others (DEV)*, *directiveness: assertiveness and use of positional power (DIR)*, *teamwork and cooperation (TW)*, *team leadership (TL)*, *interpersonal understanding (IU)*, dan *customer service orientation (CSO)*.

d. Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang pegawai mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), *cluster* ini mencakup kompetensi *self control (SCT)*, *self confidence (SCF)*, *flexibility (FLX)*, dan *organizational commitment (OC)*.

e. Motif

Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), *cluster* ini mencakup *organizational awareness (OA)*, *relationship building (RB)*, dan *achievement orientation (ACH)*.

Palan (2007) mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Murgiyono (2002), mengemukakan bahwa bagaimana mengetahui, mengukur, dan mengembangkan kompetensi untuk membina PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil. Manajemen PNS berbasis kompetensi harus didasarkan pada pengertian dan pemahaman secara jelas mengenai kompetensi yang dibutuhkan, untuk memberikan gambaran secara rinci tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PNS. Secara konseptual, Pribadi (dalam Murgiyono, 2002) mengemukakan bahwa kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang. Dalam pengertian ini mencakup tiga hal, yaitu: (1) atribut-atribut positif pemegang jabatan, (2) jabatan itu dijalankan dengan hasil efektif atau superior,

dan (3) perilaku pemegang jabatan. Armstrong dan Baron (1998), mengatakan bahwa kompetensi kadang-kadang terbentuk sebagai dimensi-dimensi perilaku dan tingkah laku yang terletak dari kompetensi kinerja. Prayitno dan Suprpto (2002), mengatakan bahwa standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dilakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik.

Suprpto (2002), mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Lasmahadi (dalam Prayitno dan Suprpto, 2002), mengatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Mitrani (1995) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil.

Kompetensi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan atau sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Spencer dan Spencer (dalam Ruky, 2004) menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya dengan unjuk kerja digolongkan dalam 2 (dua) jenis, yaitu:

- a. Kompetensi Ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan esensial yang dibutuhkan/di tuntut dari sebuah jabatan dan harus bisa di penuhi oleh setiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif.
- b. Kompetensi Pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai unjuk kerja superior dan orang yang unjuk kerjanya rerata saja.

Sedangkan, Covey, Roger dan Merrill (dalam Mangkunegara, 2013) mengatakan bahwa kompetensi mencakup:

- a. Kompetensi Teknis: pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
- b. Kompetensi Konseptual: kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif.

- c. Kompetensi untuk hidup dalam Saling Ketergantungan Kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga, menciptakan kesepakatan menang-menang, dan berusaha mencapai solusi.

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2011) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.

- a. *Task Achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli kepada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional.
- c. *Personal Attribute*, merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

- d. *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e. *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud. Setiap kompetensi tampak pada individu pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan. Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2011) bahwa, seperti gunung es di mana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan.

Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu: *Behavior Tools*, *Image Attribute*, dan *Personal Characteristic*:

a. *Behavioral Tools*

- 1) *Knowledge*, merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu.
- 2) *Skill*, merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

b. *Image Attribute*

- 1) *Social Role*, merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi.
- 2) *Self Image*, merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya.

c. *Personal Characteristic*

- 1) *Traits*, merupakan aspek tipikal berperilaku.
- 2) *Motive*, merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan).

Spencer dan Spencer (dalam Mitrani, 1995), ciri-ciri yang perlu dimiliki orang-orang untuk bekerja dalam organisasi-organisasi baru, baik untuk para eksekutif, manajer dan karyawan sebagai berikut:

a. Eksekutif:

- 1) *Pemikiran Strategis*. Untuk memahami kecenderungan (*trends*) lingkungan yang cepat berubah, kekuatan serta kelemahan organisasi sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.

- 2) Kepemimpinan Perubahan (*change leadership*). Untuk mengkomunikasikan pandangan mengenai strategi organisasi sehingga dapat membangkitkan motivasi dan komitmen merekayang tulus dan memanfaatkan SDM organisasi sebaik-baiknya untuk melaksanakan perubahan yang terjadi.
- 3) Mengenai Hubungan (*relationship management*). Untuk membina hubungan dengan pihak lain yang kerjasamanya diperlukan demi keberhasilan organisasi.

b. Manajer

- 1) Keluwesan. Untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial bila diperlukan, untuk melaksanakan strategi perubahan organisasi.
- 2) Pelaksanaan Perubahan. Untuk mengkomunikasikan kebutuhan-kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan, dan keterampilan-keterampilan manajemen perubahan.
- 3) Saling Pengertian antar Pribadi. Untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari orang-orang yang berlainan.
- 4) Memberikan Wewenang. Dengan saling berbagi informasi minta pendapat dari sesama karyawan mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti.
- 5) Bantuan Kelompok. Agar kelompok yang berlainan dapat bekerja-sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama.

- 6) Protobilitas. Agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif dari lingkungan-lingkungan asing, seorang manajer harus mudah dipindah kedudukannya di manapun berada.

c. Karyawan

- 1) Keluwesan, untuk memandang perubahan sebagai peluang yang menarik ketimbang suatu ancaman.
- 2) Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar. Merupakan keinginan yang tulus terhadap peluang-peluang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis dan hubungan antar pribadi baru.
- 3) Motivasi untuk berprestasi, merupakan pendorong bagi inovasi, yaitu peningkatan mutu dan produktivitas terus menerus yang dibutuhkan untuk menghadapi (lebih baik memimpin) persaingan yang terus meningkat.
- 4) Motivasi kerja di bawah tekanan waktu. Merupakan gabungan antara keluwesan, motivasi untuk berprestasi, daya tahan terhadap tekanan, dan komitmen terhadap organisasi, yang memungkinkan seseorang bekerja di bawah tuntutan akan produk atau jasa-jasa (baru) dalam jangka waktu yang lebih singkat.
- 5) Kesiediaan untuk bekerjasama (*collaborativeness*). Dalam kelompok-kelompok multidisipliner dengan rekan kerja yang berbeda-beda, pengharapan positif terhadap orang lain, saling pengertian antar pribadi, dan komitmen terhadap organisasi.

- 6) Orientasi pelayanan pelanggan (*customer service orientation*)
Merupakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian antar pribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, dan cukup inisiatif untuk mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi.

Selanjutnya, Palan (2007) mengatakan bahwa ada dua isu yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi, yaitu:

- a. Isu organisasi, mencakup:
 - 1) Perekonomian dunia ditandai dengan oleh perubahan drastis dan inovasi teknologi. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan mereka agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.
 - 2) Aspirasi organisasi pada sebuah pasar hanya dapat direalisasikan oleh tenaga kerja yang bermulti-keterampilan (*multy skills*), mudah berpindah dari pekerjaan yang satu ke pekerjaan yang lain, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi.
 - 3) Ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan telah mendorong industri melakukan sendiri pendidikan dan pelatihan untuk memastikan tenaga kerja yang siap pakai.
 - 4) Kesamaan pemahaman mengenai kompetensi dalam organisasi, memungkinkan organisasi memiliki kesamaan bahasa dalam menjelaskan aktivitasnya.

- 5) Dengan kesamaan pemahaman terhadap pengertian konsistensi dan efektivitasnya dalam organisasi, organisasi memperoleh keuntungan berupa konsistensi yang tinggi dalam menilai kinerja karyawan, karena penilaian tersebut didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dan dipahami bersama.
 - 6) Akhirnya, gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten.
 - 7) Kompetensi mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.
- b. Isu karyawan, mencakup:
- 1) Di dalam dunia yang tidak bisa diprediksi, organisasi mulai merasakan tantangan besar.
 - 2) Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal.

Mencermati berbagai uraian tentang konsep kompetensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang mendasari perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya sesuai dengan hasil yang diharapkan. Indikator dari kompetensi banyak ditentukan oleh kajian teoritis yang dikembangkan. Kompetensi terlihat dalam dimensi pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif yang memicu tindakan seseorang.

5. *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda.

Kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank et al, 2004), seperti dikutip oleh Saks (2006). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Robinson (2004) menyatakan bahwa masih terdapat sedikit riset akademis dan empiris pada topik yang sudah menjadi begitu populer ini. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat di mana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasihat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Dalam literatur akademis, terdapat beberapa definisi, antara lain Kahn (dalam Saks, 2006) mendefinisikan:

“Personal engagement: The harnessing of organizational members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances”.

(Karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya).

Sementara itu *personal disengagement* didefinisikan sebagai:

“The uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performances”.

Robinson et al. (dalam Robertson dan Cooper, 2010) memberikan definisi *engagement* sebagai suatu sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka.

May et al (dalam Saks, 2006) telah menemukan bahwa *meaningfulness*, keamanan, dan ketersediaan memiliki hubungan yang signifikan dengan *engagement*. Mereka juga menemukan bahwa *job enrichment* dan ketepatan tugas (*role fit*) merupakan prediktor positif bagi *meaningfulness*; penghargaan rekan kerja dan penyelia yang mendukung merupakan prediktor yang positif keamanan sedangkan ketaatan pada norma rekan kerja dan kesadaran diri merupakan prediktor negatif; dan ketersediaan sumber daya merupakan prediktor positif bagi ketersediaan secara psikologis (*psychological availability*) sedangkan partisipasi pada kegiatan di luar sebagai prediktor negatif.

Model *engagement* lain terdapat dalam literatur *burnout* yang mendeskripsikan *job engagement* sebagai antitesis positif Maslach et al (dalam Saks, 2006). Menurut Maslach et al terdapat enam hal yang memengaruhi *burnout* dan *engagement*: beban kerja, kontrol, *rewards* dan *recognition*, dukungan komunitas dan sosial, keadilan yang diterima, dan nilai. Mereka berpendapat bahwa *job engagement* berhubungan dengan beban kerja yang seimbang (*sustainable workload*), kebebasan memilih dan mengendalikan, upah dan penghargaan yang pantas, komunitas kerja yang mendukung, kewajaran (*fairness*) dan keadilan (*justice*), serta pekerjaan yang berarti dan bernilai.

Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Dalam penelitian-penelitian terdahulu, seperti dikutip Saks (2006) Schaufeli dan Bakker (2004) serta Sonnentag (2003) menemukan *engagement* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi dan memiliki hubungan negatif dengan *intention to quit* dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*), yang sering juga disebut sebagai perilaku anggota organisasi.

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement* (White, 2011), adalah sebagai berikut:

a. *Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action*

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, dan Leiter (dalam Kulaar, et al 2008), bahwa *employee engagement* dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja.

Engagement dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin di sisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki *engagement*, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharapkan organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka.

Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karier atau proyek baru yang menarik. Mereka perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian mereka, mengartikulasikan kepentingan mereka, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan mereka, menjelaskan prioritas kerja mereka, atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dari manajer mereka (White, 2011).

b. *Managers (M): Coaching, Relationships, and Dialogue*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan *interpersonal* yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga memengaruhi level *engagement* karyawan (Vazirani, 2007). Hubungan *interpersonal* yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level *engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri. Di mana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan. Yang memengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karier, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa mereka mengetahui manajer mereka, mungkin mereka akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino

yang negatif. Mereka perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan (White, 2011).

c. *Executives (E): Trust, Communication, and Culture*

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan.

Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerja yang berkembang. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana (White, 2011).

Gallup dalam Dornovsek (2008) mengaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan. *Employee engagement* juga dapat didefinisikan sebagai berikut:

“Positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption” (Schaufeli, 2002).

Terdapat tiga indikator *employee engagement* yaitu:

a. *Vigor* (kekuatan)

Meliputi kekuatan dan semangat yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya

b. *Dedication* (dedikasi)

Meliputi keterlibatan sangat kuat yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.

c. *Absorption* (seberapa jauh karyawan menghayati pekerjaannya).

Mengacu kepada keseriusan karyawan terhadap pekerjaannya, seberapa jauh karyawan tersebut menghayati suatu pekerjaan.

Gallup (2004) berpendapat bahwa karyawan dapat dibagi menjadi tiga jenis berkaitan dengan tingkat keterikatan mereka, yaitu karyawan yang terlibat (*engaged*), tidak-terlibat (*not-engaged*) dan aktif tidak terlibat (*actively disengaged*) (Smith dan Markwick, 2009).

Karyawan yang memiliki keterikatan akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam, sedangkan, karyawan yang tidak memiliki keterikatan akan bekerja seperti berjalan sambil tidur sepanjang waktu kerja, bekerja dengan selalu memikirkan waktu berakhirnya jam kerja dan tidak memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Pada kategori yang ketiga, yaitu karyawan yang aktif tidak memiliki keterikatan tidak hanya tidak senang dalam pekerjaannya mereka dengan aktif menunjukkan bahwa mereka tidak menyukai pekerjaan mereka, bahkan sampai mengacaukan pekerjaan karyawan lainnya yang memiliki keterikatan.

Keterikatan didefinisikan sebagai kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, dan Bakker, 2002). Semangat ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaannya, dan ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada rasa sangat terlibat terhadap pekerjaannya dan mengalami perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Karakteristik yang terakhir yaitu penyerapan, ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati tenggelam dalam pekerjaannya, di mana waktu berlalu dengan cepat.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan, dalam penelitian ini dicantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca, antara lain:

Penelitian tentang *employee engagement* yang dilakukan oleh Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) menggunakan metode deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Teknik sampling yang digunakan adalah *sensus/total sampling* dengan keseluruhan sampel berjumlah 74 orang karyawan HCC Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76,6%. Melalui pengolahan data dalam statistik deskriptif, didapatkan kesimpulan bahwa tingkat *employee engagement* di HCC Telkom termasuk dalam kategori sangat tinggi dengan persentase 81,81%. Sehingga dapat dikatakan bahwa rasa keterikatan yang timbul dari karyawan HCC Telkom terhadap perusahaan sangat tinggi sehingga dapat dikatakan karyawan terikat dengan perusahaan. *Employee engagement* yang terjadi merupakan hasil dari penerapan keadilan di perusahaan.

Penelitian tentang kompetensi terhadap kinerja juga dilakukan oleh Sentot Iskandar, Enceng Juhana (2014) dengan tujuan: 1) Untuk mengetahui Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi 2) Untuk mencari besarnya pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi; 3) untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. Penelitian ini

dilaksanakan di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi dengan mengambil seluruh populasi sebagai total sampel 39 orang guru. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dan pengoperasian penghitungannya menggunakan program SPSS Versi 17. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Gambaran Kompetensi yaitu mencapai rerata skor 3,636. Rerata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. 2) Gambaran Lingkungan Kerja yaitu mencapai rerata skor 3,264. Rerata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. 3) Gambaran Kepuasan Kerja yaitu mencapai rerata skor 3,651. Rerata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori cukup baik. 4) Gambaran Kinerja yaitu mencapai rerata skor 4,028. Rerata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. 5) Pengaruh total Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 35,10%. 6) Pengaruh total Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 26,20%. 7) Pengaruh total Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 61,30%, dan 8) Total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 72,20%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi.

Penelitian tentang kompetensi yang dilakukan oleh Fitra Sya'bania Nur, Usman Effendi, dan Mas'ud Effendi (2014) bertujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel yang signifikan terhadap kompetensi karyawan serta menganalisis pengaruh variabel tingkat pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta organisasi pembelajar terhadap kompetensi karyawan di PT Petrokimia Gresik dengan model analisis jalur, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi karyawan yang telah ada. Jawaban responden pada kuesioner menggunakan skala likert. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta organisasi pembelajar secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan dan secara parsial organisasi pembelajar berpengaruh tidak signifikan terhadap kompetensi karyawan. Koefisien jalur secara langsung tingkat pendidikan terhadap kompetensi adalah 0,358 dan secara tidak langsung 0,095, pelatihan dan pendidikan terhadap kompetensi adalah 0,623 secara langsung dan tidak langsung adalah 0,058. Koefisien jalur organisasi pembelajar terhadap kompetensi secara langsung yaitu 0,018 dengan pengaruh yang tidak signifikan. Variabel organisasi pembelajar berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kompetensi dengan koefisien jalur adalah 0,018.

Penelitian tentang *good governance* yang dilakukan oleh Somantri Yusuf, Dedy (2009) bertujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan prinsip *good governance* pada Pemerintah Daerah Kota Bandung; Untuk mengetahui bagaimana kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung; dan bagaimana pengaruh *good governance* terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode asosiatif dengan pendekatan *study kasus*. Skala ukur yang digunakan adalah ordinal, dengan alat analisis statistik korelasi, regresi dan determinasi, dengan uji hipotesis t satu arah yaitu arah sebelah kanan. Dari hasil pembahasan menyatakan bahwa Pemerintah Daerah Kota Bandung telah menerapkan prinsip *good governance*. Kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung sudah baik, karena telah dapat menekan biaya yang harus dikeluarkan, dan telah menerapkan *value for money* dengan baik. Pengaruh penerapan prinsip *good governance* terhadap kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung berdasarkan hasil analisis regresi adalah $y = - 1,755 + 0,357x$ ini artinya dari setiap kenaikan variable x akan diikuti oleh variable y sebesar kenaikan variable x, dan nilai koefisien korelasi (r) = 0,966, artinya *good governance* telah dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kota Bandung dengan baik, sedangkan koefisien determinasi sebesar 93,32% ini menandakan bahwa kinerja pemerintah daerah kota Bandung dipengaruhi oleh penerapan *good governance* sebesar 93,32% dan sisanya sebesar 6,68% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian tentang motivasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh Nur Ida Iriani (2008) bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. Penelitian ini dilakukan terhadap 37 responden dengan menggunakan pendekatan eksplanatory kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Secara simultan (bersama-sama) motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial motivasi intrinsik dan ekstrinsik maupun disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara umum perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah penelitian saat ini memuat faktor Motivasi, Kompetensi, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja melalui *Good Governance* serta dilakukan pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Alat Analisis	Hasil
1.	Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014)	SPSS (Analisis Jalur/ <i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, <i>employee engagement</i> berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan yang terjadi pada rasa keterikatan karyawan pada perusahaan, akan menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan sebesar 76,60% kali satuan perubahan.
2.	Sentot Iskandar, Enceng Juhana (2014)	SPSS (Analisis Jalur/ <i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terbukti ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi.
3.	Fitra Sya'bania Nur, Usman Effendi, dan Mas'ud Effendi (2014)	SPSS (Analisis Jalur/ <i>Path Analysis</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, tingkat pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta organisasi pembelajar secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan dan secara parsial organisasi pembelajar berpengaruh tidak signifikan terhadap kompetensi karyawan. Koefisien jalur secara langsung tingkat pendidikan terhadap kompetensi 0,358, secara tidak langsung 0,095, pelatihan dan pendidikan terhadap kompetensi 0,623 secara langsung dan tidak langsung adalah 0,058. Koefisien jalur organisasi pembelajar terhadap kompetensi secara langsung yaitu 0,018.

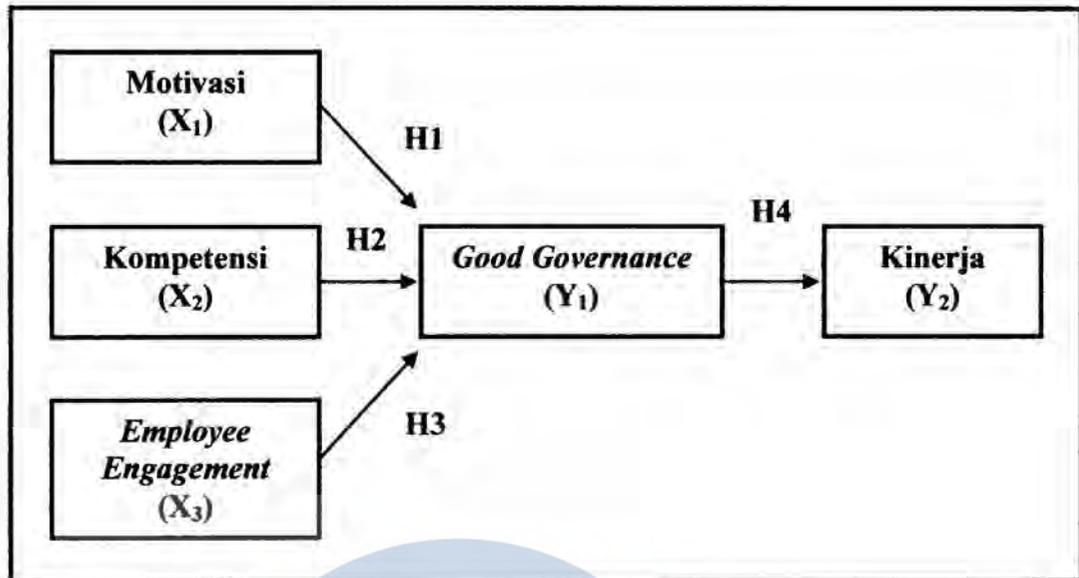
4.	Somantri Yusuf, Dedy (2009)	SPSS (Regresi Linier Berganda)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, <i>good governance</i> telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bandung dengan baik, koefisien determinasi sebesar 93,32% ini menandakan bahwa kinerja Pemerintah Kota Bandung dipengaruhi oleh penerapan <i>good governance</i> sebesar 93,32% dan sisanya sebesar 6,68% dipengaruhi oleh faktor lain. Dan dari pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa hipotesis peneliti diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>good governance</i> dengan kinerja Pemerintah Kota Bandung.
5.	Nur Ida Iriani (2008)	SPSS (Regresi Linier Berganda)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Secara simultan (bersama-sama) motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial motivasi intrinsik dan ekstrinsik maupun disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan susunan konstruksi logika yang diatur dalam rangka menjelaskan variabel yang diteliti. Di mana, kerangka ini dirumuskan untuk mengkaji secara sistematis kenyataan empirik. Kerangka konseptual ini ditujukan untuk memperjelas variabel yang diteliti sehingga elemen pengukurnya dapat dirinci secara kongkrit.

Agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka kerangka konseptual disusun dengan mencermati pendapat-pendapat dan pandangan para ahli tentang konsep teori motivasi, kompetensi, *employee engagement* dan *good governance*, sehingga dapat ditarik sebuah benang merah bahwa peningkatan motivasi, kompetensi, dan *employee engagement* merupakan upaya untuk meningkatkan penerapan *good governance* dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawai.

Dengan melandaskan pemikiran kepada pendapat-pendapat tersebut, maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut, dan pada akhirnya diharapkan hasil yang diperoleh dapat meningkatkan penerapan *good governance* dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawai pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan kerangka konseptual penelitian seperti pada Gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Dengan adanya kerangka konseptual, maka minat penelitian akan lebih terfokus ke dalam bentuk yang layak diuji dan akan memudahkan penyusunan hipotesis, serta memudahkan identifikasi fungsi variabel penelitian, baik sebagai variabel bebas, terikat, maupun variabel intervening. Hipotesis penelitian menurut Sugiyono (2005), merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka konseptual yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Secara statistik, hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (Parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Dengan demikian dalam perhitungan statistik yang diuji adalah hipotesis nol (H_0). Jadi, hipotesis nol adalah pernyataan tidak ada hubungan, pengaruh atau perbedaan antara parameter dengan statistik dan lawannya adalah H_a yang menyatakan adanya hubungan, pengaruh atau perbedaan antara parameter dengan statistik. Hipotesis nol (H_0) dinyatakan dengan kalimat negatif (Riduwan, 2010).

Setiap penelitian tidak harus dirumuskan masalahnya. Agar rumusan masalah dapat terjawab dan hipotesis dapat teruji, keduanya harus dirumuskan dengan menggunakan kalimat yang jelas, tidak menimbulkan banyak penafsiran dan spesifik supaya dapat diukur. Masalah penelitian dirumuskan dalam bentuk kalimat tanya, sedang hipotesis dalam bentuk kalimat-kalimat pernyataan. Berdasarkan hubungan kausalitas (sebab-akibat antarvariabel), maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1 = Motivasi berpengaruh positif terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- H2 = Kompetensi berpengaruh positif terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- H3 = *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Good Governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- H4 = *Good Governance* berpengaruh positif terhadap Kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

D. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep dibuat sebelum pengumpulan data lapangan sebagai bentuk definisi operasional dari konsep-konsep penelitian yang akan diukur. Operasionalisasi konsep ini merupakan suatu pedoman tersendiri bagi peneliti untuk menyusun bentuk dan daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan dibagikan kepada responden, dengan cara mengoperasionalkan variabel-variabel penelitian. Pada penelitian yang akan dilaksanakan variabel yang akan diteliti ada lima yaitu: Motivasi, Kompetensi dan *Employee Engagement* yang merupakan variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat melalui *Good Governance* yang merupakan variabel interveningnya. Untuk mempermudah proses pengumpulan data dan pengukuran, maka masing-masing variabel dalam penelitian ini akan didefinisikan secara rinci untuk dijabarkan ke dalam indikator-indikator, yang nantinya menghasilkan pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Pengertian Variabel

Menurut Sugiyono (2012), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan penggunaan variabel, akan membantu peneliti dalam memperoleh dan memahami suatu permasalahan dalam penelitian. Variabel penelitian dapat berupa variabel independen (bebas), variabel dependen (terikat), variabel moderator, variabel intervening, dan variabel kontrol.

2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini

a. Variabel Dependen (Y_2)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Idrus, 2009). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja. Menurut Dessler (2011), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Menurut Dessler (2011), indikator-indikator dari kinerja antara lain: Pengetahuan kerja, Kualitas kerja, Perencanaan kerja, Kemampuan kerja, Kemampuan kerjasama, Kemampuan membangun hubungan, Kemampuan komunikasi, dan Kemampuan menyelesaikan masalah.

b. Variabel Intervening (Y_1)

Menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2005), variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening (Y_1) adalah *Good Governance*. Menurut *World Bank* (dalam Mardiasmo, 2002), *good governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran terhadap kemungkinan salah alokasi dan investasi, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Adapun indikator untuk menilai *good governance* menurut *UNDP* (dalam Mardiasmo, 2002), yaitu:

- 1) Akuntabilitas
- 2) Transparansi
- 3) Keterbukaan
- 4) Aturan hukum.

c. Variabel Independen (X)

Idrus (2009) mendefinisikan variabel independen sebagai variabel yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terkait. Istilah variabel independen dapat pula disebut sebagai variabel bebas, variabel prediktor, variabel *antecedent* atau variabel eksogen. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Motivasi (X_1)

Motivasi dapat merupakan dorongan yang dirasakan seperti energi ataupun kekuatan dalam diri individu, baik dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) untuk mencapai sesuatu yang lebih baik dalam hidup. Akan tetapi mengelola motivasi dalam organisasi sangat tidak mudah dikarenakan karakter dan tipe setiap orang berbeda.

Menurut Koontz (dalam Suharto dan Cahyono, 2005), motivasi adalah suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan dan upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi. Menurut Suharto dan Cahyono (2012), motivasi diukur berdasarkan:

- a) Kebutuhan pengakuan diri
 - b) Kebutuhan relasi
 - c) Kebutuhan untuk berkembang.
- 2) Kompetensi (X_2)

Menurut Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007), kompetensi adalah suatu karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Indikator-indikatornya antara lain:

- a) Pengetahuan
- b) Keterampilan
- c) Konsep diri dan nilai-nilai
- d) Karakteristik pribadi
- e) Motif.

3) *Employee Engagement* (X_3)

Menurut (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, dan Bakker, 2002), *employee engagement* didefinisikan sebagai kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Indikator *employee engagement* menurut Schaufeli (2002) sebagai berikut:

- a) *Vigor* (kekuatan), meliputi kekuatan/semangat yang dimiliki.
- b) *Dedication* (dedikasi), meliputi keterlibatan sangat kuat yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.
- c) *Absorption* (seberapa jauh karyawan mampu menghayati pekerjaan-pekerjaannya).

Berdasarkan pemaparan-pemaparan di atas, maka operasionalisasi dari variabel-variabel pada penelitian ini dapat disajikan seperti pada Tabel 2.2 berikut:



Tabel. 2.2 Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja (Y ₂)	Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Dessler (2011)	Kinerja diukur melalui: a. Pengetahuan kerja b. Kualitas kerja c. Perencanaan kerja d. Kemampuan kerja e. Kemampuan kerjasama f. Kemampuan membangun hubungan g. Kemampuan komunikasi h. Kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Dessler (2011)
2.	<i>Good Governance</i> (Y ₁)	Suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran terhadap kemungkinan salah alokasi dan investasi, dan pencegahan korupsi baik yang secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan <i>political framework</i> bagi tumbuhnya aktivitas usaha. <i>World Bank</i> (dalam Mardiasmo, 2002)	Indikator untuk menilai <i>Good Governance</i> diukur berdasarkan: a. Akuntabilitas b. Transparansi c. Keterbukaan d. Aturan hukum. <i>UNDP</i> (dalam Mardiasmo, 2002)
3.	Motivasi (X ₁)	Suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan dan upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi. Koontz (dalam Suharto dan Cahyono, 2005)	Motivasi diukur berdasarkan: a. Kebutuhan pengakuan diri b. Kebutuhan relasi c. Kebutuhan untuk berkembang. Suharto dan Cahyono (2012)

4.	Kompetensi (X ₂)	Suatu karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (<i>superior performer</i>) di tempat kerja. Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007)	Indikator kompetensi antara lain: a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Konsep diri dan nilai-nilai d. Karakteristik pribadi e. Motif. Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007)
5.	<i>Employee Engagement</i> (X ₃)	<i>Employee engagement</i> didefinisikan sebagai kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, dan Bakker (2002)	Indikator <i>employee engagement</i> yaitu: a. <i>Vigor</i> (kekuatan) Meliputi kekuatan dan semangat yang dimiliki b. <i>Dedication</i> (dedikasi) Meliputi keterlibatan sangat kuat yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. c. <i>Absorption</i> (seberapa jauh karyawan menghayati pekerjaannya). Schaufeli (2002)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan penelitian dengan metode survey yaitu *explanatory Survey*. Metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah, tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2012). Metode ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel. Kuesioner digunakan sebagai alat untuk pengumpulan data. Data diolah untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel interveningnya.

1. Lokasi Penelitian

Pengambilan lokasi penelitian adalah pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat yang merupakan instansi teknis dengan tugas dan tanggung jawab sesuai visi dan misinya. Lokasi penelitian ditentukan untuk membatasi penulis dikarenakan keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga.

2. Jenis dan Sumber Data

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2012).

Data yang dikumpulkan ada dua jenis yaitu:

a. Data Primer

Data primer digunakan penulis untuk mengumpulkan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/ Pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2012).

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dan data pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian seperti dokumen, buku, arsip dan lain-lain yang berkaitan dengan penelitian.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini populasi diambil dari seluruh jumlah pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 46 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Untuk pengisian kuesioner semua pegawai Dinas Perkebunan dijadikan sampel karena bersifat homogen dan berada dalam satu lokasi. Teknik yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu pengambilan sampel memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

C. Instrumen Penelitian

Jumlah instrumen penelitian tergantung pada jumlah variabel penelitian yang telah ditetapkan untuk diteliti. Karena pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Menurut Sugiyono (2012), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Di dalam penelitian ini, instrumen yang dipergunakan adalah jawaban dari pertanyaan berbentuk kuesioner, yaitu pengaruh motivasi, komitmen, *employee engagement* terhadap kinerja melalui *good governance*.

Jawaban setiap item yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju, dan untuk penelitian analisis kuantitatif dapat diberi skor sebagai berikut:

1. STS (Sangat Tidak Setuju) = Skor 1
2. TS (Tidak Setuju) = Skor 2
3. N (Netral/Ragu-ragu) = Skor 3
4. S (Setuju) = Skor 4
5. SS (Sangat Setuju) = Skor 5

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas) terhadap hasil jawaban kuesioner. Menurut Ancok (dalam Singarimbun dan Effendi, 2015), validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Bila seseorang ingin mengukur berat suatu benda, maka dia harus menggunakan timbangan. Timbangan adalah alat pengukur yang valid bila dipakai untuk mengukur berat, karena timbangan memang mengukur berat. Bila panjang sesuatu benda yang ingin diukur, maka dia harus menggunakan meteran. Meteran adalah alat pengukur yang valid bila digunakan untuk mengukur panjang, karena memang meteran mengukur panjang. Tetapi timbangan bukanlah alat pengukur yang valid bilamana digunakan untuk mengukur panjang. Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Tujuan pengujian tersebut untuk melihat keandalan dan validitas data.

Suatu instrumen dapat diuji valid atau tidaknya dengan membandingkan indeks korelasi dengan signifikan 5% atau 0,05. Bila probabilitas korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid dan kebalikannya bila lebih besar dari 0,05 dinyatakan tidak valid. Keandalan suatu data dapat berpegang pada nilai *Cronbach Alpha*, bila keandalan reabilitas 0,06 atau lebih dapat dikatakan data tersebut andal dan bila lebih kecil dinyatakan tidak reliabel. Untuk hipotesis asosiatif atau mencari pengaruh diuji dengan Teknik Korelasi *Product Moment* (r). Rumusan korelasi *Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Korelasi antara instrumen pertanyaan secara keseluruhan
- $\sum X$ = Jumlah jawaban responden untuk keseluruhan instrumen
- $\sum X^2$ = Jumlah jawaban responden untuk keseluruhan instrumen dikuadratkan
- $n \sum X^2$ = Jumlah jawaban responden untuk instrumen ke-i dikuadratkan.

Dengan ketentuan:

Bila r hitung lebih kecil dari r tabel maka H_0 diterima, dan H_a ditolak.

Bila r hitung lebih besar dari r tabel ($r_h > r_t$) maka H_a diterima

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$.

H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$.

(Sugiyono, 2012).

Data penelitian yang terkumpul dilakukan pengelompokan kelas melalui distribusi frekuensi. Menurut Suharyadi dan Purwanto (2009), distribusi frekuensi adalah pengelompokan data ke dalam beberapa kategori yang menunjukkan banyaknya data dalam setiap kategori, dan setiap data tidak dapat dimasukkan ke dalam dua atau lebih kategori.

Untuk mencari nilai kategori masing-masing variabel penelitian, maka dilakukan dengan cara menjumlahkan hasil jawaban dari masing-masing pertanyaan penelitian dan membaginya dengan jumlah pertanyaan yang ada. Kemudian dimasukkan ke dalam interval kelas, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{(\text{Rata - Rata Maksimum} - \text{Rata - Rata Minimum})}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Rerata maksimum diperoleh bila semua jawaban responden atas pertanyaan bernilai 5, dan rerata minimum tercapai bila semua jawaban responden atas pertanyaan bernilai 1 (proses ini digunakan untuk semua variabel), sehingga diperoleh *range* sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skala Kategori

Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Netral
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai *sumber*, dan berbagai *cara*. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang *langsung memberikan* data kepada pengumpul data, sumber sekunder merupakan sumber yang *tidak langsung memberikan* data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2012).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai data primer dan dokumentasi sebagai berikut:

1. Kuesioner (angket) menurut Sugiyono (2012) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2012) mengemukakan beberapa prinsip dalam penulisan angket sebagai teknis pengumpulan data yaitu: prinsip penulisan, pengukuran dan penampilan fisik. Responden diharapkan memilih alternatif jawaban penelitian yang telah disediakan oleh peneliti.
2. Dokumentasi, yaitu mencari dan mengumpulkan data mengenai informasi yang diperlukan dalam penelitian seperti buku, catatan, arsip, transkrip yang berkaitan dengan penelitian.

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah: mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2012). Terdapat beberapa dua macam statistik yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian, yaitu statistik deskriptif, dan statistik inferensial.

1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Termasuk dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, piktogram, perhitungan *modus*, *median*, *mean* (pengukuran dengan tendensi sentral). Perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rerata dan standar deviasi, perhitungan persentase.

2. Statistif Inferensial

Statistik inferensial, (sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi ini dilakukan secara *random*.

Alat uji yang penulis pergunakan dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *Software SPSS* untuk menguji variabel Motivasi, Kompetensi dan *Employee Engagement* yang merupakan variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat melalui *Good Governance* yang merupakan variabel interveningnya.

a. Model Struktural Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk penyelesaian model analisis jalur (*path analysis*) dianalisis atas dasar model persamaan struktural, sebagai berikut:

- 1) Model Persamaan Struktur I : $Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1$
- 2) Model Persamaan Struktur II: $Y_2 = \beta_4 Y_1 + \epsilon_2$

Di mana:

- | | | |
|-------------------------------|---|----------------------------|
| Y_1 | = | <i>Good governance</i> |
| Y_2 | = | Kinerja |
| X_1 | = | Motivasi |
| X_2 | = | Kompetensi |
| X_3 | = | <i>Employee engagement</i> |
| β | = | Koefisien jalur |
| ϵ_1 dan ϵ_2 | = | <i>Residual 1 dan 2.</i> |

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). R^2 sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya R^2 sama dengan 1, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna, atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model menjelaskan 100% variasi variabel dependen. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2009).

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan besarnya persentase pengaruh variasi (turun-naik) bersama-sama variabel motivasi (X_1), kompetensi (X_2) dan *employee engagement* (X_3) terhadap *good governance* (Y_1). Dan koefisien determinasi (R^2) menunjukkan besarnya persentase pengaruh variasi (turun-naik) *good governance* (Y_1) terhadap kinerja (Y_2). Interpretasi hasil regresi antar variabel penelitian berdasarkan besaran koefisien jalur, bahwa setiap kenaikan sebesar 1 satuan pada variabel X , misalnya X_1 , akan meningkatkan variabel Y sebesar koefisien jalur variabel X_1 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dianggap konstan, dst.

c. Uji t (Uji Parsial)

Untuk membuktikan signifikansi pengaruh masing-masing variabel motivasi (X_1), kompetensi (X_2) dan *employee engagement* (X_3) terhadap *good governance* (Y_1) dan *good governance* (Y_1) terhadap kinerja (Y_2).

Hipotesis statistik:

$$H_0 : P_{x1-3} = 0$$

Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara motivasi (X_1), (X_2) dan (X_3) terhadap *good governance* (Y_1).

$$H_a : P_{x1-3} > 0$$

Artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara motivasi (X_1), kompetensi (X_2) dan *employee engagement* (X_3) terhadap *good governance* (Y_1).

$$H_0 : P_{y1} = 0$$

Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara *good governance* (Y_1) terhadap kinerja (Y_2).

$$H_a : P_{y1} > 0$$

Artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara *good governance* (Y_1) terhadap kinerja (Y_2).

Menarik kesimpulan:

Jika tingkat signifikan untuk t hitung $< 0,05$ atau 5%,

maka signifikan.

Jika tingkat signifikan untuk t hitung $> 0,05$ atau 5%,

maka tidak signifikan.

d. Uji F (Uji Simultan)

Nama uji ini disebut sebagai Uji f, karena mengikuti mengikuti distribusi F yang kriteria pengujiannya seperti *One Way Anova*. Untuk menguji secara bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan melihat tingkat signifikansi (F) pada $\alpha = 5\%$ (Ghozali, 2009). Untuk menguji pengaruh bersama-sama (simultan) motivasi (X_1), kompetensi (X_2) dan *employee engagement* (X_3) terhadap *good governance* (Y_1) akan dilakukan pengujian dengan arah kemaknaan (*level significance*) sebesar 0,05.

Adapun hipotesis statistik:

$$H_0 : P_{x1-3} = 0$$

Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara motivasi (X_1), kompetensi (X_2) dan *employee engagement* (X_3) terhadap *good governance* (Y_1).

$$H_a : P_{x1-3} > 0$$

Artinya ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara motivasi (X_1), kompetensi (X_2) dan *employee engagement* (X_3) terhadap *good governance* (Y_1).

Menarik kesimpulan:

Jika tingkat signifikan untuk t hitung $< 0,05$ atau 5%,
maka signifikan.

Jika tingkat signifikan untuk t hitung $> 0,05$ atau 5%,
maka tidak signifikan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

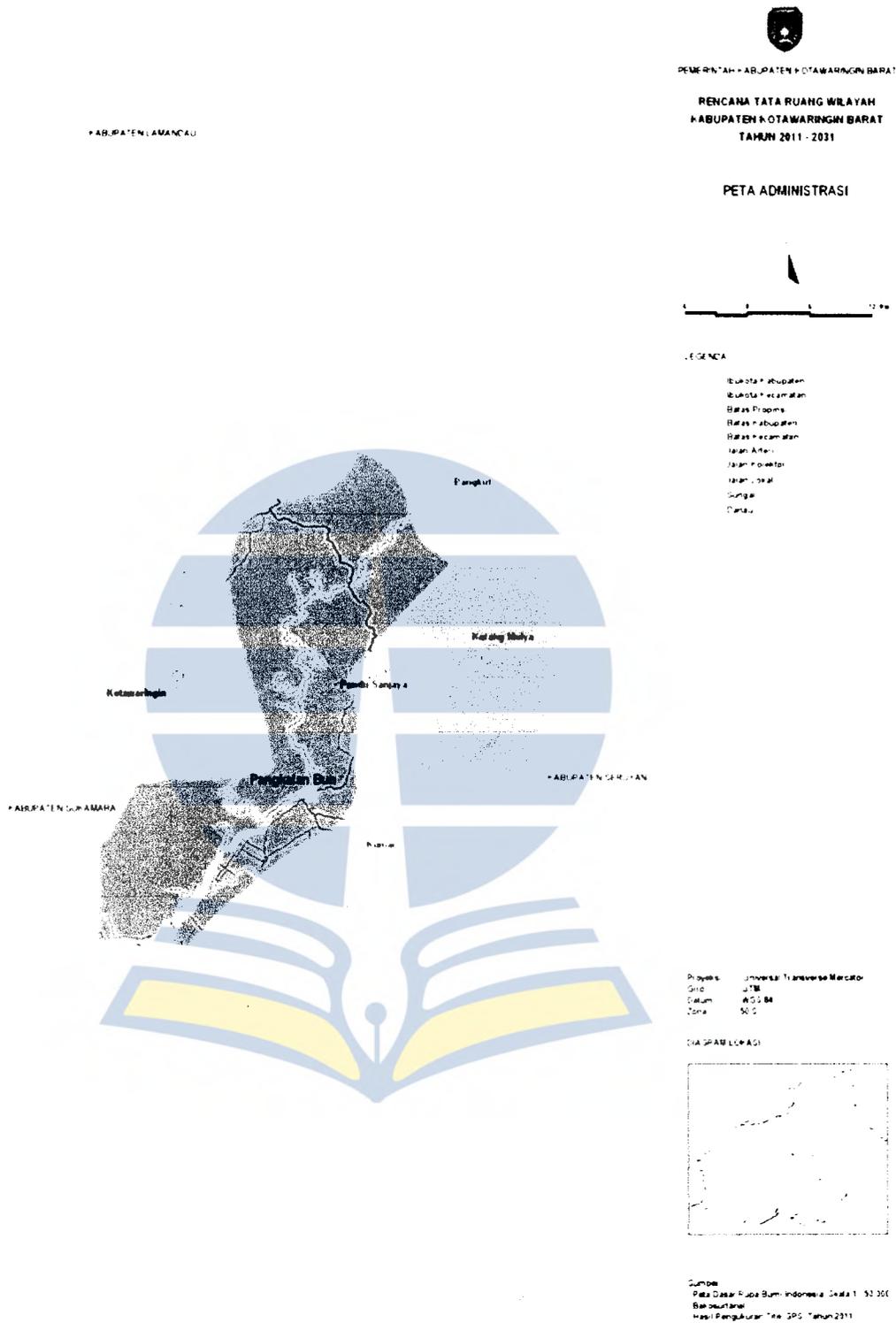
A. Gambaran Umum Lokasi

1. Gambaran Umum Kabupaten Kotawaringin Barat

Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan salah satu kabupaten yang terletak di bagian barat Provinsi Kalimantan Tengah, yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 (Lembaran Negara Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Nomor 1820) dengan Ibukota Pangkalan Bun.

Luas wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat setelah pemekaran wilayah berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2002 tentang Pemekaran Wilayah seluas 10.759 Km² atau sekitar 6,21 % dari luas wilayah Propinsi Kalimantan Tengah, terletak antara 110°05'26" sampai 112°50'36" Bujur Timur dan antara 1°19'35" sampai 3°36'59" Lintang Selatan dengan batas-batas sebagai berikut:

- a. Sebelah utara : Kabupaten Lamandau
- b. Sebelah selatan : Laut Jawa
- c. Sebelah barat : Kabupaten Sukamara dan Lamandau
- d. Sebelah timur : Kabupaten Seruyan.



Gambar 4.1 Peta Kabupaten Kotawaringin Barat

Pertambahan jumlah penduduk berimplikasi pada kebutuhan lahan yang pada akhirnya bisa terjadi kompetisi pemanfaatan lahan yang kurang sehat bagi kepentingan multisektor yang pada akhirnya dapat menjadi pemicu konflik sosial, status kepemilikan lahan menjadi salah satu masalah krusial dalam pencapaian sasaran pembangunan perkebunan. Rerata petani pekebun tidak memiliki dokumen kepemilikan lahan yang memadai dalam bentuk sertifikat.

Hal ini menghambat petani pekebun dalam mengembangkan usaha kebunnya karena kesulitan dalam mengakses dana perbankan atau lembaga keuangan lainnya. Struktur dan distribusi penguasaan lahan yang tidak seimbang antara PBS dengan masyarakat dapat menjadi permasalahan sosial dan mengganggu ketahanan ekonomi daerah/lokal (Renja Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat, 2015).

Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai potensi yang cukup besar di bidang perkebunan, hal ini dapat dilihat dari dominannya kontribusi PDRB yang berasal dari sub sektor perkebunan. Tujuan akhir pembangunan perkebunan adalah peningkatan kesejahteraan petani dan masyarakat pada umumnya. Arah kebijakan pembangunan sub sektor perkebunan berupa pengembangan usaha-usaha perkebunan yang memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif untuk mendukung Agroindustri sehingga mampu berkompetisi di pasar global. Sektor perkebunan terdiri atas perkebunan rakyat dan perkebunan besar swasta.

Produksi tanaman perkebunan menurut jenis tanaman di Kabupaten Kotawaringin Barat didominasi Tanaman Kelapa Sawit yaitu hampir 81.365,55 ton. Data Produksi Tanaman Perkebunan Rakyat (Karet, Kelapa, dan Kelapa Sawit) Menurut Jenis Tanaman (Ton) Tahun 2014 terlihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Produksi Tanaman Perkebunan Rakyat (Karet, Kelapa, dan Kelapa Sawit) Menurut Jenis Tanaman (Ton) Tahun 2014

No.	Kecamatan	Jenis Tanaman		
		Karet	Kelapa	Kelapa Sawit
1.	Arut Selatan	547,52	33,95	10.241,55
2.	Arut Utara	131,60	5,80	755,00
3.	Kumai	378,06	158,80	11.127,50
4.	Kotawaringin Lama	513,48	8,40	27.256,50
5.	Pangkalan Lada	891,90	72,08	30.545,00
6.	Pangkalan Banteng	2.982,00	64,80	1.440,00
Jumlah		5.444,56	343,83	81.365,55

Sumber: Kotawaringin Barat dalam Angka, 2015

Luas areal tanaman perkebunan rakyat menurut jenis tanaman di lima kecamatan secara keseluruhan terbesar pertama tanaman kelapa sawit yaitu 43.280,79 Ha dan karet 5.444,56 Ha. Kelapa sawit termasuk tanaman yang menjanjikan dalam ketahanan pangan bidang perkebunan karena hasil dari berkebun kelapa sawit cukup untuk menopang ekonomi keluarga sehingga menjadi primadona utama perkebunan di Kabupaten Kotawaringin Barat. Sedangkan karet meskipun lebih kecil tetapi juga menjadi andalan dalam mata pencaharian petani pekebun di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Data Luas Areal Tanaman Perkebunan Rakyat Menurut Jenis Tanaman dan Kecamatan (Ha) Tahun 2014 terlihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Data Luas Areal Tanaman Perkebunan Rakyat Menurut Jenis Tanaman dan Kecamatan Tahun 2014

No.	Kecamatan	Jenis Tanaman					
		Karet	Kelapa	Kopi	Lada	Kelapa Sawit	Aren
1.	Kotawaringin Lama	1.776,00	18,00	7,50	120,00	18.141,38	49,00
2.	Arut Selatan	2.516,00	92,77	24,00	0,00	4.137,81	0,00
3.	Kumai	2.059,00	579,00	24,00	20,00	5.795,13	0,00
4.	Pangkalan Banteng	6.399,01	136,00	48,00	127,00	1.315,00	0,00
5.	Pangkalan Lada	10.890,99	229,00	70,00	306,00	13.257,78	0,00
6.	Arut Utara	1.056,00	14,75	0,00	5,20	633,69	0,00
Jumlah		24.687,00	1.069,52	173,50	578,20	43.280,79	49,00

Sumber: Kotawaringin Barat dalam Angka, 2015

Luas areal perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Kotawaringin Barat sebagian besar didominasi oleh Perkebunan Besar Swasta yaitu 129,767,55 Ha dengan jumlah produksi 851.327,11 ton, dan jenis tanaman karet sebagian besar lahan dibudidayakan oleh perkebunan rakyat dengan pemanfaatan areal seluas 15,687 dengan jumlah hasil produksi 5.444,56 ton. Sumberdaya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam pembangunan perkebunan. Penyerapan tenaga kerja di sektor perkebunan adalah mempunyai peluang yang besar, melalui pendekatan yang tepat, besarnya peran dalam angkatan kerja tersebut, sekaligus juga sebagai potensi pengembangan perkebunan.

2. Gambaran Umum Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat

Dikaitkan dengan pembangunan di daerah, makna otonomi harus diletakan pada kerangka yang benar. Kondisi nyata di daerah harus menjadi acuan dalam menyelenggarakan pemerintahan. Kerangka dimulai dari perencanaan strategis melalui pengembangan visi, misi dan strategi yang jelas sampai dengan pelaksanaan. Peranan yang besar harus diikuti komitmen yang kuat. Kekuatan yang ada di daerah harus mampu menampilkan diri dan benar-benar memenuhi panggilan yang bersemangat pemberdayaan potensi dan kekuatan di daerah. Semua pegawai di daerah harus terdorong untuk mengukir prestasi bagi rakyat melalui peningkatan produktivitas kerja.

Salah satu dinas yang membantu dalam penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten Kotawaringin Barat adalah Dinas Perkebunan dengan Tugas Pokok dan Fungsi mempunyai tugas membantu Bupati menyelenggarakan kewenangan Pemerintahan Daerah di bidang Perkebunan. Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai peran strategis dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk merumuskan serta melaksanakan kebijakan, program dan kegiatan pembangunan perkebunan serta bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan maupun sasaran yang telah ditetapkan.

Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai potensi yang cukup besar di bidang perkebunan. Kabupaten Kotawaringin Barat yang memiliki luas wilayah 1.075.423 Ha, sangat potensial dan cocok untuk pengembangan komoditi perkebunan dan telah dicadangkan untuk pengembangan perkebunan seluas 281.780 Ha. Dari pencadangan lahan tersebut telah tertanam seluas 192.846,56 Ha dengan rincian tanaman karet (17.907,00), Kelapa (1.069,52), Lada (578,20), Kelapa Sawit (173.048,34), dan komoditi campuran kopi, aren, jambu mente (243,50). Dari pencadangan lahan tersebut telah tertanam seluas 192.846,56 Ha, sehingga tersisa 88.933.44 Ha yang menjadi tanggung jawab Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat untuk pengembangan perkebunan selanjutnya (LAKIP Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat, 2014).

Pengembangan perkebunan tersebut hanya merupakan sebagian dari tanggung jawab yang diemban oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Secara luas untuk melaksanakan amanat sesuai Peraturan Daerah Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai visi 2012-2016 yaitu:

”Perkebunan Berbasis Kerakyatan yang Tangguh dan Bermartabat”.

Untuk mewujudkan visi tersebut, misi yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan SDM Perkebunan yang Profesional berbasis Pelayanan Prima dengan Lingkungan Kerja yang Kondusif dan sistem Pengawasan yang Efektif.
- b. Memfasilitasi Pengembangan dan Perluasan perkebunan, serta upaya peningkatan produksi dan produktivitas tanaman unggulan dan pengembangan komoditi perkebunan lainnya untuk pemberdayaan masyarakat di pedesaan.
- c. Memfasilitasi Pengembangan benih unggul bermutu, dan pengawalan dan pengawasan terhadap peredaran benih, serta penanganan perlindungan tanaman dari GUP dan HPT.
- d. Menumbuhkembangkan kelembagaan usaha pekebun yang merupakan basis ekonomi pedesaan, melalui penerapan manajemen, teknologi dan permodalan secara profesional.
- e. Mengembangkan sistem agroindustri terpadu melalui keterpaduan sistem produksi, penanganan pasca panen, pengolahan, pemasaran/informasi pasar, promosi, sehingga mampu meningkatkan pendapatan petani, kesempatan kerja dan peningkatan nilai tambah produk perkebunan secara adil dan professional.

Mewujudkan visi dan misi tersebut Pegawai Dinas Perkebunan diharapkan memiliki jiwa profesionalisme yaitu sikap mental yang mendorong dirinya untuk mewujudkan dirinya sebagai petugas profesional. Pegawai Negeri Sipil juga merupakan bagian dari masyarakat sekitarnya. Pegawai Negeri juga manusia biasa dengan segala kelebihan dan kekurangannya serta dengan berbagai masalah yang dihadapinya. Dengan jumlah pegawai sebanyak 46 orang, mewujudkan tujuan yang ada dalam visi dan misi yang diemban pegawai Dinas Perkebunan merupakan tantangan sehingga diperlukan pegawai pemerintah yang mampu bekerja secara maksimal sehingga mampu menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perkebunan dengan sebaik-baiknya. Berikut data umum organisasi Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat:

a. Tugas Pokok

Sesuai dengan kewenangan Otonomi Daerah dan untuk membantu kelancaran roda pemerintahan, Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mengeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat No. 18 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat tugas pokok Dinas Perkebunan adalah melaksanakan kewenangan Pemerintah Daerah dan tugas perbantuan di bidang perkebunan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Bupati berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

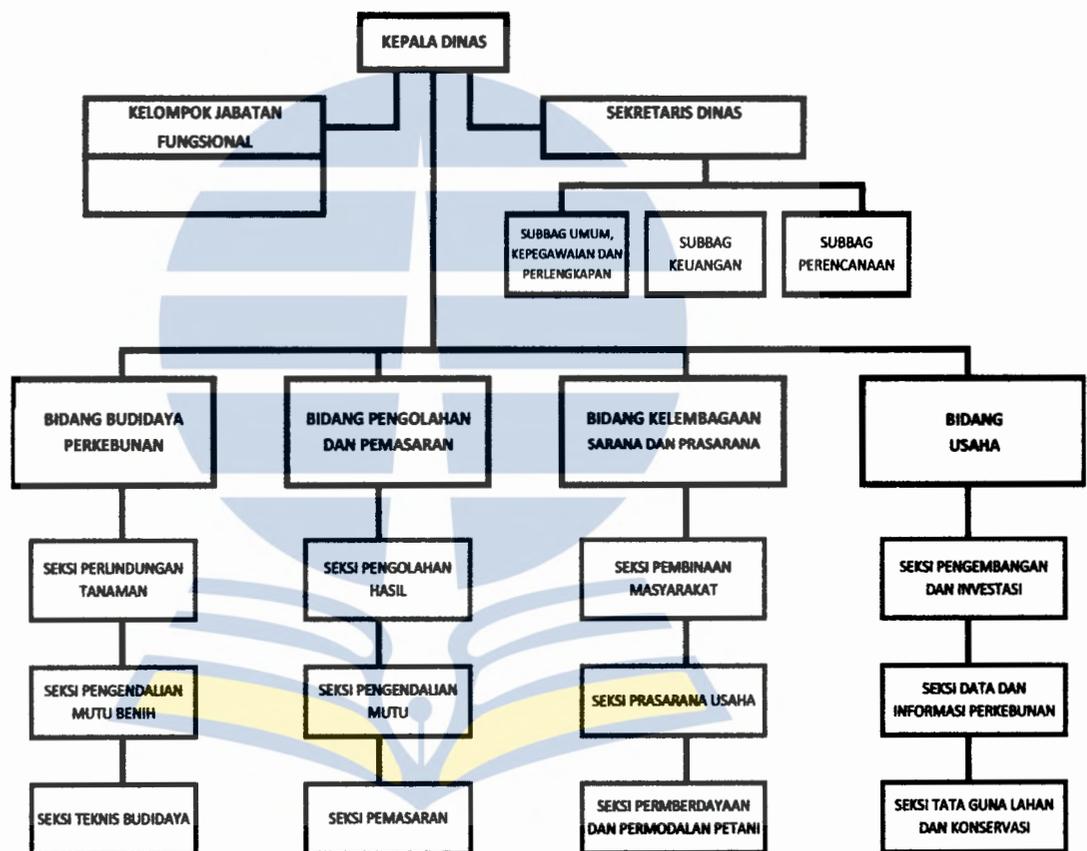
b. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang perkebunan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Bupati berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Penyelenggaraan pengembangan, pengelolaan dan pemanfaatan potensi lahan perkebunan di wilayah Kab. Kotawaringin Barat;
- 3) Penyelenggaraan kebijakan pemanfaatan air untuk perkebunan;
- 4) Penyelenggaraan pembinaan dan pemantauan penggunaan pupuk, pestisida, alat dan mesin di bidang perkebunan;
- 5) Penyelenggaraan pengembangan, pembinaan dan pengawasan benih perkebunan;
- 6) Penyelenggaraan pembinaan petani dan kelembagaan petani, serta peningkatan SDM penyuluh bidang perkebunan;
- 7) Pelaksanaan fasilitasi antara petani dan sumber-sumber pembiayaan serta kemitraan usaha perkebunan;
- 8) Penyelenggaraan pengembangan dan pembinaan perlindungan perkebunan, teknis budidaya, pembinaan usaha, pengolahan dan pemasaran serta mutu hasil, dan sarana usaha;
- 9) Pelaksanaan perizinan usaha bidang perkebunan;
- 10) Penyelenggaraan pengembangan statistik dan informasi perkebunan;
- 11) Penyelenggaraan urusan kesekretariatan.

c. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 yang dijabarkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat No. 18 Tahun 2008, Struktur Organisasi Kantor Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilihat seperti Gambar 4.3 berikut:



Sumber: LAKIP Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat

B. Data Fokus Penelitian

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai pada Dinas Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu sebanyak 46 orang. Responden diminta untuk mengisi kuesioner sesuai dengan apa yang dirasakan dan pengalamannya. Secara umum data karakteristik responden diketahui berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Usia, dan Masa Kerja. Kemudian dilakukan analisis terhadap Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin, Karakteristik Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin, serta Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja dan Jenis Kelamin, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.3, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

No.	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Persentase (%)
		L	P	
1.	Pasca Sarjana (S-2)	3	1	8,70
2.	Sarjana (S-1) / D-IV	16	10	56,52
3.	D-III	1	2	6,52
4.	D-I / SLTA	6	6	26,09
5.	SLTP	1	0	2,17
	Jumlah	27	19	100,00

Sumber: Data diolah Penulis

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 46 responden, terdapat 4 responden atau 8,70% (3 laki-laki, 1 perempuan) berpendidikan Pasca Sarjana, 26 responden atau 56,52% (16 laki-laki, 10 perempuan) berpendidikan Sarjana (S-1) / D-IV, 3 responden atau 6,52% (1 laki-laki, 2 perempuan) berpendidikan D-III, 12 responden atau 26,09% (6 laki-laki, 6 perempuan) berpendidikan D-I / SLTA, dan 1 responden atau 2,17% (1 laki-laki, 0 perempuan) berpendidikan SLTP. Sebagian besar pegawai berpendidikan sarjana sehingga dianggap memiliki latar belakang pendidikan yang cukup baik, dalam meningkatkan kinerja.

Data Karakteristik Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin terlihat seperti pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin

No.	U s i a (Tahun)	Jenis Kelamin		Persentase (%)
		L	P	
1.	30 tahun ke bawah	1	1	4,35
2.	31 – 40 tahun	8	6	30,43
3.	41 – 50 tahun	7	9	34,79
4.	51 tahun ke atas	10	4	30,43
	Jumlah	26	20	100,00

Sumber: Data diolah Penulis

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 46 responden, terdapat 2 responden atau 4,35% (1 laki-laki, 1 perempuan) yang berusia 30 tahun ke bawah, yang berusia 31 – 40 tahun berjumlah 14 responden atau 30,43% (8 laki-laki, 6 perempuan), yang berusia 41 – 50 tahun berjumlah 16 responden atau 34,79% (7 laki-laki, 9 perempuan), sedangkan yang berusia 51 tahun ke atas berjumlah 14 responden atau 30,43% (10 laki-laki, 4 perempuan).

Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja dan Jenis Kelamin

No.	Masa Kerja	Jenis Kelamin		Persentase (%)
		L	P	
1.	10 tahun ke bawah	12	5	36,96
2.	11 – 15 tahun	0	3	6,52
3.	16 – 20 tahun	3	4	15,22
4.	21 tahun ke atas	11	8	41,30
	Jumlah	26	20	100,00

Sumber: *Data diolah Penulis*

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 46 responden, terdapat 17 responden atau 36,96% (12 laki-laki, 5 perempuan) yang memiliki masa kerja kurang 10 tahun ke bawah, yang memiliki masa kerja 11 – 15 tahun berjumlah 3 responden atau 6,52% (0 laki-laki, 3 perempuan), yang memiliki masa kerja 16 – 20 tahun berjumlah 7 responden atau 15,22% (3 laki-laki, 4 perempuan), sedangkan yang memiliki masa kerja 21 tahun ke atas berjumlah 19 responden atau 41,30% (11 laki-laki, 8 perempuan).

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Deskripsi Variabel Kinerja

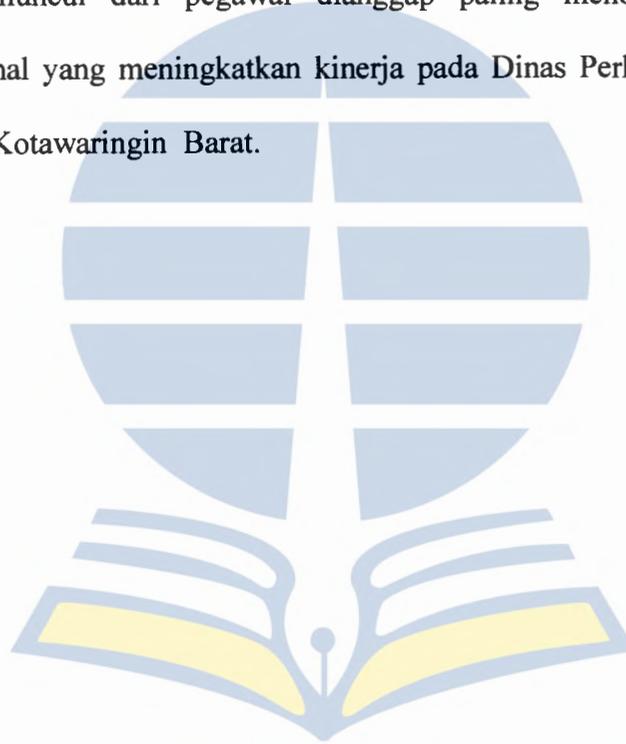
Distribusi hasil jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan interval rerata tampak pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

Indikator	Keterangan	Mean	Kategori
Y _{2.1}	Jumlah hasil kerja pegawai yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan dapat tercapai	4,41	Sangat Tinggi
Y _{2.2}	Kualitas kerja yang dicapai pegawai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya	4,41	Sangat Tinggi
Y _{2.3}	Pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan sangat luas	4,46	Sangat Tinggi
Y _{2.4}	Gagasan-gagasan selalu muncul pada pegawai dan cepat mengambil tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul	4,52	Sangat Tinggi
Y _{2.5}	Pegawai selalu bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)	4,07	Tinggi
Y _{2.6}	Pegawai mempunyai kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja	4,15	Tinggi
Y _{2.7}	Pegawai mempunyai semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya	4,30	Sangat Tinggi
Y _{2.8}	Pegawai mempunyai sifat kepemimpinan, keramahtamahan, dan integrasi.	4,30	Sangat Tinggi
Rerata		4,33	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan Tabel 4.6, secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada keempat indikator seluruhnya lebih dari 4, yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi pada indikator-indikator tersebut. Fakta menunjukkan bahwa indikator Y_{2.4} yaitu gagasan selalu muncul, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai *mean* sebesar yaitu 4,52, sehingga faktor gagasan yang sering muncul dari pegawai dianggap paling menonjol atau sebagai hal yang meningkatkan kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.



b. Deskripsi Variabel *Good Governance*

Distribusi hasil jawaban responden untuk variabel *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan interval rerata tampak pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Good Governance*

Indikator	Keterangan	Mean	Kategori
Y _{1.1}	Pimpinan Saudara transparan kepada semua pegawai atas segala hal yang terjadi di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	4,28	Sangat Tinggi
Y _{1.2}	Kebijakan yang diambil oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat telah melalui birokrasi yang baik	4,17	Tinggi
Y _{1.3}	Menurut Bapak/Ibu, Dinas Perkebunan telah melaksanakan program kegiatannya kepada masyarakat dengan baik	4,35	Sangat Tinggi
Y _{1.4}	Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki aturan hukum yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai	4,17	Tinggi
Rerata		4,24	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan Tabel 4.7, secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada keempat indikator seluruhnya lebih dari 4, yang artinya responden mempersepsikan sangat tinggi. Indikator Y_{1.3} yaitu telah melaksanakan program kegiatannya kepada masyarakat dengan baik, memiliki skor tertinggi, dengan nilai *mean* sebesar yaitu 4,35, sehingga melakukan program kegiatan kepada masyarakat dianggap paling menonjol sebagai hal yang meningkatkan *good governance*.

c. Deskripsi Variabel Motivasi

Distribusi hasil jawaban responden untuk variabel motivasi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan interval rerata tampak pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

Indikator	Keterangan	Mean	Kategori
X _{1,1}	Saudara merasa prestasi kerja di tempat bekerja dihargai	3,96	Tinggi
X _{1,2}	Saudara merasa termotivasi bekerja di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat karena memberikan kebebasan pada Saudara untuk berinteraksi di lingkungan kerja	3,87	Tinggi
X _{1,3}	Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memberikan Saudara kebebasan untuk mengembangkan dan meningkatkan keahlian pribadi	3,72	Tinggi
Rerata		3,85	Tinggi

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan Tabel 4.8, secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 3, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator-indikator tersebut. Fakta menunjukkan bahwa indikator X_{1,1} yaitu prestasi kerja di tempat bekerja dihargai, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai *mean* sebesar yaitu 3,96, sehingga penghargaan dari rekan sekerja dianggap paling menonjol atau sebagai hal yang meningkatkan motivasi.

d. Deskripsi Variabel Kompetensi

Distribusi hasil jawaban responden untuk variabel kompetensi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan interval rerata tampak pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi

Indikator	Keterangan	Mean	Kategori
X _{2.1}	Saudara memiliki pengetahuan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pokok Saudara yang ada di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	3,72	Tinggi
X _{2.2}	Pengalaman yang Saudara miliki dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pokok Saudara yang ada di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	3,78	Tinggi
X _{2.3}	Pelatihan yang Saudara ikuti dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pokok Saudara yang ada di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	3,65	Tinggi
Rerata		3,72	Tinggi

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan Tabel 4.9, secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 3, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator-indikator tersebut. Fakta menunjukkan bahwa indikator X_{2.2} yaitu pengalaman, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai *mean* sebesar yaitu 3,78, sehingga faktor pengalaman dari pegawai dianggap paling menonjol atau sebagai hal yang meningkatkan kompetensi.

e. Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Distribusi hasil jawaban responden untuk variabel *employee engagement* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan interval rerata tampak pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Keterangan	Mean	Kategori
X _{3.1}	Saudara memiliki kekuatan dan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	3,70	Tinggi
X _{3.2}	Saudara mendedikasikan diri guna keberhasilan dan kemajuan Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	3,78	Tinggi
X _{3.3}	Saudara selalu melakukannya dengan serius dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat	3,70	Tinggi
Rerata		3,72	Tinggi

Sumber: Data Diolah Penulis

Berdasarkan Tabel 4.10, secara keseluruhan diperoleh jawaban bahwa skor pada ketiga indikator seluruhnya lebih dari 3, yang artinya responden mempersepsikan tinggi pada indikator-indikator tersebut. Fakta menunjukkan bahwa indikator X_{3.2} yaitu dedikasi, memiliki skor tertinggi dibandingkan dengan indikator yang lain, dengan nilai *mean* sebesar yaitu 3,78, sehingga faktor dedikasi dari pegawai dianggap paling menonjol atau sebagai hal yang meningkatkan *employee engagement*.

3. Pengujian Kualitas Data

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis validitas item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah. Sebagai alat ukur yang digunakan, analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Hasil uji validitas semua variabel penelitian (Lampiran 5) menunjukkan, bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* lebih besar dari 0,285, maka semua butir pernyataan dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah cara untuk menguji sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Alat ukur memiliki reliabilitas yang tinggi jika dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah (Sugiyono, 2012).

Hasil uji reliabilitas terhadap item pertanyaan penelitian (Lampiran 5), diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,807 (lebih besar dari 0,60), artinya seluruh item pertanyaan dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian, sehingga data yang ada dapat dianalisis lebih lanjut.

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data pada masing-masing variabel dilakukan dengan uji *Kolmogorov Smirnov*, jika nilai signifikan (Nilai Probabilitasnya) $< 0,05$, maka distribusinya tidak normal dan jika nilai signifikan (Nilai Probabilitasnya) $> 0,05$, maka distribusinya adalah normal. Hasil uji normalitas (Lampiran 5), diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,200, atau lebih besar dari 0,05, yang artinya data penelitian telah terdistribusi normal. Begitu pula hasil uji normalitas variabel *good governance* terhadap kinerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,172, atau lebih besar dari 0,05, yang artinya data penelitian telah terdistribusi normal. Uji normalitas dapat pula dilakukan dengan menggunakan Diagram Normal P. Plot *output SPSS*, hasil uji normalitas (Lampiran 5) menunjukkan data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi, dapat disimpulkan bahwa, data yang diolah merupakan data yang terdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tingkat *tolerance*. Jika VIF melebihi angka 10, maka variabel tersebut mengindikasikan adanya multikolinieritas (Gujarati, 2006). Hasil pengujian multikolinieritas pada data penelitian selengkapnya seperti pada Lampiran 5. Hasil penelitian membuktikan nilai VIF seluruh variabel tidak melebihi angka 10, jadi dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini tidak terjadi adanya multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pada regresi linier nilai residual tidak boleh ada hubungan dengan variabel X. Hal ini bisa diidentifikasi dengan cara melalui pengamatan terhadap pola *Scatter Plot* yang dihasilkan melalui SPSS. Apabila pola *Scatter Plot* membentuk pola tertentu, maka model regresi memiliki gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan output *Scatter Plot* uji heteroskedastisitas seperti pada Lampiran 5, terlihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada data penelitian tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

5. Analisis Regresi

Penelitian ini menggunakan analisis jenis regresi linier. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan program SPSS versi 22. Hasil pengolahan data selengkapnya seperti disajikan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi

Keterangan	Std. Estimate	Signifikan	Keterangan
Motivasi → <i>Good Governance</i>	0,352	0,006	Signifikan
Kompetensi → <i>Good Governance</i>	0,321	0,009	Signifikan
<i>Employee Engagement</i> → <i>Good Governance</i>	0,288	0,015	Signifikan
<i>Good Governance</i> → Kinerja	0,451	0,002	Signifikan

Sumber: Data Diolah Penulis

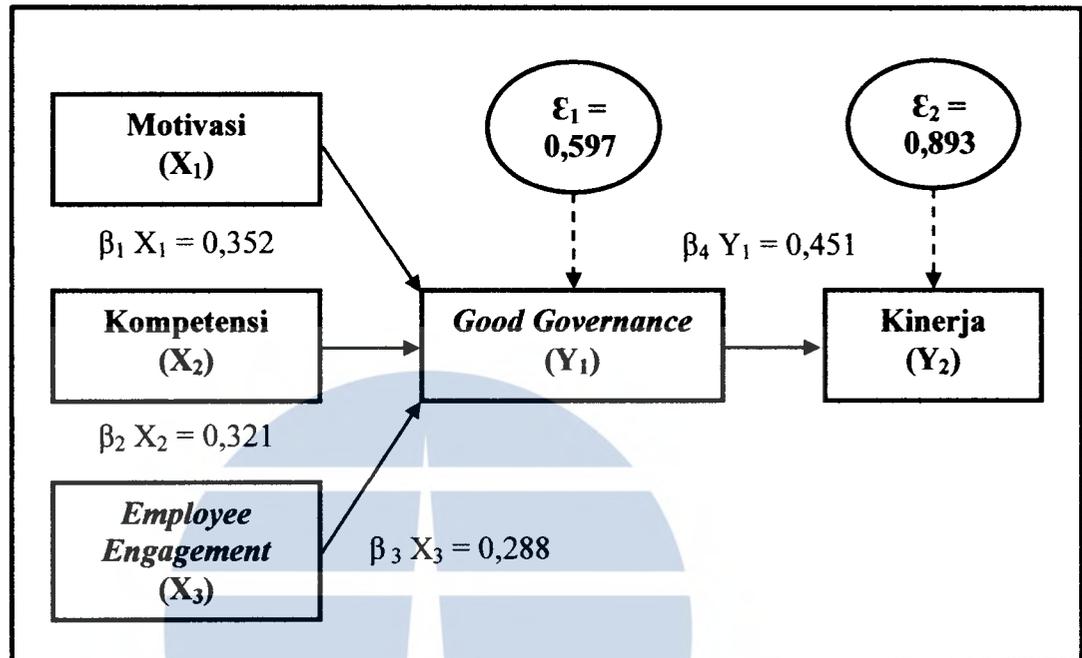
Sehingga bentuk persamaannya dapat disusun sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1 \\
 &= 0,352 X_1 + 0,321 X_2 + 0,288 X_3 + 0,597 \epsilon_1 \\
 Y_2 &= \beta_4 Y_1 + 0,893 \epsilon_2 \\
 &= 0,451 Y_1 + 0,893 \epsilon_2
 \end{aligned}$$

Nilai residual (ϵ), diperoleh dari:

$$\begin{aligned}
 \epsilon_1 &= \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,644} = 0,597 \\
 \epsilon_2 &= \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,203} = 0,893.
 \end{aligned}$$

Hasil pengujian hipotesis secara statistik dapat pula disajikan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 4.4 Diagram Jalur Hasil Pengujian Statistik

Diagram jalur pengujian hipotesis menggambarkan besarnya koefisien jalur hasil pengujian hipotesis penelitian, dengan uji probabilitas diperoleh tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari tanda nilai koefisien (+), artinya variabel motivasi (X_1), kompetensi (X_2), dan *employee engagement* (X_3) memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel *good governance* (Y_1), dan variabel *good governance* (Y_1) memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja (Y_2) pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan analisis penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Hasil uji hipotesis yang pertama dalam studi ini, motivasi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- b. Hasil uji hipotesis yang kedua dalam studi ini, kompetensi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- c. Hasil uji hipotesis yang ketiga dalam studi ini, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- d. Hasil uji hipotesis yang keempat dalam studi ini, *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Motivasi terhadap *Good Governance*

Hipotesis pertama menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Setelah dilakukan pengujian, terbukti bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tabulasi data menunjukkan prestasi di tempat kerja dihargai oleh rekan sekerja memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan indikator motivasi lainnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat telah mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan pegawai merasa puas atas pencapaian dari pekerjaan yang dikerjakan. Pegawai merasa bertekad untuk mempertahankan prestasi kerjanya, mengingat pekerjaan yang harus diselesaikan berkaitan dengan pelayanan terhadap masyarakat.

Tingginya keinginan kebutuhan pengakuan diri pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dilihat dari kemampuan dalam menjalankan setiap aturan yang berlaku di Dinas Perkebunan Dinas Perkebunan secara terus-menerus, berusaha menciptakan suasana kerja yang jujur, adil, terbuka, dan bertanggung jawab, serta membuat organisasi menjadi lebih profesional, sehat, berdaya saing, berdaya tahan, dan berkinerja tinggi.

Pada penelitian ini, variabel motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap *good governance* dibandingkan kompetensi dan *employee engagement*, hal ini diketahui dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa, nilai koefisien jalur pengaruh variabel motivasi yang sebesar 0,352 lebih tinggi daripada koefisien jalur kompetensi yang sebesar 0,321 dan *employee engagement* yang sebesar 0,288.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh nyata pada *good governance*. Hal ini berarti motivasi ikut menentukan baik-buruknya penerapan *good governance* dengan koefisien jalur sebesar 0,352 yang nyata pada $\alpha = 0,05$. Pengaruh nyata variabel motivasi pada *good governance* tersebut tampak pada tingkat persetujuan pegawai dalam mengapresiasi indikator-indikator pertanyaan pada kuesioner motivasi.

Motivasi diukur antara lain melalui pertanyaan: Saudara merasa prestasi kerja di tempat bekerja dihargai, Saudara merasa termotivasi bekerja di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat karena memberikan kebebasan pada Saudara untuk berinteraksi di lingkungan kerja, dan Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memberikan Saudara kebebasan untuk mengembangkan dan meningkatkan keahlian pribadi. Sementara itu, pertanyaan penelitian yang paling berhubungan erat dengan *good governance* adalah Saudara merasa prestasi kerja di tempat bekerja dihargai, dengan *mean* sebesar 3,96 dan skala kategori tinggi. Secara keseluruhan, koefisien jalur variabel motivasi yang sebesar 0,352, mengindikasikan bahwa,

jika terjadi peningkatan satu satuan variabel motivasi, maka akan meningkatkan variabel *good governance* sebesar 0,352 satuan, dengan asumsi variabel bebas lain dianggap konstan.

Penelitian oleh Mayo pada perusahaan *General Electric* kawasan Hawthorn di Chicago menunjukkan bahwa: 1) kebutuhan dihargai sebagai manusia ternyata lebih penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan dibandingkan dengan kondisi fisik lingkungan kerja, 2) sikap karyawan dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi, baik di dalam maupun di luar lingkungan tempat kerja, 3) kelompok informal di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kebiasaan dan sikap para karyawan dan 4) kerjasama kelompok tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan dan dikembangkan (Yusuf, 2008).

Hal ini juga selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Maslow (dalam Robbins, 2006), bahwa manusia mempunyai sejumlah kebutuhan, salah satunya adalah kebutuhan aktualisasi diri (*self-fulfillment*), dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Dalam penerapan *good governance* diperlukan motivasi yang kuat dari pegawai untuk mampu menjadi pelayan masyarakat, dikarenakan unsur utama dari pemerintahan yang baik yaitu akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan aturan hukum memerlukan kerja keras dari pegawai pemerintah untuk dapat melakukannya

dengan sebaik-baiknya. Dengan motivasi yang kuat pegawai merasa tertantang untuk mencapai target pekerjaan sehingga tidak akan lagi ada keterlambatan dalam penyerapan fisik dan anggaran dan manfaat dari program-program Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat segera dirasakan oleh masyarakat pekebun.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap *Good Governance*

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Setelah dilakukan pengujian, terbukti bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tabulasi data menunjukkan, pengalaman memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan indikator kompetensi lainnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki pengalaman yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Di samping masa kerja pegawai Dinas Perkebunan yang rerata lebih dari 10 tahun, pelatihan juga dapat mendukung pengalaman dari pegawai Dinas Perkebunan. Pelatihan yang efektif bukan hanya dapat menunjukkan bagaimana melakukan sebuah tugas dengan baik tetapi juga sebagai upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga pegawai yang mengikuti pelatihan dapat menerima dan menerapkan pelatihan yang pernah diikuti tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan aturan. Pergeseran paradigma dari sentralistik ke desentralistik atau penyelenggaraan pemerintahan

dari *rule goverment* menjadi *good governance* perlu diimbangi dengan pegawai pemerintah yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas. Penekanan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus melihat pada kemampuan dalam melaksanakan tugas, terutama pegawai yang memegang kegiatan. Latar belakang pendidikan sebagian besar pegawai sarjana teknis bidang perkebunan, dan kesempatan untuk mengikuti suatu pelatihan pengadministrasian keuangan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola anggaran sehingga kemampuan teknis di keuangan lebih terasah. Hal tersebut sesuai dengan tujuan dari reformasi birokrasi adalah terwujudnya aparatur negara yang *professional* dalam suatu pemerintahan yang baik (*good governance*).

Selain itu dalam era otonomi daerah yang sejalan dengan era globalisasi yang sarat dengan tantangan, persaingan dan perkembangan ilmu pengetahuan maupun teknologi serta untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan, tidak ada alternatif lain kecuali peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat (Bratakusumah dan Solihin, 2002).

3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Good Governance*

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Setelah dilakukan pengujian, terbukti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Hal ini dibuktikan dengan hasil tabulasi data yang menunjukkan *dedication* (dedikasi) memiliki rerata tertinggi jika dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memerlukan pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi pada organisasinya. Pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi akan menjunjung tinggi nilai-nilai yang ada di Dinas Perkebunan, pegawai juga memiliki komitmen yang tinggi, tanpa mengingkari janji dan merugikan institusi.

Engagement yang tinggi dapat berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi, hal ini dikarenakan pegawai merasa *engaged* atau dapat diartikan suatu keterikatan secara emosional terhadap organisasi, sehingga mereka akan memberikan performa terbaik yang mereka miliki. Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat mengelola aparturnya dengan baik sehingga memunculkan rasa kepuasan dari aparturnya dan dapat berdampak mudahnya mempertahankan aparturnya yang memiliki dedikasi yang tinggi. Kinerja terbaik terhadap organisasi tentunya sangat diharapkan, sehingga penyerapan fisik dan keuangan yang selalu terlambat

tidak akan terjadi lagi. *Employee engagement* yang tidak dikelola dengan baik berdampak pegawai kurang berusaha atau kurang semangat dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Pimpinan harus peka terhadap keinginan pegawai, menjaga dialog, dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang sehingga kinerja semakin baik dan meningkat dalam mendukung penerapan *good governance*.

4. Pengaruh *Good Governance* terhadap Kinerja

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Setelah dilakukan pengujian, terbukti bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Dibuktikan dengan hasil tabulasi data yang menunjukkan pelaksanaan program kegiatan kepada masyarakat telah berjalan dengan baik memiliki rerata tertinggi jika dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Dalam hal ini Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat telah mengupayakan memberikan informasi kepada masyarakat terkait program kerja yang akan dilaksanakan. Dengan melakukan hal tersebut dapat mendorong partisipasi masyarakat sehingga dapat meningkatkan kinerja Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam penerapan *good governance*.

Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat berusaha dapat mewujudkan pemerintahan yang baik di dalam organisasi dan apabila tercipta pemerintahan yang baik maka dengan sendirinya tidak ada tindakan korupsi yang selama ini banyak dilakukan oleh pejabat publik karena inti dari *good governance* adalah benar-benar mengedepankan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi dan golongan. Pegawai akan berusaha keras mengejar target pekerjaan tetapi juga lebih bertanggung secara moral terhadap diri sendiri, organisasi dan masyarakat. Dengan mendahulukan kepentingan masyarakat keterlambatan dalam pelaksanaan dan penyerapan fisik dan anggaran tidak akan terjadi sehingga manfaat dari program pemerintah dapat segera dirasakan oleh petani pekebun yang menjadi tujuan program di Dinas Perkebunan Kab. Kotawaringin Barat.

Prinsip *good governance* yang dijalankan oleh pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat membuat keseimbangan kinerja antara pemerintah sebagai pelayan publik dan masyarakat yang dilayani. Keterbukaan terhadap yang dijalankan oleh pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam mengelola pemerintahan menjadi sesuatu yang wajib dan boleh diketahui oleh masyarakat.

Penelitian ini telah diupayakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih terdapat beberapa keterbatasan yang penulis hadapi, yaitu:

1. Variabel-variabel bebas yang memengaruhi penerapan *good governance* dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu motivasi, kompetensi dan *employee engagement*, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi penerapan *good governance*, misalnya disiplin pegawai, budaya kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Mengingat luasnya cakupan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka penelitian ini lebih difokuskan kepada peningkatan kinerja melalui penerapan *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Karena keterbatasan waktu, peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden secara langsung, maka dimungkinkan adanya bias dalam pengisian kuesioner.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat, sehingga dapat diartikan bahwa meningkatnya motivasi pegawai akan diikuti pula meningkatnya penerapan *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Apabila pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka akan meningkatkan penerapan *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Sehingga dapat diartikan bahwa meningkatnya kompetensi pegawai akan diikuti pula meningkatnya penerapan *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Sehingga dapat diartikan bahwa meningkatnya *employee engagement* pegawai akan diikuti pula meningkatnya penerapan *good governance* pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.

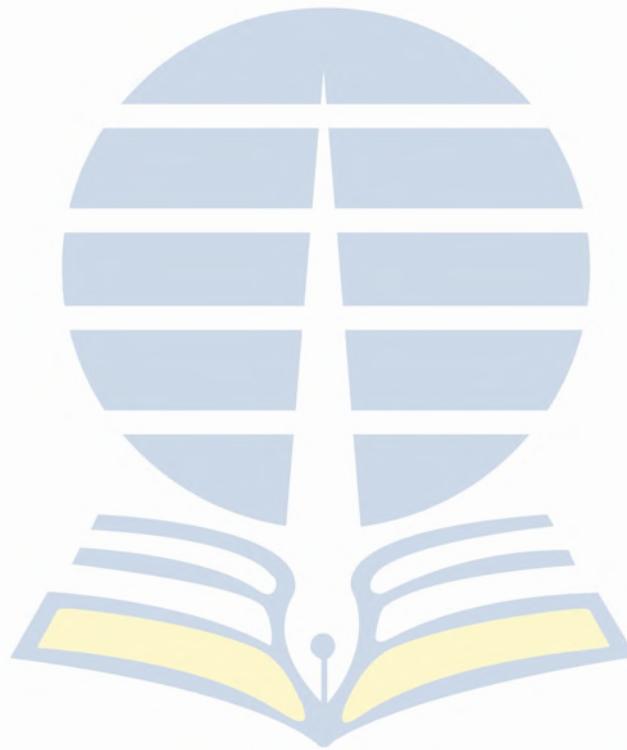
4. *Good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat. Sehingga dapat diartikan bahwa meningkatnya *good governance* akan diikuti pula meningkatnya kinerja pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
5. Variabel motivasi adalah variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap variabel *good governance*, hal ini diketahui dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa, nilai koefisien jalur variabel motivasi lebih tinggi daripada koefisien jalur variabel kompetensi dan *employee engagement*.

B. Saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Pimpinan hendaknya selalu memberikan motivasi kepada pegawai dan memberikan kebebasan untuk mengembangkan keahlian yang mendukung prestasi kerja.
2. Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat hendaknya dapat memberikan pelatihan kepada pegawai, terutama tentang pengelolaan keuangan yang baik, agar pada gilirannya dapat mendukung proses penyerapan anggaran.
3. Dalam kurun waktu tertentu pegawai diajak *gathering* bersama pimpinan. Dengan cara ini diharapkan mampu memberikan semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas kedinasannya.

4. Meningkatkan transparansi terhadap hasil kerja yang sudah dilakukan, agar masyarakat mengetahui hasil kerja pegawai dari Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat.
5. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya meneliti variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, misalnya disiplin pegawai, budaya kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Kurniawan. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Armstrong, Michael. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in The Workplace*. Edisi Ke-3. London: FT. Prentice Hall.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kotawaringin Barat. *Kotawaringin Barat Dalam Angka Tahun 2015*. Published by © BPS Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Baumruk, R. (2004). *The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success*.
- Blessing, White. (2011). *Employee Engagement Report. Beyond the Number: A Practical Approach for Individual, Managers, and Executives*.
- Bratakusumah., dan Solihin. (2002). *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Cascio, Wayne F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life, Profit*. Fourth Edition New York: McGraw-Hill, Inc.
- Dedy, Somantri Yusuf. (2009). *Pengaruh Good Governance terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kota Bandung*. Tugas Penelitian. Jurusan Akuntansi Politeknik Pos Indonesia Bandung.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Pusat Bahasa. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dernovsek, D. (2008). *Creating Highly Engaged and Committed Employee Starts at the Top and Ends at the Bottom Line Credit Union Magazine*. May 2008. Credit Union National Association, Inc.
- Dessler, Gary. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.

- Malayu, H. SP. Hasibuan (1996). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Malayu, H. SP. Hasibuan (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit: Bumi Aksara.
- Malthis, Robert L., and John H Jackson. (1997). *Human Resource Management*. Eight Edition. New York: West Publishing Company.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2014). *Evaluasi Kerja SDM*. Perusahaan. Bandung: Penerbit PT Rafika Adhitama.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- McClelland, D. F., Atkins, J. W., Clark, R. A., dan Lowell, E. L. (2002). *The Achievement Motive*. New York: Appleton Century Crofts.
- Mitrani, Alain. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi* (Terjemahan). PT Intermasa, Jakarta.
- Moon, Philips. (1994). *Penilaian Karyawan*. Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mufiz, Ali. (2014). *Pengantar Administrasi Negara*. Jakarta: Penerbit Kaunika. Universitas Terbuka.
- Murgiyono. (2002). *Kompetensi Dasar PNS, Konsep Pemikiran Manajemen SDM PNS Berbasis Kompetensi*. Jakarta.
- Ngatemin, Wanti Arumwanti. (2012). *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara*.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nur, Fitra Sya'bania., Effendi, Usman., dan Effendi, Mas'ud. (2014). *Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Serta Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi Karyawan dengan Metode Analisis Jalur (Studi Kasus di PT. Petrokimia Gresik)*. Universitas Brawijaya.
- Palan, R. (2007). *Competency Management*. Cetakan Kedua. PPM, Jakarta Pusat.

- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Pegawai dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Prayitno, Widodo., dan Suprpto. (2002). *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global*.
- Ramadhan, Nabilah., dan Sembiring, Jafar. (2014). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT Telekomunikasi Indonesia, TBK*.
- Reilly, Frank., et al. (2004). *Investment Analysis and Portofolio Management*. 6th Edition. The Dryden Press.
- Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara RI Tahun 2000-2004.
- Rencana Kerja SKPD Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2015.
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robertson, I.T., & Cooper, C.L. (2010). *Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being*.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.
- Ruky, Achmad S. (2004). *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Stoner, James A. F, Freeman R. Edward., dan Gilbert Jr., Daniel. R. (1996). *Manajemen Jilid II*. Jakarta: PT Prehallindo.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit: Alfabeta.
- Suharto., dan Cahyono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*.
- Suharyadi., dan Purwanto. (2009). *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistiyani, Ambar T., dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Sutoto, D. (2004). *Tabel Dimensi Tingkat Kompetensi*. <http://www.hrcentro.com>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Vazirani, N.A. (2007). *Employee Engagement*. Working Paper for the SIES College of Management Studies.
- Werther, Jr. William B., and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yusuf, A. E. (2008). *Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja*. <http://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06>.

Lampiran 1. Biodata

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama : **RONA NIRMALA, S.P.**
NIM : 500644908
Tempat dan Tanggal Lahir : Pangkalan Bun, 22 Mei 1974
Registrasi Pertama : 2014.2
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN TELADAN Buntok
Tahun 1986
Lulus SLTP di SLTPN 1 Buntok Tahun 1989
Lulus SLTA di SMUN 1 Palangkaraya
Tahun 1992
Lulus S1 di Fakultas Pertanian
Universitas Palangka Raya Tahun 1997
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007 s/d 2016 sebagai Kepala Seksi
Pengendalian Mutu Hasil pada Dinas Perkebunan
Kabupaten Kotawaringin Barat
Provinsi Kalimantan Tengah.
Alamat Tetap : **Jl. H. M. Rafi'i BTN Beringin Rindang**
Gg. Pepaya No. 19 Pangkalan Bun
No. Telp./HP. : 0813 5298 3979.

Palangka Raya, Mei 2016
Penulis,



RONA NIRMALA, S.P.
NIM. 500644908

Lampiran 2. Rekomendasi Penelitian



**BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 300 / 27 / Kesbang.III / 2016

- a. Dasar : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006 tentang Perizinan Melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan Bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing.
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian.
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian
4. Peraturan Gubernur Kalimantan Tengah Nomor 59 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pemberian Izin Penelitian / Pendataan bagi setiap Instansi Pemerintah maupun Non Pemerintah.
- b. Menimbang : Surat dari Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Universitas Terbuka Palangka Raya Nomor : 334/UN31.45/TR/2016 Tanggal 29 Februari 2016 Perihal Mohon Ijin mengadakan Ijin Pencarian Data

Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kab. Kotawaringin Barat, memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama / Objek : RONA NIRMALA, SP
- b. Jabatan/Tempat/ Identitas : Mahasiswa Program Magister (S-2) Jurusan Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Palangka Raya NIM. 500644908
- c. Untuk : 1. Melakukan Pengumpulan Data Penelitian untuk Keperluan Penyusunan Tesis, Tugas Akhir Program Magister (S2) dengan Proposal berjudul **"PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI GOOD GOVERNANCE (Studi Pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)"**
2. Lokasi Penelitian : Dinas Perkebunan Kab. Kotawaringin Barat, Badan Pusat Statistik Kab. Kotawaringin Barat dan Bappeda Kab. Kotawaringin Barat.
3. Waktu / Lama Penelitian : 3 (Tiga) Bulan, Dari Tanggal 10 Maret 2016 s/d 10 Juni 2016
4. Bidang Manajemen

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk digunakan seperiunya.



Pangkalan Bun, 10 Maret 2016
 KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN LINMAS
 KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT
 BADAN
 KESBANG, POLITIK
 DAN LINMAS
H. MUVELAN, S. Sos
 Pembina Utama Muda
 NIP. 19500215 198203 1 013

Tembusan disampaikan kepada yth. :

- Gubernur Kalimantan Tengah.
Up. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Prov. Kalteng di P.Raya ;
- Ketua DPRD Kab. Kotawaringin Barat di P.Bun.

Lampiran 3. Instrumen Penelitian (Daftar Pertanyaan)

KUESIONER PENGUMPULAN DATA UNTUK PENYUSUNAN TESIS

J u d u l

**PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI
DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA
MELALUI *GOOD GOVERNANCE*
(Studi pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat)**

Bpk./Ibu/Sdr. yang terhormat,

Dengan ini, saya sampaikan daftar pertanyaan kuesioner untuk penyusunan tesis dengan judul di atas. Untuk itu saya mohon partisipasi dan bantuan dari Bpk./Ibu/Sdr. untuk mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur, sesuai dengan apa yang Bpk./Ibu/Sdr. rasakan. Sebelum mengisi kuesioner, kami mohon dengan hormat untuk mengisi data responden.

Apapun jawaban Bpk./Ibu/Sdr., tidak akan memengaruhi penilaian di Institusi Bpk./Ibu/Sdr., karena kuesioner ini semata-mata untuk penyusunan tesis. kuesioner ini dimaksud murni digunakan sebagai kajian akademis.

Atas kesediaan dan kerjasama yang baik dari Bpk./Ibu/Sdr., saya ucapkan terima kasih.

Pangkalan Bun, Maret 2016

Rona Nirmala

DATA RESPONDEN

Nama Responden :

U s i a :

Jenis Kelamin :

Masa Kerja :

Pendidikan Terakhir :

PETUNJUK PENGISIAN

Kepada Bpk./Ibu/Sdr., pernyataan kuesioner harap diberi tanda *checklist* (√) pada kotak jawaban yang telah disediakan.

STS (Sangat Tidak setuju) = Skor 1

TS (Tidak setuju) = Skor 2

N (Netral/Ragu-ragu) = Skor 3

S (Setuju) = Skor 4

SS (Sangat Setuju) = Skor 5

Bpk./Ibu/Sdr. diperkenankan untuk memilih salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat Bpk./Ibu/Sdr.

KINERJA

No.	Keterangan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Jumlah hasil kerja pegawai yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan dapat tercapai					
2.	Kualitas kerja yang dicapai pegawai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya					
3.	Pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan sangat luas					
4.	Gagasan-gagasan selalu muncul pada pegawai dan cepat mengambil tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul					
5.	Pegawai selalu bersedia untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)					
6.	Pegawai mempunyai kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja					
7.	Pegawai mempunyai semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya					
8.	Pegawai mempunyai sifat kepemimpinan, keramahtamahan dan integrasi.					



GOOD GOVERNANCE

No.	Keterangan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan Saudara transparan kepada semua pegawai atas segala hal yang terjadi di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					
2.	Kebijakan yang diambil oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat telah melalui birokrasi yang baik					
3.	Menurut Bapak/Ibu, Dinas Perkebunan telah melaksanakan program kegiatannya kepada masyarakat dengan baik					
4.	Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki aturan hukum yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai					

MOTIVASI

No.	Keterangan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saudara merasa prestasi kerja di tempat bekerja dihargai					
2.	Saudara merasa termotivasi bekerja di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat karena memberikan kebebasan pada Saudara untuk berinteraksi di lingkungan kerja					
3.	Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat memberikan Saudara kebebasan untuk mengembangkan dan meningkatkan keahlian pribadi					

KOMPETENSI

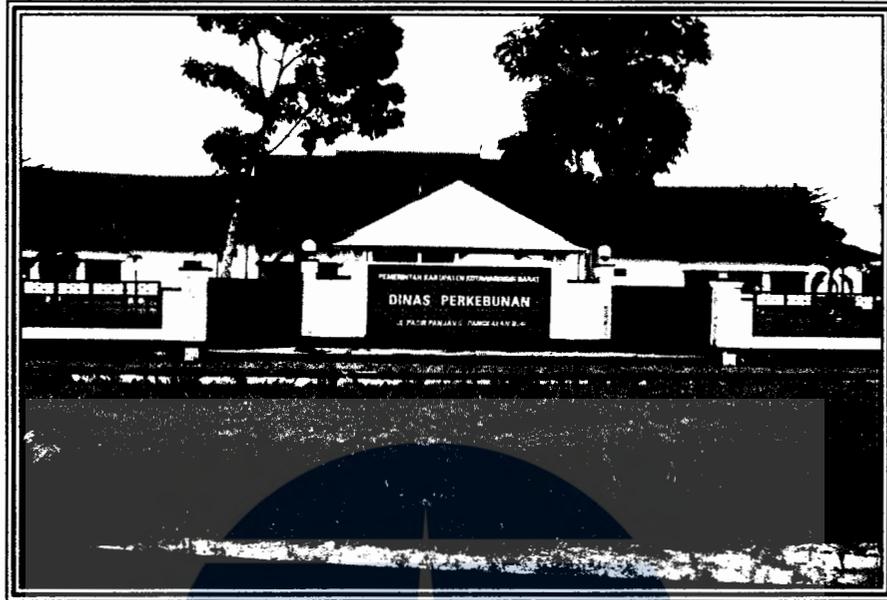
No.	Keterangan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saudara memiliki pengetahuan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pokok Saudara yang ada di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					
2.	Pengalaman yang Saudara miliki dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pokok Saudara yang ada di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					
3.	Pelatihan yang Saudara ikuti dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas pokok Saudara yang ada di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					

EMPLOYEE ENGAGEMENT

No.	Keterangan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saudara memiliki kekuatan dan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					
2.	Saudara mendedikasikan diri guna keberhasilan dan kemajuan Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					
3.	Saudara selalu melakukannya dengan serius dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat					

**TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN BPK./IBU/SDR.
MELUANGKAN WAKTU MENGISI KUESIONER INI.**

Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian



Gambar 1. Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat



Gambar 2. Proses Pengisian Kuesioner oleh Responden



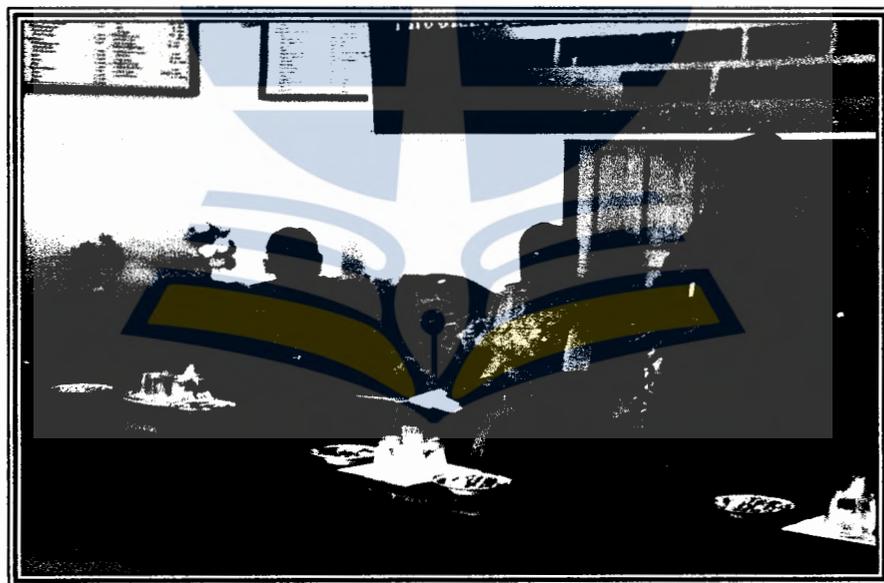
Gambar 3. Proses Pengisian Kuesioner oleh Responden



Gambar 4. Proses Pengumpulan Data Penelitian



Gambar 5. Kegiatan Bimbingan Teknis Kepada Petani Pekebun



Gambar 6. Kegiatan Sosialisasi oleh Pegawai Dinas Perkebunan Kab. Kotawaringin Barat



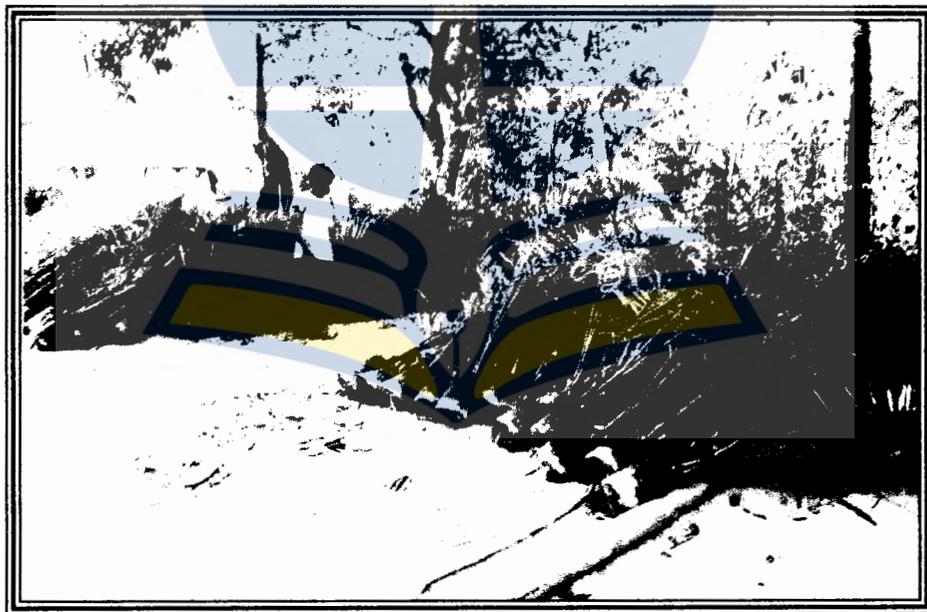
Gambar 7. Kegiatan Bantuan Bibit Aren oleh Dinas Perkebunan Kab. Kotawaringin Barat



Gambar 8. Kegiatan Penyerahan Bantuan Bibit Sawit Kepada Kelompok Tani oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat



Gambar 9. Kegiatan Penyerahan Bantuan Bibit Sawit Kepada Kelompok Tani oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat



Gambar 10. Kegiatan Bantuan Bibit Sawit Kepada Kelompok Tani oleh Dinas Perkebunan Kab. Kotawaringin Barat



Gambar 11. Kegiatan Penyerahan Bantuan Pupuk dan Pestisida Kepada Kelompok Tani oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat



Gambar 12. Kegiatan Penyerahan Bantuan Pupuk dan Pestisida Kepada Kelompok Tani oleh Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat

Lampiran 5. Hasil Analisis Data

1. Data Penelitian

Kinerja (Y2)										
No.	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Total	Mean
1	5	5	5	5	3	3	4	4	34	4.25
2	5	5	4	5	4	5	5	4	37	4.63
3	4	5	4	5	5	5	4	5	37	4.63
4	5	4	5	4	3	3	5	3	32	4.00
5	4	4	5	5	3	4	3	3	31	3.88
6	5	5	3	5	5	5	3	5	36	4.50
7	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4.88
8	4	5	5	5	3	3	4	4	33	4.13
9	5	3	5	5	5	5	5	5	38	4.75
10	4	5	5	5	5	4	5	5	38	4.75
11	5	5	5	5	4	5	3	5	37	4.63
12	5	4	5	4	4	4	5	4	35	4.38
13	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
14	5	4	4	5	4	5	3	5	35	4.38
15	4	5	5	4	4	4	5	5	36	4.50
16	5	5	3	5	3	5	5	4	35	4.38
17	5	4	4	5	4	4	5	4	35	4.38
18	4	5	5	5	4	5	5	5	38	4.75
19	3	3	3	5	3	3	5	4	29	3.63
20	3	3	5	5	3	3	3	3	28	3.50
21	5	4	4	5	4	5	4	4	35	4.38
22	4	4	4	4	3	4	5	4	32	4.00
23	5	5	4	4	3	4	5	3	33	4.13
24	3	5	5	5	5	5	3	5	36	4.50
25	4	5	4	5	3	3	3	4	31	3.88
26	4	4	5	4	3	3	3	4	30	3.75
27	5	4	4	5	3	3	5	3	32	4.00
28	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4.13
29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
30	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
32	5	5	4	4	4	3	5	4	34	4.25
33	3	3	5	3	4	5	4	5	32	4.00
34	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4.88
35	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
36	5	5	5	5	5	5	3	5	38	4.75
37	5	5	5	4	4	4	3	5	35	4.38
38	4	4	5	5	5	4	5	5	37	4.63
39	5	4	5	4	5	5	5	5	38	4.75
40	5	5	5	3	4	4	5	4	35	4.38
41	5	5	4	3	4	4	5	4	34	4.25
42	3	5	5	5	4	4	5	4	35	4.38
43	4	4	4	4	5	5	5	5	36	4.50
44	5	4	4	5	5	4	4	4	35	4.38
45	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.63
46	4	4	4	5	4	4	4	4	33	4.13
Rerata	4.41	4.41	4.46	4.52	4.07	4.15	4.30	4.30		4.33

Good Governance (Y₁)						
No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Total	Mean
1	5	4	5	5	19	4.75
2	4	4	4	4	16	4.00
3	4	4	4	4	16	4.00
4	4	4	4	4	16	4.00
5	4	3	4	4	15	3.75
6	4	4	4	5	17	4.25
7	4	4	4	4	16	4.00
8	4	4	4	4	16	4.00
9	4	5	5	4	18	4.50
10	5	3	5	3	16	4.00
11	4	5	4	5	18	4.50
12	4	4	4	4	16	4.00
13	4	3	4	3	14	3.50
14	4	4	4	4	16	4.00
15	3	4	4	5	16	4.00
16	4	4	4	4	16	4.00
17	5	4	5	3	17	4.25
18	4	4	4	5	17	4.25
19	4	4	4	4	16	4.00
20	3	3	3	5	14	3.50
21	4	4	5	5	18	4.50
22	4	4	4	4	16	4.00
23	4	4	4	4	16	4.00
24	5	5	5	4	19	4.75
25	4	4	4	4	16	4.00
26	5	4	5	3	17	4.25
27	4	4	4	5	17	4.25
28	3	5	3	3	14	3.50
29	4	3	3	4	14	3.50
30	5	5	4	5	19	4.75
31	5	5	5	5	20	5.00
32	5	5	5	5	20	5.00
33	5	5	5	4	19	4.75
34	4	3	3	5	15	3.75
35	5	5	5	3	18	4.50
36	5	5	5	5	20	5.00
37	5	3	5	4	17	4.25
38	4	5	5	4	18	4.50
39	5	5	5	5	20	5.00
40	3	4	5	5	17	4.25
41	5	4	5	4	18	4.50
42	5	4	5	4	18	4.50
43	4	4	4	4	16	4.00
44	4	5	4	3	16	4.00
45	5	5	5	4	19	4.75
46	5	5	5	4	19	4.75
Rerata	4.28	4.17	4.35	4.17		4.24

Motivasi (X ₁)					
No.	X1.1	X1.2	X1.3	Total	Mean
1	5	3	4	12	4.00
2	3	4	4	11	3.67
3	5	3	3	11	3.67
4	3	4	4	11	3.67
5	3	4	4	11	3.67
6	4	4	4	12	4.00
7	4	4	3	11	3.67
8	3	5	4	12	4.00
9	4	4	5	13	4.33
10	4	3	3	10	3.33
11	5	4	4	13	4.33
12	3	4	3	10	3.33
13	3	3	3	9	3.00
14	4	4	3	11	3.67
15	5	3	3	11	3.67
16	3	4	3	10	3.33
17	3	5	4	12	4.00
18	4	4	4	12	4.00
19	4	4	4	12	4.00
20	3	3	3	9	3.00
21	5	4	4	13	4.33
22	4	4	4	12	4.00
23	4	4	4	12	4.00
24	4	5	4	13	4.33
25	4	4	3	11	3.67
26	4	4	4	12	4.00
27	3	4	3	10	3.33
28	4	3	3	10	3.33
29	3	4	3	10	3.33
30	3	4	4	11	3.67
31	4	5	5	14	4.67
32	5	4	4	13	4.33
33	5	4	3	12	4.00
34	4	3	4	11	3.67
35	4	3	5	12	4.00
36	5	5	3	13	4.33
37	5	3	4	12	4.00
38	4	4	4	12	4.00
39	4	5	5	14	4.67
40	5	3	3	11	3.67
41	4	4	3	11	3.67
42	4	4	4	12	4.00
43	3	3	4	10	3.33
44	5	5	4	14	4.67
45	4	3	4	11	3.67
46	4	4	4	12	4.00
Rerata	3.96	3.87	3.72		3.85

Kompetensi (X ₂)					
No.	X2.1	X2.2	X2.3	Total	Mean
1	4	4	4	12	4.00
2	4	4	3	11	3.67
3	4	3	3	10	3.33
4	3	3	4	10	3.33
5	4	4	3	11	3.67
6	4	4	3	11	3.67
7	4	5	3	12	4.00
8	4	3	4	11	3.67
9	4	5	4	13	4.33
10	3	3	5	11	3.67
11	4	4	3	11	3.67
12	3	4	3	10	3.33
13	3	3	4	10	3.33
14	4	3	4	11	3.67
15	3	4	4	11	3.67
16	3	4	3	10	3.33
17	4	4	4	12	4.00
18	4	4	3	11	3.67
19	3	4	4	11	3.67
20	3	3	3	9	3.00
21	4	4	4	12	4.00
22	4	4	4	12	4.00
23	3	4	3	10	3.33
24	4	4	4	12	4.00
25	4	3	4	11	3.67
26	4	4	4	12	4.00
27	5	4	3	12	4.00
28	3	3	4	10	3.33
29	3	3	3	9	3.00
30	4	4	4	12	4.00
31	5	3	4	12	4.00
32	5	4	5	14	4.67
33	5	5	4	14	4.67
34	3	3	3	9	3.00
35	3	4	4	11	3.67
36	4	5	4	13	4.33
37	4	4	3	11	3.67
38	3	5	4	12	4.00
39	4	4	5	13	4.33
40	4	4	5	13	4.33
41	3	3	4	10	3.33
42	3	4	3	10	3.33
43	3	3	3	9	3.00
44	4	4	3	11	3.67
45	5	3	3	11	3.67
46	3	4	3	10	3.33
Rerata	3.72	3.78	3.65		3.72

Employee Engagement (X₃)					
No.	X2.1	X2.2	X2.3	Total	Mean
1	4	4	5	13	4.33
2	3	4	5	12	4.00
3	3	4	3	10	3.33
4	4	4	4	12	4.00
5	3	4	3	10	3.33
6	4	3	3	10	3.33
7	4	5	3	12	4.00
8	4	3	5	12	4.00
9	3	4	3	10	3.33
10	4	3	3	10	3.33
11	4	4	3	11	3.67
12	4	3	4	11	3.67
13	3	3	4	10	3.33
14	4	4	4	12	4.00
15	3	4	4	11	3.67
16	3	4	3	10	3.33
17	3	4	3	10	3.33
18	3	4	3	10	3.33
19	4	4	4	12	4.00
20	3	3	3	9	3.00
21	4	3	4	11	3.67
22	4	4	4	12	4.00
23	3	4	4	11	3.67
24	3	5	4	12	4.00
25	4	4	4	12	4.00
26	5	3	4	12	4.00
27	5	4	3	12	4.00
28	3	3	3	9	3.00
29	3	3	3	9	3.00
30	3	4	4	11	3.67
31	5	4	5	14	4.67
32	5	3	4	12	4.00
33	4	4	4	12	4.00
34	3	3	3	9	3.00
35	4	4	4	12	4.00
36	4	5	4	13	4.33
37	3	5	4	12	4.00
38	4	4	4	12	4.00
39	5	5	4	14	4.67
40	3	4	3	10	3.33
41	5	3	3	11	3.67
42	4	5	4	13	4.33
43	3	3	4	10	3.33
44	3	3	4	10	3.33
45	4	3	3	10	3.33
46	4	4	4	12	4.00
Rerata	3.70	3.78	3.70		3.72

2. Uji Validitas

Hasil Uji Validitas

Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kinerja			
Y _{2.1}	0,537	0,285	Valid
Y _{2.2}	0,581	0,285	Valid
Y _{2.3}	0,416	0,285	Valid
Y _{2.4}	0,301	0,285	Valid
Y _{2.5}	0,765	0,285	Valid
Y _{2.6}	0,702	0,285	Valid
Y _{2.7}	0,361	0,285	Valid
Y _{2.8}	0,763	0,285	Valid
Good Governance			
Y _{1.1}	0,710	0,285	Valid
Y _{1.2}	0,707	0,285	Valid
Y _{1.3}	0,793	0,285	Valid
Y _{1.4}	0,375	0,285	Valid
Motivasi			
X _{1.1}	0,550	0,285	Valid
X _{1.2}	0,618	0,285	Valid
X _{1.3}	0,675	0,285	Valid
Kompetensi			
X _{2.1}	0,707	0,285	Valid
X _{2.2}	0,638	0,285	Valid
X _{2.3}	0,597	0,285	Valid
Employee Engagement			
X _{3.1}	0,656	0,285	Valid
X _{3.2}	0,591	0,285	Valid
X _{3.3}	0,699	0,285	Valid

Sumber: Data Diolah Penulis

3. Uji Reliabilitas

```

GET
  FILE='D:\Rona_Tesis\Rona_Data Primer untuk Validitas
  Reliabilitas.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=Item_1.1 Item_1.2 Item_1.3 Item_2.1 Item_2.2 Item_2.3
  Item_3.1 Item_3.2 Item_3.3 Item_4.1 Item_4.2 Item_4.3 Item_4.4
  Item_5.1 Item_5.2 Item_5.3 Item_5.4 Item_5.5 Item_5.6 Item_5.7
  Item_5.8
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1] D:\Rona_Tesis\Rona_Data Primer untuk Validitas
Reliabilitas.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	46	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	21

4. Uji Asumsi Klasik

HASIL NORMALITAS

PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *GOOD GOVERNANCE*

Menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov

NPAR TESTS
/K-S (NORMAL) =RES_1

NPar Tests

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,00082870
Most Extreme Differences	Absolute	,094
	Positive	,094
	Negative	-,080
Test Statistic		,094
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

HASIL NORMALITAS

PENGARUH GOOD GOVERNANCE TERHADAP KINERJA

NPar Tests

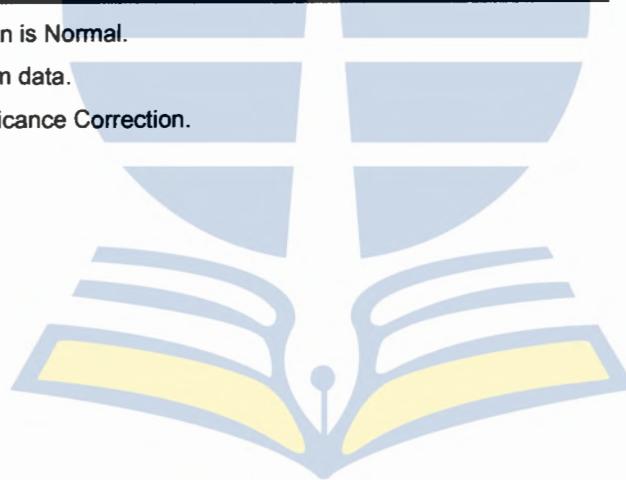
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,88417167
Most Extreme Differences	Absolute	,114
	Positive	,065
	Negative	-,114
Test Statistic		,114
Asymp. Sig. (2-tailed)		,172 ^c

a. Test distribution is Normal.

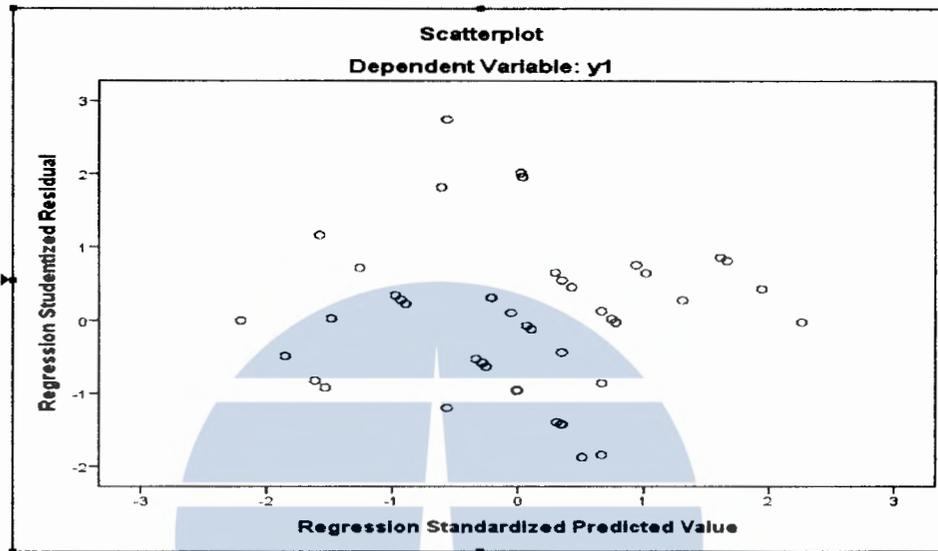
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.



HASIL HETEROSKEDASTISITAS (MODEL I)

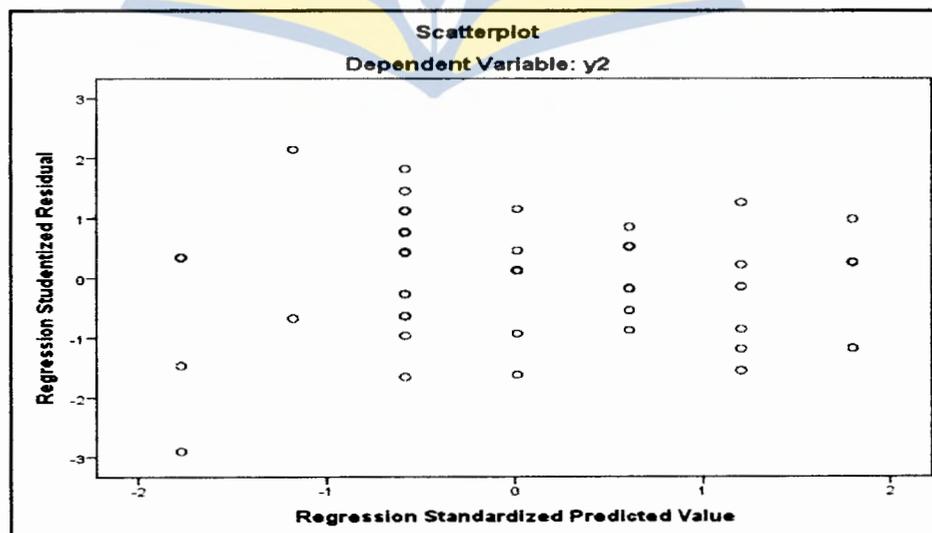
PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *GOOD GOVERNANCE*



Sumber: Data Diolah Penulis

HASIL HETEROSKEDASTISITAS (MODEL II)

PENGARUH *GOOD GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA



Sumber: Data Diolah Penulis

5. Regresi Linier

HASIL REGRESSION

PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *GOOD GOVERNANCE*

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1	4.2446	.41995	46
x1	3.8480	.40814	46
x2	3.7176	.41600	46
x3	3.7241	.43003	46

Correlations

		y1	x1	x2	x3
Pearson Correlation	y1	1.000	.697	.669	.638
	x1	.697	1.000	.585	.546
	x2	.669	.585	1.000	.494
	x3	.638	.546	.494	1.000
Sig. (1-tailed)	y1	.	.000	.000	.000
	x1	.000	.	.000	.000
	x2	.000	.000	.	.000
	x3	.000	.000	.000	.
N	y1	46	46	46	46
	x1	46	46	46	46
	x2	46	46	46	46
	x3	46	46	46	46

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.644	.619	.25932

Change Statistics					Durbin-Watson
R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
.644	25.338	3	42	.000	1.741

- a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1
 b. Dependent Variable: y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.112	3	1.704	25.338	.000 ^a
	Residual	2.824	42	.067		
	Total	7.936	45			

- a. Predictors: (Constant), x3, x2, x1
 b. Dependent Variable: y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.599	.420		1.426	.161
	x1	.363	.125	.352	2.891	.006
	x2	.324	.119	.321	2.732	.009
	x3	.281	.111	.288	2.530	.015

95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
-.249	1.446					
.109	.616	.697	.407	.266	.570	1.753
.085	.563	.669	.389	.252	.614	1.629
.057	.505	.638	.364	.233	.656	1.525

- a. Dependent Variable: y1

HASIL REGRESSION

PENGARUH GOOD GOVERNANCE TERHADAP KINERJA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y2	4.3315	.40433	46
y1	4.2446	.41995	46

Correlations

		y2	y1
Pearson Correlation	y2	1.000	.451
	y1	.451	1.000
Sig. (1-tailed)	y2	.	.001
	y1	.001	.
N	y2	46	46
	y1	46	46

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451 ^a	.203	.185	.36504

Change Statistics

R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
.203	11.209	1	44	.002	1.975

a. Predictors: (Constant), y1

b. Dependent Variable: y2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.494	1	1.494	11.209	.002 ^a
	Residual	5.863	44	.133		
	Total	7.357	45			

a. Predictors: (Constant), y1

b. Dependent Variable: y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.490	.553		4.506	.000
	y1	.434	.130	.451	3.348	.002

95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1.376	3.604					
.173	.695	.451	.451	.451	1.000	1.000

a. Dependent Variable: y2